

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Тема: «Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю
підприємства»

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

спеціальність: 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Пономарьов Михайло Артемович

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доц. Івченко Ю.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ, 2026

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія: кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

Спеціальність: 073 менеджмент

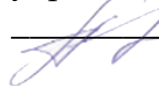
Освітньо-професійна програма: менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА **Пономарьов Михайло Артемович**

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

керівник роботи: Івченко Ю.А., PhD, доц.,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від " від 14 » 04 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р. _____

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

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

4.1. Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства


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

4.3. Удосконалення інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

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

Етапи еволюції наукових поглядів щодо розвитку зовнішньоекономічних відносин; основні теоретичні погляди щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю; конкурентні переваги як спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; економічні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; структура компанії ПрАТ «МХП»; розподіл ринку курятини в Україні; фінансові результати ПрАТ «МХП»; функції управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»; основні зовнішні ринки збуту продукції ПрАТ «МХП» у 2025 році, у відсотках; PEST-аналіз аграрної галузі України; удосконалення економічних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»; функціональна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

6. Консультанти кваліфікаційної роботи:

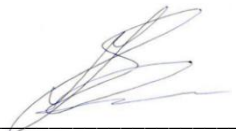
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. <u>Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства</u>	доц. Івченко Ю.А.		
Розділ 2. <u>Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП» та особливості його господарювання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

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

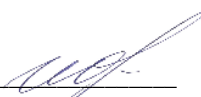
Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач


(підпис)

Пономарьов М. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Івченко Ю.А
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 с., 18 рис., 18 табл., 43 дж.,

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

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

ABSTRACT

Ponomarov M. Improving the management of foreign economic activity of the enterprise. The manuscript.

Qualifying work of the bachelor's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні підходи до формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у сучасних умовах	9
1.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства як об'єкт управління: сутність та особливості	18
1.3. Інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП» ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «МХП»	38
2.2. Статистико-аналітична інформація про сучасний стан ПРАТ «МХП»	49
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»	70
3.1. Основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»	70
3.2. Удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «МХП»	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

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

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

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

Для досягнення мети дослідження вирішено такі завдання:

розглянуто сучасні підходи у формуванні процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;

розглянуто сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

проаналізовано економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

наведено загальну характеристику діяльності ПРАТ «МХП»;

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

проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПРАТ «МХП»;

запропоновано основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»;

удосконалено механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПРАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

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

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

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у сучасних умовах

У вітчизняній науковій літературі дослідження зовнішньоекономічної діяльності переважно орієнтовані на вивчення ролі держави в системі міжнародних економічних відносин, тоді як особливості та інтереси суб'єктів господарювання часто залишаються недостатньо висвітленими. Визначення причин, які спонукають підприємства обирати ті чи інші форми виходу на міжнародні ринки, ускладнюється різноманітністю таких форм, специфікою умов їх реалізації, а також відмінностями у часових та просторових характеристиках їх функціонування. Додатковою складністю є те, що процес інтернаціоналізації підприємницької діяльності продовжує розвиватися, а концепція глобального підприємства сформувалася лише на сучасному етапі еволюції світового господарства.

Упродовж тривалого часу основними способами здійснення міжнародної господарської діяльності залишалися експортні та імпорتنі операції. Разом із тим поглиблення міжнародної економічної інтеграції в останні десятиліття сприяло істотному розширенню зовнішньоекономічних зв'язків і появі нових форм співробітництва між підприємствами, зокрема у сфері міжнародної виробничої кооперації та партнерської взаємодії.

Наукові засади управління зовнішньоекономічною діяльністю сформувалися на перетині теорій менеджменту та концепцій міжнародної торгівлі. Їхнє практичне значення полягає у забезпеченні більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень та підвищенні ефективності функціонування підприємств на зовнішніх ринках. У процесі розвитку економічної науки підходи до пояснення природи та закономірностей міжнародної торгівлі неодноразово змінювалися, проте багато класичних теоретичних положень не втратили своєї актуальності й сьогодні. Аналіз еволюції міжнародних економічних відносин

дозволяє систематизувати основні етапи становлення наукових поглядів на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків між країнами, що наведено в таблиці 1.1.

Особливістю кожного з виокремлених етапів є різний ступінь впливу теорій міжнародної торгівлі та концепцій міжнародного менеджменту на формування підходів до організації й розвитку зовнішньоекономічних відносин.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції наукових поглядів щодо розвитку зовнішньоекономічних відносин

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

На початкових етапах розвитку економічної теорії питання управління не розглядалися як окремий фактор забезпечення результативності господарської діяльності. Це пояснюється тим, що наукові основи менеджменту сформувалися

значно пізніше, ніж класичні економічні концепції. У зв'язку з цим міжнародна торгівля тривалий час здійснювалася переважно на основі практичного досвіду, усталених комерційних традицій та звичаїв ведення торговельних операцій, що обмежувало масштаби та інтенсивність зовнішньоекономічних зв'язків.

Наступний період розвитку наукових поглядів на зовнішньоекономічну діяльність характеризувався суттєвим посиленням ролі державного регулювання. Після масштабних геополітичних потрясінь ХХ століття світове господарство фактично було розділене на дві протилежні соціально-економічні системи, у межах яких держава стала основним суб'єктом формування зовнішньоекономічної політики та забезпечення реалізації національних економічних інтересів на міжнародній арені.

Подальша трансформація підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю була зумовлена поступовим послабленням політичних та економічних бар'єрів між країнами. Розширення міжнародного співробітництва сприяло активнішому використанню управлінських інструментів у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій. Саме в цей період спостерігалось посилення присутності компаній розвинених країн на ринках держав із перехідною економікою, тоді як підприємства цих держав отримали ширші можливості для виходу на міжнародні ринки та інтеграції у світові господарські процеси.

Перші теоретичні підходи до пояснення закономірностей розвитку зовнішньоекономічних відносин були сформовані в межах класичних концепцій міжнародної торгівлі. Основна увага дослідників тривалий час концентрувалася на визначенні переваг участі країн у міжнародному поділі праці, обґрунтуванні напрямів спеціалізації національних економік та виборі найбільш ефективних моделей зовнішньоторговельної взаємодії. Особливого значення для сучасних досліджень набуває аналіз концепцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Починаючи з другої половини ХХ століття міжнародна торгівля перейшла до етапу інтенсивного розвитку, що супроводжувалося стрімким збільшенням обсягів світового товарообігу. Науковці Г. Хаберлер та Х. Джонсон характеризують період 1950–1970 років як етап найбільш динамічного

розвитку міжнародної торгівлі, коли середньорічні темпи зростання світового експорту досягали близько 7 %. Водночас у наступні десятиліття відбулося поступове уповільнення цих процесів, що зумовило необхідність пошуку нових підходів до організації міжнародного бізнесу та підвищення ефективності діяльності підприємств на зовнішніх ринках. Саме за таких умов почали активно формуватися сучасні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю, орієнтовані на розвиток експортного та імпортного потенціалу суб'єктів господарювання (табл. 1.2).

Важливим теоретичним підґрунтям сучасної зовнішньоторговельної політики є концепція імпортних можливостей. Міжнародний обмін може ініціюватися як експортером, так і імпортером, проте його реалізація завжди передбачає взаємодію двох сторін — продавця та покупця. Як правило, імпортна діяльність обумовлена прагненням підприємств отримати доступ до більш якісних або дешевших сировинних ресурсів, комплектуючих виробів чи готової продукції, необхідної для виробничих потреб. Крім того, імпорт часто виступає інструментом пошуку інноваційних товарів і технологічних рішень, створених за кордоном, що сприяє розширенню товарного асортименту та підвищенню ефективності функціонування збутової мережі [6, с. 71].

Якщо використання імпортованої сировини або комплектуючих забезпечує зниження витрат чи покращення характеристик готової продукції, підприємство отримує додаткові конкурентні переваги порівняно з компаніями, які обмежуються закупівлею готових виробів. Особливо яскраво така практика проявляється в автомобільній промисловості, де в умовах жорсткої міжнародної конкуренції широко застосовуються механізми виробничої кооперації та залучення іноземних постачальників для підвищення ефективності діяльності й оптимізації витрат [9, с. 76].

Основні підходи концепції експортних можливостей [2]

Основні підходи	Суть підходу
Використання надлишкових потужностей	Підприємства нерідко стикаються з ситуацією, коли наявні виробничі ресурси та потужності використовуються не повністю через обмежений обсяг внутрішнього попиту. До таких ресурсів можуть належати освоєні родовища природних ресурсів або спеціалізовані виробничі комплекси, переорієнтація яких на випуск іншої продукції потребує значних витрат або є технічно складною. За таких умов вихід на зовнішні ринки стає важливим інструментом забезпечення ефективного використання наявного виробничого потенціалу. Особливо помітною є залежність економічного розвитку малих країн від міжнародної торгівлі. Це пояснюється тим, що сучасні технології та організація виробництва часто передбачають досягнення економічної ефективності лише за умови значних масштабів випуску продукції. Внутрішній ринок невеликих держав нерідко не здатний забезпечити необхідний рівень попиту, тому підприємства змушені орієнтуватися на зовнішніх споживачів. Показовим прикладом є автомобілебудування, де шведська компанія Volvo значною мірою залежить від експортної діяльності через обмежену місткість національного ринку, тоді як американська General Motors має можливість реалізовувати значні обсяги продукції на внутрішньому ринку США [8, с. 112].
Зменшення витрат виробництва	Дослідження показують, що зі зростанням обсягів виробництва витрати підприємства можуть знижуватися на 20–30 %, що пояснюється дією «кривої досвіду». Такий ефект досягається завдяки розподілу умовно-постійних витрат на більший обсяг продукції, накопиченню виробничого досвіду, підвищенню ефективності процесів, а також економії на закупівлях і логістиці. У результаті великі підприємства отримують переваги у вигляді нижчої собівартості продукції та вищої конкурентоспроможності на ринку.
Підвищення прибутковості	Дослідження свідчать, що зі збільшенням обсягів виробництва вдвічі підприємства можуть скорочувати витрати на 20–30 %, що пояснюється дією «кривої досвіду». Такий ефект досягається завдяки розподілу умовно-постійних витрат на більший обсяг продукції, підвищенню ефективності виробничих процесів унаслідок накопичення досвіду, а також економії від масштабів під час закупівлі матеріалів і організації логістики. У результаті підприємства-лідери, які забезпечують значні обсяги виробництва, отримують суттєві переваги у зниженні собівартості продукції та зміцненні своїх конкурентних позицій на ринку.
Розподіл ризику	Розширення збуту продукції на міжнародні ринки сприяє зниженню комерційних ризиків підприємства, оскільки дозволяє компенсувати коливання попиту на окремих ринках за рахунок відмінностей у фазах економічного циклу та стадіях життєвого циклу товарів у різних країнах. Крім того, вихід на зовнішні ринки забезпечує розширення клієнтської бази, що зменшує залежність підприємства від окремих споживачів і підвищує стійкість його діяльності у разі втрати частини покупців.

Розглянуті концепції переважно орієнтовані на дослідження зовнішньоекономічних процесів на макроекономічному рівні. Водночас подальша еволюція наукових поглядів була пов'язана з переходом до мікроекономічного аналізу, який акцентує увагу на поведінці окремих підприємств та особливостях функціонування ринкових структур. Однією з найвідоміших концепцій цього напрямку є теорія монополістичних переваг, запропонована С. Хаймером і Ч. Кіндлебергером. Саме вона стала теоретичною основою сучасних підходів до пояснення процесів прямого іноземного інвестування та діяльності транснаціональних корпорацій [1, с. 98].

Відповідно до положень цієї теорії, вихід підприємства на зовнішні ринки є доцільним за умов наявності конкурентних переваг, здатних компенсувати додаткові витрати ведення діяльності за кордоном. Важливими передумовами також виступають економічна ефективність організації виробництва в іншій країні порівняно з ліцензуванням та переваги локального виробництва над експортом готової продукції [1, с. 17].

Теорія монополістичних переваг пояснює міжнародну інвестиційну активність підприємств впливом низки факторів, серед яких особливе значення мають недосконалість конкурентного середовища, ефект масштабу виробництва та особливості державного регулювання. Її основна ідея полягає в тому, що іноземні компанії стикаються з додатковими труднощами порівняно з місцевими суб'єктами господарювання через інформаційні обмеження, відсутність сформованих ділових зв'язків, підвищені логістичні витрати та ризики. Саме тому успішна діяльність на зарубіжних ринках потребує наявності специфічних конкурентних переваг.

Такі переваги можуть виникати завдяки володінню унікальними товарами, сучасними технологіями, фінансовими ресурсами, управлінськими компетенціями або можливостями використання ефекту масштабу. Важливу роль також відіграють сприятливі умови державної політики щодо іноземного інвестування. Сукупність зазначених чинників формує технологічні, організаційні та маркетингові переваги, які забезпечують вищу

конкурентоспроможність продукції та сприяють зростанню прибутковості діяльності на локальних ринках [4, с. 36].

Таблиця 1.3

Фактори зовнішньоекономічної діяльності

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

Вагомий внесок у розвиток теорії міжнародної діяльності підприємств зробив Е. Вернон, який запропонував концепцію життєвого циклу товару. Вона пояснює послідовність етапів розвитку продукції від її появи на ринку до завершення комерційного використання та дозволяє дослідити зміни у виробництві й збуті на різних стадіях цього процесу. Згідно з теорією, на стадіях зрілості та насичення виробництво продукції стає більш капіталомістким, що нерідко спонукає підприємства переносити виробничі потужності до країн із нижчими витратами на робочу силу або сприятливішими умовами ведення бізнесу [5].

Суттєве значення для пояснення міжнародної діяльності великих компаній має теорія інтерналізації, розвиток якої пов'язують із працями Р. Коуза. Основна

увага в ній приділяється внутрішньокорпоративним механізмам організації міжнародних операцій, які дозволяють зменшити витрати, пов'язані з використанням зовнішніх ринкових механізмів. Відповідно до цього підходу транснаціональні корпорації прагнуть формувати власні внутрішні системи взаємодії та координації, що забезпечують ефективніше використання ресурсів, накопичення знань і технологій, а також зниження ризиків у міжнародному бізнесі [3–6].

Важливе місце серед сучасних економічних концепцій посідає теорія трансакційних витрат, яка розглядає мінімізацію витрат на здійснення економічних операцій як одну з основних умов підвищення ефективності ринкової діяльності. У межах цього підходу ключова функція держави полягає у формуванні інституційного та правового середовища, яке забезпечує прозорість господарських відносин, захист прав власності та сприяє скороченню витрат, пов'язаних із укладанням і виконанням угод [2].

Подальший розвиток теорій інтернаціоналізації знайшов відображення в еkleктичній концепції Дж. Даннінга, яка об'єднала переваги теорій монополістичних переваг, локалізації та інтерналізації. Згідно з цією моделлю, успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності залежить від наявності трьох груп переваг: власних конкурентних переваг підприємства, привабливості місця розміщення діяльності та можливостей внутрішнього контролю над міжнародними операціями. Поєднання зазначених чинників визначає рівень зацікавленості підприємства в освоєнні зарубіжних ринків та ефективність його міжнародної діяльності [3].

Теорія портфельного підходу обґрунтовує доцільність використання експорту та прямих іноземних інвестицій як інструментів диверсифікації діяльності між різними країнами. Розподіл активності між ринками, економічна динаміка яких не є тісно взаємопов'язаною, дозволяє знизити сукупний ризик функціонування підприємства та забезпечити більшу стабільність фінансових результатів завдяки різній реакції окремих ринків на зовнішні економічні чинники [4].

Таким чином, проведений аналіз дозволив узагальнити основні теоретичні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, які систематизовано та представлено на рисунку 1.1.

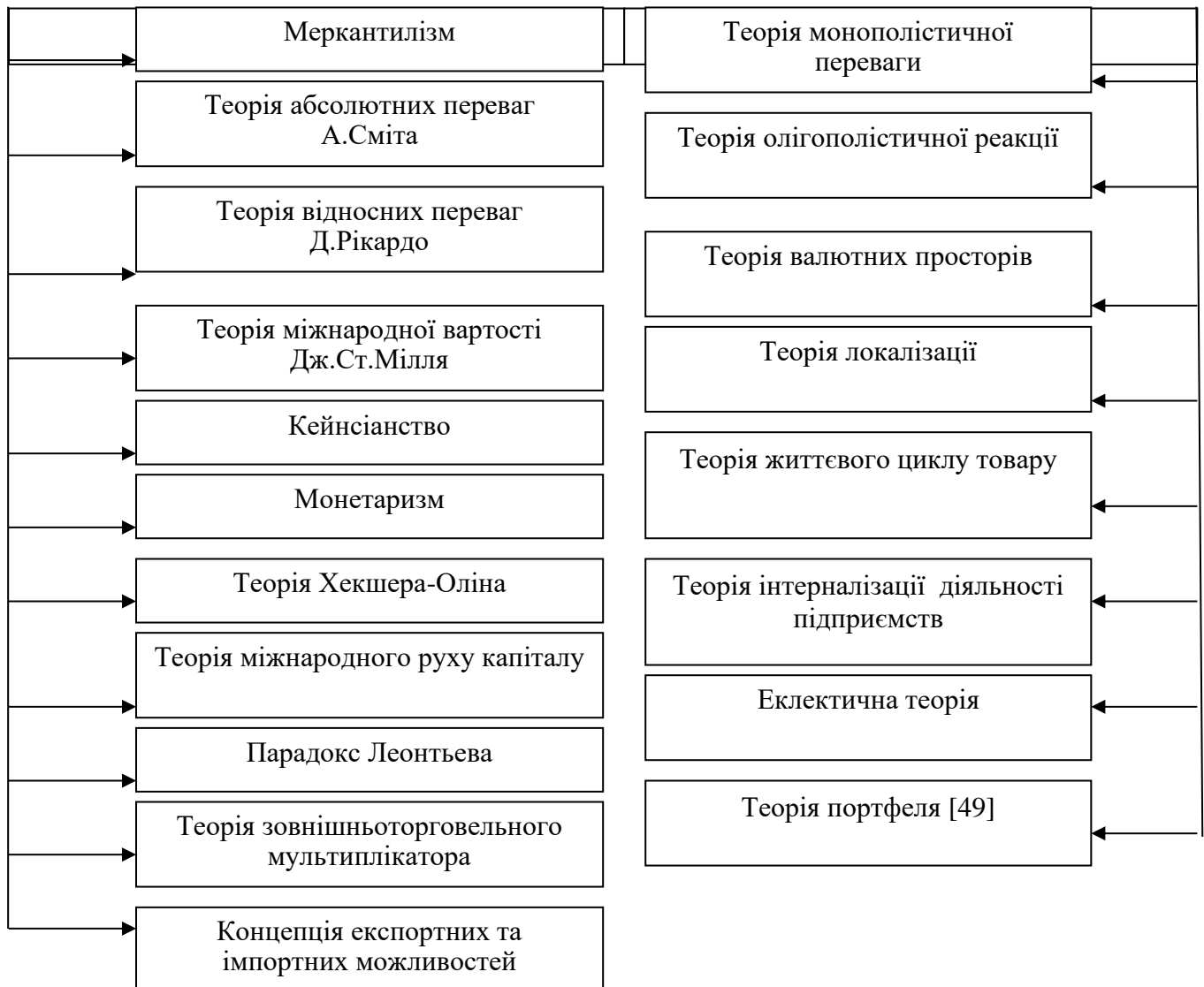


Рис. 1.1. Основні теоретичні погляди щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю [1-3, 6, 8]

Отже, сучасний розвиток зовнішньоекономічних відносин України відбувається в межах виробничо-інвестиційної моделі інтеграції до світового господарства, теоретичну основу якої формують концепції абсолютних і порівняльних переваг, конкурентних переваг та технологічного розриву. При цьому кожна з теорій міжнародної торгівлі по-своєму пояснює передумови

виникнення, функціонування та розвитку торговельно-економічних зв'язків між країнами.

Тривалий час підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності базувалися на умовах державної монополії у сфері зовнішньої торгівлі, коли підприємства були обмежені у самостійному виході на міжнародні ринки. Натомість сучасні умови господарювання потребують орієнтації на оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо на рівні підприємств із урахуванням показників їх конкурентоспроможності та ринкової позиції.

У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку національної економіки є розширення участі суб'єктів господарювання, насамперед промислових підприємств, у міжнародних економічних процесах. Досягнення цієї мети вимагає створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, здатної забезпечити розвиток інтеграційних зв'язків та адаптацію підприємств до умов глобальної конкуренції. Водночас дослідження теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності створює наукову основу для подальшого вдосконалення механізмів її організації та управління.

1.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства як об'єкт управління: сутність та особливості

У сучасній економіці зовнішньоекономічна діяльність підприємств належить до найбільш важливих і динамічних напрямів господарської діяльності. Історично міжнародні економічні відносини формувалися переважно на основі зовнішньої торгівлі, яка забезпечувала країни товарами та ресурсами, виробництво яких було відсутнім або економічно не вигідним у межах національної економіки. З розвитком міжнародного співробітництва та поглибленням господарських зв'язків зовнішня торгівля стала невід'ємною складовою системи міжнародних економічних відносин. За таких умов держави змушені формувати власні механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності, орієнтуючись на реалізацію стратегічних економічних інтересів.

Навіть у країнах із розвиненою ринковою економікою важливу роль відіграє державна підтримка національних виробників, стимулювання експорту, залучення іноземних інвестицій, валютне регулювання та забезпечення належного нормативно-правового супроводу зовнішньоекономічних процесів.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із чинників забезпечення економічного зростання та підвищення стійкості національної економіки. Сучасні галузі господарства практично неможливо розглядати поза системою міжнародних економічних зв'язків, оскільки інтеграція до світового економічного простору є необхідною умовою довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни.

Важливе значення для успішного функціонування підприємств має ефективне управління, яке забезпечує результативність виробничих процесів і якість економічних результатів. Сучасна теорія менеджменту спирається на наукові підходи та практичний досвід організації економічних і соціальних систем. Для України актуальними залишаються питання модернізації управлінських механізмів та адаптації міжнародного досвіду до національних умов господарювання. При цьому використання зарубіжних моделей управління потребує врахування особливостей соціально-економічного середовища, оскільки їх пряме перенесення не завжди забезпечує очікувані результати. Ефективність управління значною мірою залежить від рівня розвитку ринкових відносин, форми власності, інституційного середовища та правильності вибору управлінських інструментів.

Результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається насамперед обґрунтованістю застосовуваних методів, підходів та управлінських рішень. Аналіз наукових джерел і практичного досвіду у сфері зовнішньоекономічної діяльності свідчить про доцільність використання системи наукових підходів, які можуть розглядатися як методологічна основа підвищення ефективності управління підприємством на міжнародних ринках (табл. 1.4) [2, с. 377].

Основні наукові підходи щодо управління підприємством [6, 10]

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

У сучасних умовах глобалізації особливого значення набувають питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, а також регулювання міжнародної торгівлі та руху фінансових ресурсів. Посилення економічної взаємозалежності між країнами зумовлює необхідність удосконалення механізмів управління міжнародними економічними процесами як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Основними учасниками процесів інтернаціоналізації виступають підприємства, їх зовнішньоекономічна діяльність та система зовнішньоекономічних зв'язків. Термін «зовнішньоекономічна діяльність» набув широкого поширення з початку 1980-х років. До цього міжнародні економічні відносини здебільшого ототожнювалися із зовнішньою торгівлею, яка трактувалася як сукупність експортно-імпортних операцій, пов'язаних із переміщенням товарів і послуг між національними економіками [10, с. 99].

Поглиблення процесів інтернаціоналізації економіки та перехід від традиційного міжнародного обміну товарами й послугами до більш складних форм науково-технічного, інвестиційного та виробничого співробітництва зумовили розширення змісту міжнародних економічних відносин. Унаслідок цього поняття «зовнішня торгівля» вже не повною мірою відображає сучасний характер міжнародної взаємодії. Натомість дедалі ширшого застосування набувають категорії «зовнішньоекономічні зв'язки» та «зовнішньоекономічна діяльність», які охоплюють різноманітні напрями та форми співпраці суб'єктів господарювання на міжнародному рівні.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування зазначених понять, що зумовило формування значної кількості їх інтерпретацій (табл. 1.5). Узагальнення існуючих наукових підходів є важливим для формування теоретичних засад та вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності

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

Аналіз наукових підходів, наведених у таблиці 1.5, дозволяє зробити висновок про доцільність виокремлення двох взаємопов'язаних складових зовнішньоекономічної діяльності, які мають враховуватися під час формування системи її управління. Перша складова пов'язана зі встановленням і розвитком міжнародного співробітництва через формування зовнішньоекономічних зв'язків. Друга характеризує безпосередню участь підприємства у міжнародному поділі праці та відображає його виробничо-господарську активність на зовнішніх ринках [9, с. 98].

У межах даного дослідження зовнішньоекономічна діяльність підприємства розглядається як сукупність міжнародних господарських операцій, спрямованих на отримання економічного результату шляхом використання та розвитку конкурентних переваг на світових ринках. Саме взаємоузгодженість цілей, інструментів і напрямів міжнародної діяльності визначає основу для формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю. Водночас зовнішньоекономічні зв'язки відображають конкретні форми міжнародної

взаємодії підприємства, охоплюючи виробничі, науково-технічні, торговельні та інші види співробітництва.

Отже, зовнішньоекономічні зв'язки є результатом практичної реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У свою чергу, управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно трактувати як цілісний процес аналізу, планування та координації діяльності підприємства, що передбачає узгоджену роботу всіх структурних підрозділів для досягнення запланованих результатів на міжнародних ринках.

Головною метою управління зовнішньоекономічною діяльністю є виявлення тенденцій розвитку зовнішнього середовища та формування на їх основі довгострокових конкурентних переваг підприємства. Ефективна система управління ЗЕД повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи узгодженість усіх управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності.

Однією з актуальних проблем виходу українських підприємств на зовнішні ринки залишається недостатня орієнтація частини менеджменту на довгострокову конкурентну боротьбу та освоєння нових ринкових ніш. Унаслідок цього зовнішньоекономічна діяльність багатьох підприємств не забезпечує повною мірою умови для їх сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Вирішення зазначених проблем значною мірою залежить від формування дієвої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно віднести раціональне використання ресурсів під час виходу на міжнародні ринки, орієнтацію управлінських рішень на інтереси як підприємства, так і споживачів, а також формування позитивної ділової репутації підприємства як надійного партнера у міжнародному середовищі. Дотримання цих принципів створює основу для підвищення ефективності управління та подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У наукових дослідженнях також виокремлюють низку характерних ознак підприємств, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках, що узагальнено на рисунку 1.2.

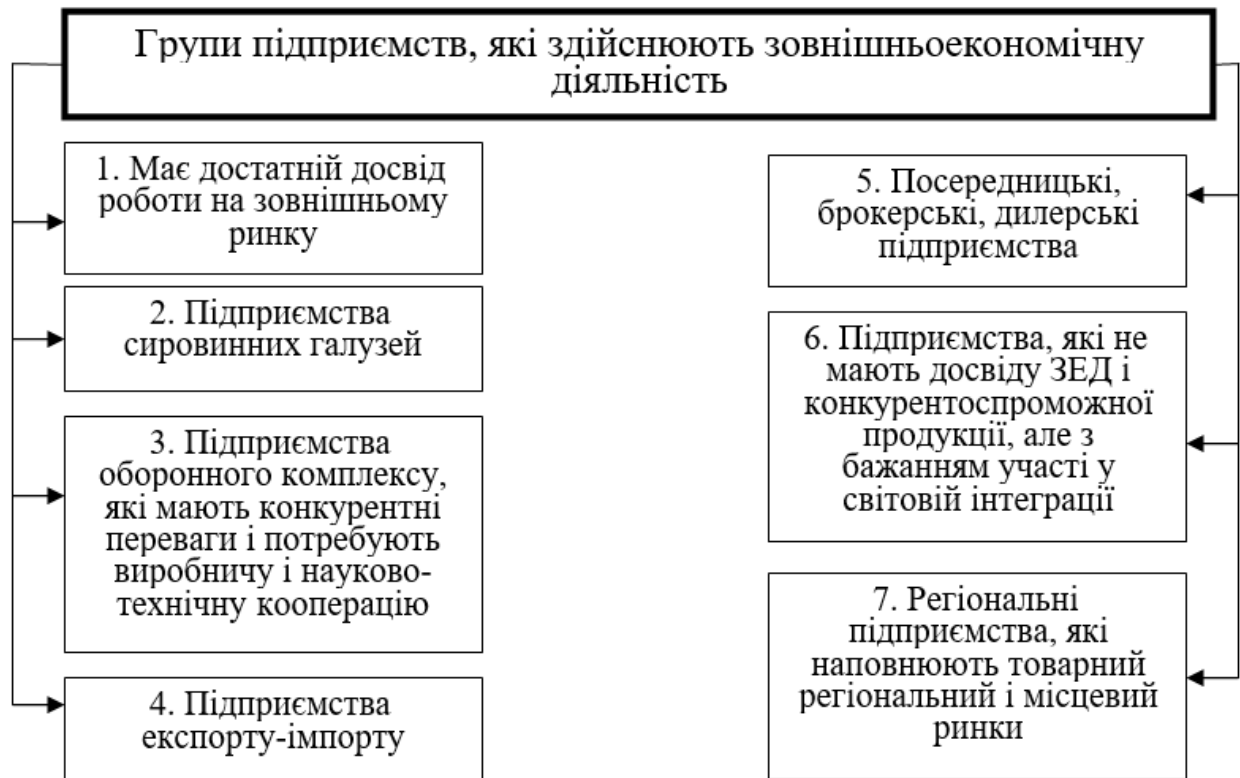


Рис. 1.2. Ознаки підприємства, яке виходить на зовнішній ринок

Незважаючи на формальну рівність можливостей участі суб'єктів господарювання у міжнародних економічних відносинах, фактичні умови виходу підприємств на зовнішні ринки суттєво відрізняються. Рівень готовності до міжнародної діяльності, наявність ресурсів, досвіду та конкурентних переваг визначають специфіку їх функціонування у зовнішньоекономічному середовищі. З огляду на це підприємства доцільно класифікувати за ступенем залучення до міжнародної діяльності, оскільки кожна група характеризується власними цілями, можливостями та стратегічними пріоритетами.

До першої групи належать підприємства, які тривалий час працюють на міжнародних ринках, мають сформований позитивний імідж та налагоджені партнерські зв'язки із зарубіжними контрагентами. Другу групу становлять підприємства сировинних галузей, для яких основним стимулом виходу на зовнішні ринки є різниця між внутрішніми та світовими цінами. До третьої групи відносяться підприємства оборонно-промислового комплексу, що володіють

високотехнологічними виробничими потужностями, конкурентоспроможною продукцією та зацікавлені у розвитку міжнародної науково-технічної співпраці.

Четверту групу формують підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічні операції через спеціалізовані галузеві або відомчі структури. До п'ятої групи належать брокерські, дилерські та інші посередницькі організації, створені в результаті реорганізації колишніх державних зовнішньоторговельних підприємств. Шоста група об'єднує підприємства, що не мають практичного досвіду міжнародної діяльності та не виробляють продукцію, конкурентоспроможну на світових ринках. Окрему, сьому групу становлять муніципальні підприємства, діяльність яких орієнтована переважно на задоволення потреб місцевих і регіональних ринків.

Кожна із зазначених груп підприємств має власні особливості розвитку та потребує реалізації специфічних стратегічних завдань, узагальнення яких наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні завдання підприємств в області зовнішньоекономічної діяльності

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

Прийняття рішення щодо виходу на зовнішні ринки та розширення масштабів міжнародної діяльності повинно базуватися на ретельному аналізі потенційних ринків збуту та відповідності їх характеристик ресурсним, виробничим і конкурентним можливостям підприємства. Для систематизації цього процесу доцільно використовувати алгоритм вибору зовнішнього ринку, представлений на рисунку 1.3, який дає змогу комплексно оцінити перспективи експорту та визначити найбільш привабливі напрями міжнародної діяльності.

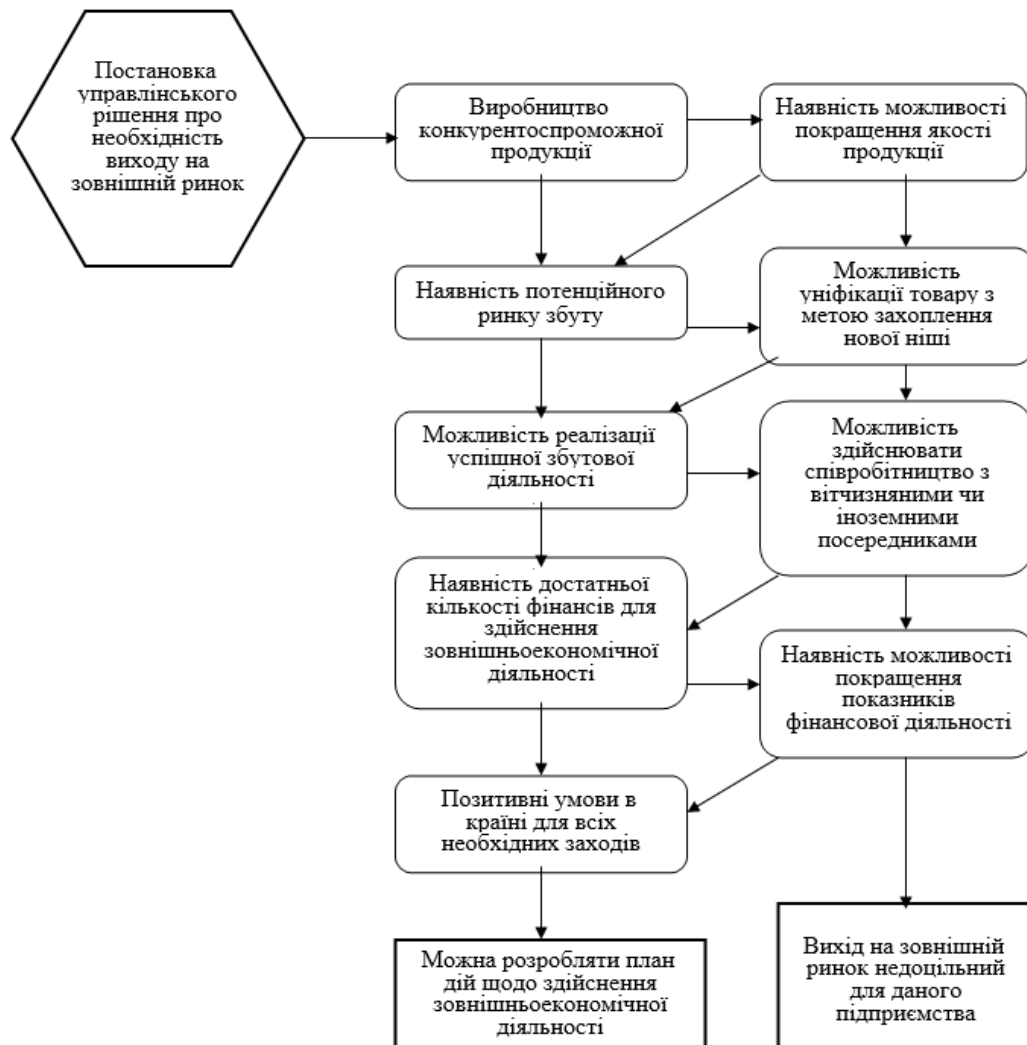


Рис. 1.3. Алгоритм прийняття підприємством управлінських рішень щодо виходу на зовнішній ринок

Серед основних передумов виходу підприємств на міжнародні ринки варто виокремити прагнення до розширення збуту продукції та збільшення прибутку, обмежені можливості подальшого розвитку на внутрішньому ринку, наявність невикористаних виробничих потужностей, а також потребу в освоєнні нових

ринкових сегментів і залученні додаткових споживачів. Важливими факторами також є сприятлива кон'юнктура зовнішніх ринків, можливість отримання державної підтримки та використання конкурентних переваг, пов'язаних із національними факторами виробництва й ресурсним потенціалом країни. Крім того, участь у зовнішньоекономічній діяльності сприяє підвищенню ефективності господарювання, набуттю міжнародного досвіду та зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції [19, 30].

Інтеграція вітчизняних підприємств у міжнародний економічний простір є важливою передумовою економічного зростання країни, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості розвитку. Розширення участі суб'єктів господарювання у світових господарських процесах сприяє модернізації виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню позицій національної економіки в умовах глобальної конкуренції. За сучасного рівня розвитку міжнародного поділу праці та глобалізації економічних процесів ізолюване функціонування національної економіки є практично неможливим, що обумовлює необхідність активного розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Ефективна система зовнішньоекономічних відносин забезпечує взаємодію внутрішнього та світового ринків, створюючи додаткові стимули для розвитку виробництва, інноваційної діяльності, торгівлі, аграрного сектору та сфери послуг. У результаті зростає економічна активність, посилюється конкурентне середовище та розширюються можливості для залучення інвестиційних ресурсів.

Основні способи виходу підприємств на міжнародні ринки наведено на рисунку 1.4. Вони відрізняються за характером здійснення зовнішньоекономічної діяльності — від реалізації продукції на зовнішніх ринках до створення власних виробничих потужностей за кордоном. Кожна форма міжнародної присутності характеризується різним рівнем ризику, ступенем контролю над діяльністю та потребою в інвестиційних ресурсах [33, с. 444].

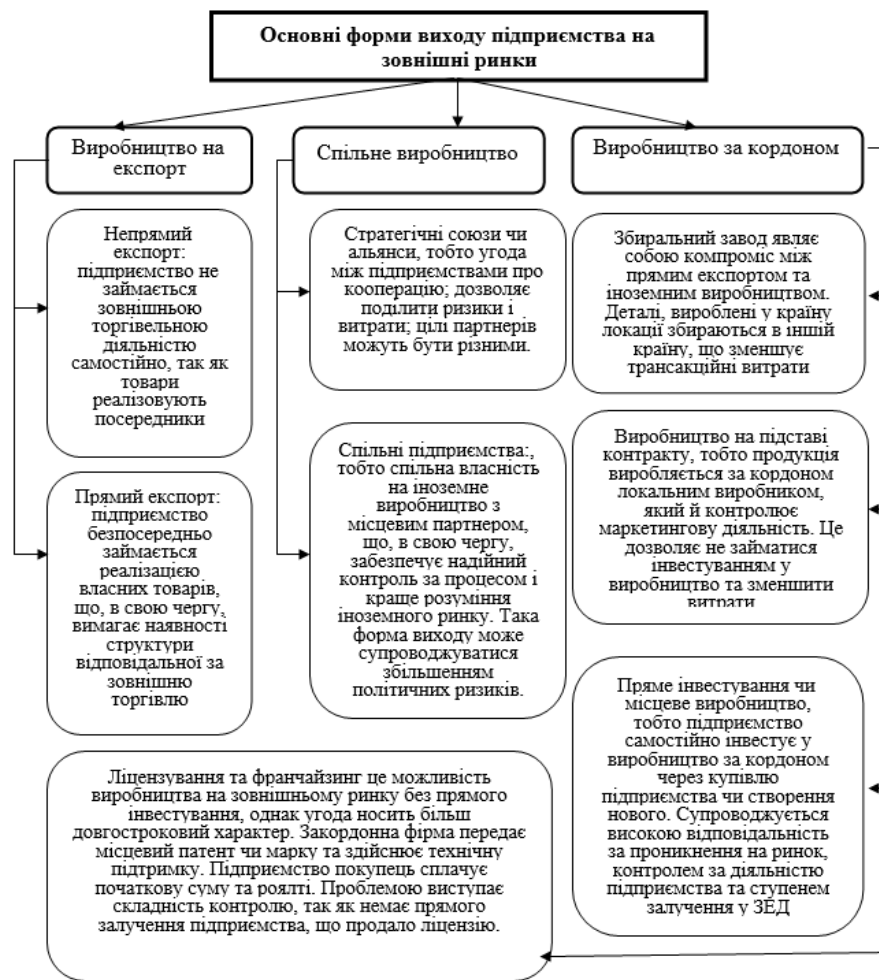


Рис. 1.4. Основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Таким чином, в умовах трансформації національної економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває формування стратегічних засад сталого розвитку вітчизняних підприємств. Одним із ключових напрямів досягнення цієї мети є ефективна організація та управління зовнішньоекономічною діяльністю, що створює передумови для розширення міжнародної присутності підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій на світових ринках і підвищення результативності господарської діяльності.

1.3. Інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності відіграють міжнародне інвестиційне, виробничо-технічне та науково-технічне співробітництво, а також валютно-кредитні відносини. Саме ці напрями створюють основу для підвищення ефективності міжнародної діяльності, тоді як зовнішньоторговельні операції виступають механізмом практичного використання та реалізації набутих переваг (рис. 1.5). Зокрема, міжнародне інвестиційне співробітництво передбачає вкладення капіталу в іноземні фінансові інструменти, а також у матеріальні й нематеріальні активи з метою отримання доходу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Міжнародне виробничо-технічне співробітництво базується на кооперації суб'єктів господарювання різних країн для підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат і покращення якості продукції. Водночас міжнародне науково-технічне співробітництво охоплює спільне впровадження інновацій, обмін технологіями та виробничим досвідом, що сприяє технологічному розвитку підприємств і підвищенню конкурентоспроможності їх продукції на міжнародних ринках.

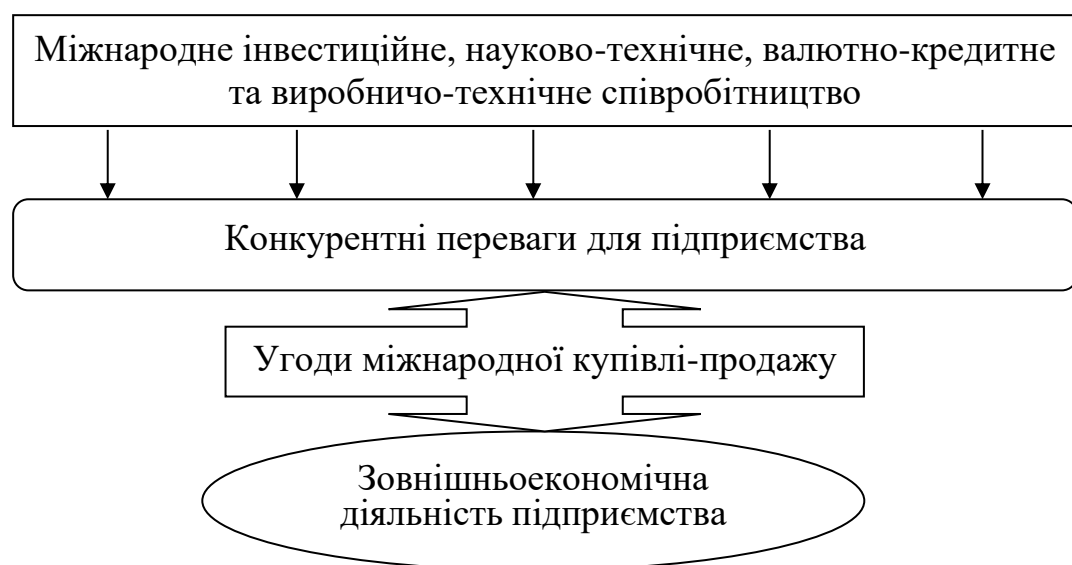


Рис 1.5. Конкурентні переваги як спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз теоретичних підходів до трактування функцій підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності показує, що їх зміст і ступінь реалізації значною мірою залежать від форми міжнародного співробітництва, характеру взаємодії з іноземними контрагентами та умов зовнішньоекономічних угод. Узагальнення наукових досліджень і практичного досвіду здійснення міжнародної діяльності дало змогу визначити основні функції підприємства у сфері ЗЕД, які узагальнено та відображено на рисунку 1.6.

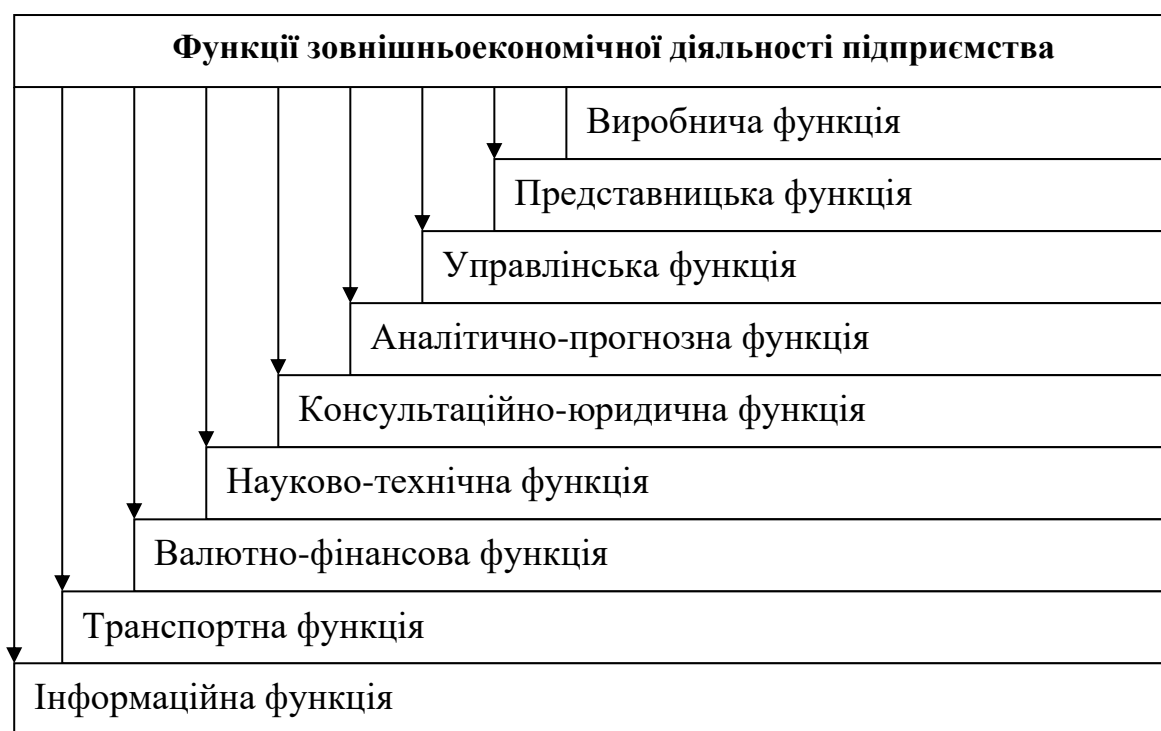


Рис. 1.6. Схема класифікації функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналітико-прогностична функція пов'язана з оцінюванням потенційних зарубіжних партнерів, аналізом кон'юнктури міжнародних ринків та визначенням перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Представницька функція забезпечує формування міжнародного іміджу суб'єкта господарювання, розвиток ділових контактів і підтримання його присутності на світових ринках.

Науково-технічна функція спрямована на залучення сучасних технологій, інноваційних рішень і передового зарубіжного досвіду. Транспортно-логістична

функція охоплює організацію перевезень та координацію руху товарів у міжнародному просторі, забезпечуючи своєчасність поставок і безперервність зовнішньоекономічних операцій. Управлінська функція характеризує здатність підприємства ефективно планувати, координувати та контролювати процеси, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Консультаційно-правова функція відображає взаємодію підприємства з міжнародними організаціями, інтеграційними об'єднаннями та іншими суб'єктами міжнародного бізнесу з питань правового забезпечення діяльності. Валютно-фінансова функція охоплює організацію міжнародних розрахунків, управління валютними потоками, залучення іноземних інвестицій та мінімізацію валютних ризиків. Інформаційна функція забезпечує підприємство актуальною інформацією щодо змін зовнішнього середовища та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Виробнича функція реалізується через створення продукції та послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках. Сукупність зазначених функцій формує цілісну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю та забезпечує ефективне функціонування підприємства в міжнародному середовищі.

Формування цілей і завдань зовнішньоекономічної діяльності потребує всебічного врахування як потенційних переваг, так і можливих ризиків міжнародної діяльності. До основних переваг належать розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації продукції, зниження залежності від коливань внутрішнього попиту, а також доступ до нових технологій, управлінського досвіду та сучасних методів організації бізнесу.

Разом із тим здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується певними труднощами, серед яких вагоме місце займають витрати на дослідження зовнішніх ринків, необхідність підготовки персоналу до роботи в міжнародному середовищі та потреба в адаптації продукції до вимог іноземних споживачів щодо якості, дизайну й технічних характеристик.

Важливим чинником результативності зовнішньоекономічної діяльності є державне регулювання, спрямоване на формування сприятливого інституційного середовища для міжнародного бізнесу. В Україні відповідні функції виконують

Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерство економіки України, Державна митна служба, Антимонопольний комітет України та інші уповноважені органи державної влади.

Таким чином, широкий спектр інструментів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності дозволяє забезпечувати адаптацію економічної політики до змін міжнародного середовища, підтримувати конкурентоспроможність національної економіки та збалансовувати інтереси держави і суб'єктів господарювання. Узагальнення основних інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Заходи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності

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

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою комплексу правових, адміністративних та економічних інструментів. До них належать законодавчі механізми, митно-тарифне регулювання, податкова політика, валютні обмеження, а також нетарифні методи впливу, зокрема ліцензування, квотування та застосування технічних стандартів.

У практиці державного регулювання використовуються як протекціоністські заходи, спрямовані на захист внутрішнього ринку та національних виробників, так і лібералізаційні інструменти, що сприяють розвитку міжнародної конкуренції та розширенню зовнішньоекономічних зв'язків. Водночас значна роль відводиться митно-тарифним, податковим, валютним і кредитно-фінансовим важелям, які застосовуються для стимулювання експорту, підтримки національного виробництва та регулювання обсягів імпорту.

Економічні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності реалізуються через систему фінансових, податкових, валютних та інших важелів впливу, які формують відповідні стимули або обмеження для суб'єктів господарювання. Їх застосування спрямоване на впорядкування зовнішньоторговельних операцій, регулювання міжнародних інвестиційних потоків та забезпечення ефективного розвитку зовнішньоекономічних відносин. Основні групи економічних інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності систематизовано в таблиці 1.8.

Економічні інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності мають низку характерних особливостей, які визначають їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств на міжнародних ринках. Насамперед вони спрямовані на створення сприятливих економічних та інституційних умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також на захист економічних інтересів суб'єктів господарювання. Водночас зазначені інструменти характеризуються гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін макроекономічної ситуації, міжнародної кон'юнктури й пріоритетів державної економічної політики. Важливою їх ознакою є комплексний характер

застосування, який передбачає поєднання різних методів і важелів впливу для досягнення збалансованого регулювання зовнішньоекономічних процесів.

Таблиця 1.8

Економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група інструментів	Опис	Приклади
Митна політика	Регулювання ввезення і вивезення товарів через встановлення тарифів та мит	<ul style="list-style-type: none"> • Імпортні та експортні мита • Пільги на експорт товарів, звільнення від мит
Податкова політика	Встановлення податкових ставок для товарів та послуг, які експортуються або імпортуються	<ul style="list-style-type: none"> • Зрівняльний імпорتنний податок • Податок на додану вартість (ПДВ) на імпортовані товари • Акцизні збори
Валютно-кредитна політика	Контроль за валютними операціями, стимулювання міжнародної торгівлі через надання кредитів	<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання валютного курсу • Введення валютних обмежень (ліміти на валютні операції) • Пільгове кредитування експорту
Субсидії та дотації	Надання державної підтримки підприємствам для розвитку експорту або підвищення конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> • Субсидії на експорт високотехнологічної продукції • Дотації на розвиток експортних галузей
Цінова політика	Вплив на рівень цін імпортованих та експортованих товарів через державні заходи	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення мінімальних або максимальних експортних цін • Зниження собівартості продукції за рахунок державних програм
Інвестиційні інструменти	Стимулювання інвестицій у зовнішньоекономічну діяльність підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • - Створення зон вільної торгівлі • - Надання податкових пільг для іноземних інвесторів
Страховання та гарантії	Захист інтересів підприємств у зовнішньоекономічних операціях	<ul style="list-style-type: none"> • - Страховання експорту від комерційних та політичних ризиків • - Надання державних гарантій для експортних кредитів

Застосування економічних інструментів створює основу для формування та реалізації стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств, впливаючи на їх здатність адаптуватися до умов міжнародної конкуренції та забезпечувати стійкі конкурентні переваги на світових ринках.

Отже, у процесі дослідження було розглянуто сучасні підходи до побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, уточнено сутність і особливості зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління, а також визначено роль економічних інструментів регулювання. Останні забезпечують цілеспрямований вплив на зовнішньоекономічні процеси через поєднання стимулюючих та обмежувальних механізмів, що застосовуються у сфері міжнародної торгівлі, інвестиційної діяльності та інших напрямів міжнародного економічного співробітництва.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами проведеного дослідження в першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено аналіз сучасних теоретичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, розкрито економічну сутність і характерні особливості зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, а також досліджено інструменти її реалізації та регулювання. У ході дослідження було вирішено комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на формування теоретичної основи подальшого аналізу.

Встановлено, що сучасні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю сформувалися на основі інтеграції положень теорії менеджменту та теорій міжнародної торгівлі. Їх практичне призначення полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень та забезпеченні ефективності діяльності підприємств на міжнародних ринках. Проведений аналіз еволюції міжнародних економічних відносин дозволив визначити основні етапи розвитку теоретичних підходів до формування зовнішньоекономічних зв'язків і встановити, що значна частина класичних концепцій зберігає свою актуальність у сучасних умовах господарювання.

Доведено, що сучасна модель інтеграції України до світового економічного простору має виробничо-інвестиційний характер і базується на концепціях абсолютних та порівняльних переваг, технологічного розриву й конкурентних переваг. Водночас встановлено, що різні теорії міжнародної торгівлі пропонують власне бачення чинників та механізмів розвитку міжнародних економічних відносин.

Обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від традиційних методик, сформованих в умовах державної монополії зовнішньої торгівлі, сучасні підходи повинні орієнтуватися на оцінювання ефективності діяльності безпосередньо на рівні підприємства з урахуванням його конкурентних переваг та ринкових позицій.

У результаті дослідження підтверджено, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором економічного розвитку та підвищення стійкості національної економіки. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що забезпечення довгострокового економічного зростання неможливе без активної інтеграції у світовий економічний простір, що зумовило необхідність поглибленого дослідження сутності та змісту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Також визначено основні характеристики підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, узагальнено їх завдання та досліджено послідовність прийняття управлінських рішень щодо виходу на міжнародні ринки. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку економіки України важливого значення набувають стратегічні орієнтири розвитку підприємств, серед яких особливе місце займають організація та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю як чинники підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Окрему увагу приділено дослідженню інструментів зовнішньоекономічної діяльності та механізмів її державного регулювання. Визначено, що вони забезпечують цілеспрямований вплив на процеси міжнародної економічної взаємодії шляхом використання системи стимулюючих та обмежувальних заходів у сфері зовнішньої торгівлі, інвестиційної діяльності та інших форм міжнародного співробітництва.

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

2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «МХП»

ПРАТ «МХП» є міжнародною компанією з вертикально інтегрованою структурою, діяльність якої охоплює сфери агробізнесу, харчових технологій та роздрібної торгівлі. Центральний офіс підприємства розташований у Києві, а виробничі потужності функціонують як в Україні, так і на території Балканського регіону через підприємства групи Perutnina Ptuj Group. Мережа дочірніх компаній МХП представлена у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, країнах Балканського півострова та інших державах Європейського Союзу. За результатами 2021 року підприємство увійшло до переліку ста найбільших приватних компаній України за версією Forbes, посівши восьме місце.

Корпоративне управління компанії базується на роботі професійної управлінської команди, до складу якої входять фахівці з вагомим досвідом діяльності у вітчизняному та міжнародному бізнес-середовищі. Керівництво компанії впроваджує сучасні підходи до менеджменту та приділяє значну увагу розвитку високоефективних професійних колективів. Важливим етапом розвитку МХП стало проведення у 2008 році первинного публічного розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі, що зробило компанію першою серед аграрних підприємств України, які здійснили ІРО, та забезпечило залучення міжнародного інвестиційного капіталу.

Відповідно до рейтингу WattPoultry Top Companies, МХП належить до числа десяти найбільших виробників м'яса птиці у світі. Основними напрямками реалізації експортної продукції є країни Близького Сходу, Європейського Союзу та Африки. Крім того, підприємство займає провідні позиції серед українських експортерів продукції олійно-жирової галузі.

Асортимент продукції компанії представлений низкою відомих торговельних марок, серед яких «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!»,

«Бащинський», «LaStrava», «Skott Smeat», «РябChick», «Курка по-домашньому», «Ukrainian Chicken», «Qualiko», «Sultanah», «Assilah» та «Kurator». Водночас компанія розширює присутність у сфері роздрібної торгівлі шляхом розвитку франчайзингових мереж «М'ясомаркет» та «Döner Маркет».

Зовнішньоекономічна діяльність МХП охоплює більш ніж 80 країн світу. У 2023 році компанія посідала другу позицію серед європейських виробників м'яса бройлерів за обсягами виробництва та входила до числа трьох найбільших агропромислових холдингів України.

Загальну характеристику діяльності ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

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

ПрАТ «МХП» веде свою діяльність з 1998 року. Основні етапи становлення та розвитку підприємства детально висвітлені в наукових і аналітичних джерелах [34].

Історія компанії розпочалася зі створення Юрієм Косюком АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» та придбання контрольного пакета акцій ВАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів». Із 2021 року підприємство здійснює діяльність під скороченою назвою ПрАТ «МХП». Уже в 1999 році компанія розширила виробничу базу шляхом придбання птахофабрики «Перемога», модернізація якої стала основою для налагодження промислового виробництва м'яса птиці.

У 2001 році до складу МХП увійшли птахофабрики «Дружба народів Нова» та «Старинська птахофабрика», яка спеціалізується на вирощуванні батьківського стада птиці [35]. Наступним кроком розвитку стало виведення на ринок торговельної марки «Наша Ряба», під якою у 2002 році було започатковано продаж охолодженого курячого м'яса [36].

Значущою подією для компанії став 2003 рік, коли вона першою серед українських підприємств аграрного сектору залучила фінансування від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) для модернізації та розширення виробничих потужностей. Уже в 2004 році було введено в експлуатацію підприємство з переробки насіння соняшнику [37], а в 2005 році до структури МХП приєдналися «Зернопродукт» і «Катеринопільський елеватор», що зміцнило кормову та зернозберігальну базу компанії [38].

У 2006 році в Миронівці розпочав роботу перший в Україні завод із виробництва м'ясних напівфабрикатів під брендом «Легко!». Подальший розвиток виробничої інфраструктури відбувся у 2007 році із запуском першої черги Миронівської птахофабрики та модернізацією допоміжних об'єктів, що забезпечило істотне нарощування виробничих обсягів [38].

У 2008 році компанія здійснила первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі, ставши першою українською аграрною компанією, представленою на її основному майданчику. Того ж року продуктивний асортимент був доповнений брендом «Бацинський». У 2009 році введення

другої черги Миронівської птахофабрики дало можливість збільшити річний випуск курятини до 200 тис. тонн, а модернізація олійноекстракційних потужностей забезпечила повне покриття потреб комбікормового виробництва [35].

Починаючи з 2010 року, МХП реалізовує масштабні інвестиційні програми. Одним із найбільших проєктів стало будівництво Вінницького птахокомплексу, який вважається одним із найбільших виробничих об'єктів такого профілю в Європі [39]. У 2011 році було започатковано біогазовий проєкт, спрямований на використання відходів птахівництва для виробництва енергії. Упродовж 2012–2013 років завершено введення в експлуатацію ключових виробничих об'єктів комплексу, розпочато регулярні виплати дивідендів, розширено експортні поставки до країн ЄС, а земельний банк компанії досяг 360 тис. га.

У 2014–2015 роках підприємство посилило свою присутність на міжнародних ринках, беручи участь у провідних галузевих виставках світу та збільшуючи кількість країн-імпортерів продукції до понад п'ятдесяти. У цей період також було започатковано міжнародний бренд Qualiko та впроваджено сучасні цифрові рішення в управлінні земельними ресурсами й технологіях точного землеробства.

У 2016–2017 роках МХП продовжила міжнародне розширення, відкривши виробничі майданчики в країнах Європейського Союзу. Паралельно компанія реалізовувала програми підтримки місцевих громад, оновила корпоративний бренд та започаткувала низку ініціатив із розвитку аграрних інновацій. У 2018 році було придбано компанію Perutnina Ptuj — одного з найбільших виробників м'яса птиці в Південно-Східній Європі, що суттєво зміцнило позиції МХП на міжнародному ринку.

Упродовж 2019–2021 років компанія завершила трансформацію з національного агрохолдингу в міжнародну групу, що працює у сфері харчових продуктів та агротехнологій. Одночасно активно розвивалися власні торговельні формати «М'ясомаркет» і «Döner Market», а мережа збуту охопила понад 1880 торговельних об'єктів.

Ключовою сферою діяльності ПрАТ «МХП» є виробництво та реалізація продукції птахівництва. Асортимент підприємства включає курятину під торговельною маркою «Наша Ряба», преміальну яловичину «Сертифікований Ангус», продукцію з гусячого м'яса «Фуа Гра», напівфабрикати бренду «Легко!», а також ковбасні та копчені вироби під торговельними марками «Бащинський», «Дружба Народів» і «Європродукт» [35].

Господарська діяльність компанії зосереджена за трьома основними напрямками. Перший охоплює рослинництво, включаючи вирощування зернових і технічних культур, виробництво кормів та рослинної олії. Другий напрям пов'язаний із птахівництвом та переробкою продукції, зокрема виробництвом охолодженого м'яса птиці та готових продуктів харчування. Третій напрям включає інші види аграрного бізнесу, серед яких виробництво преміальної яловичини, фуа-гра, ковбасних виробів і фруктової продукції.

МХП здійснює діяльність за принципом вертикальної інтеграції, контролюючи всі етапи створення вартості — від вирощування сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Наявність власної логістичної системи та спеціалізованого автопарку рефрижераторного транспорту забезпечує ефективне постачання продукції до дистрибуційних центрів і торговельних мереж на території України [40].

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

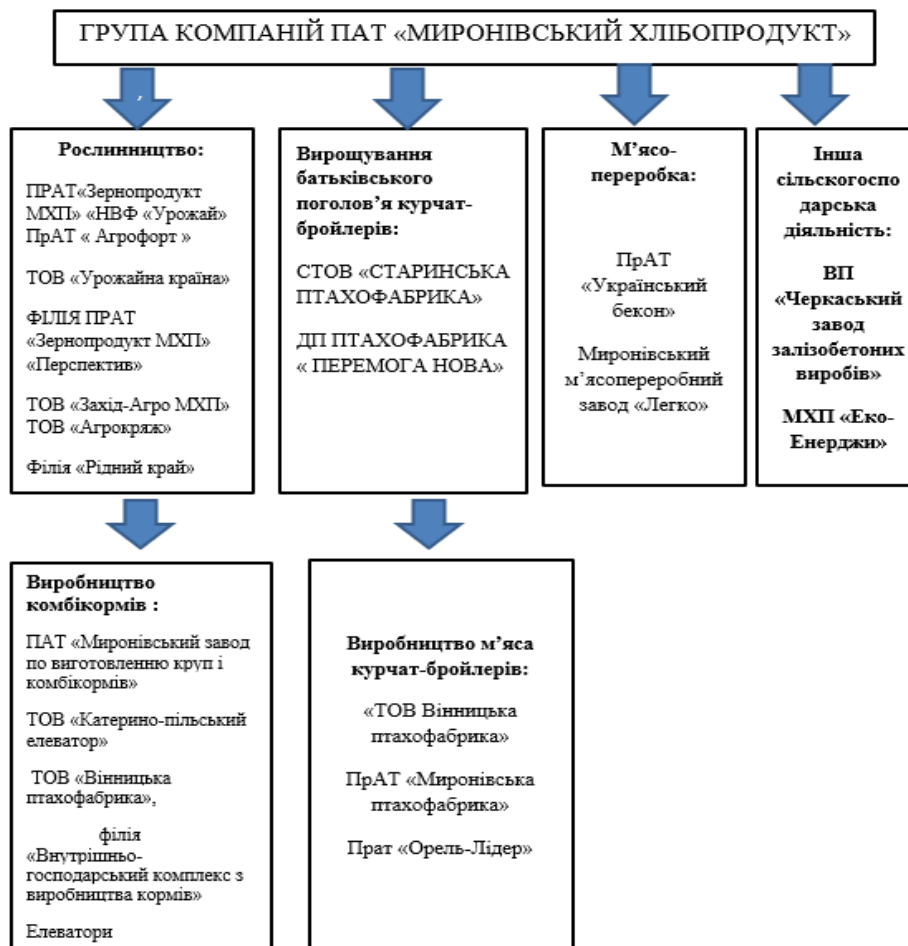


Рис. 2.1. Структура компанії ПрАТ «МХП» [7]

В умовах воєнного стану та повномасштабної збройної агресії ПрАТ «МХП» зосереджує свою діяльність на збереженні стабільності виробничих процесів, підтримці економічної спроможності країни та забезпеченні населення продовольчою продукцією. Одними з ключових пріоритетів компанії є зміцнення продовольчої безпеки України, безперебійне функціонування виробничо-логістичних ланцюгів і підтримка національної економіки в умовах кризових викликів.

Організаційну структуру ПрАТ «МХП» представлено на рисунку 2.2.

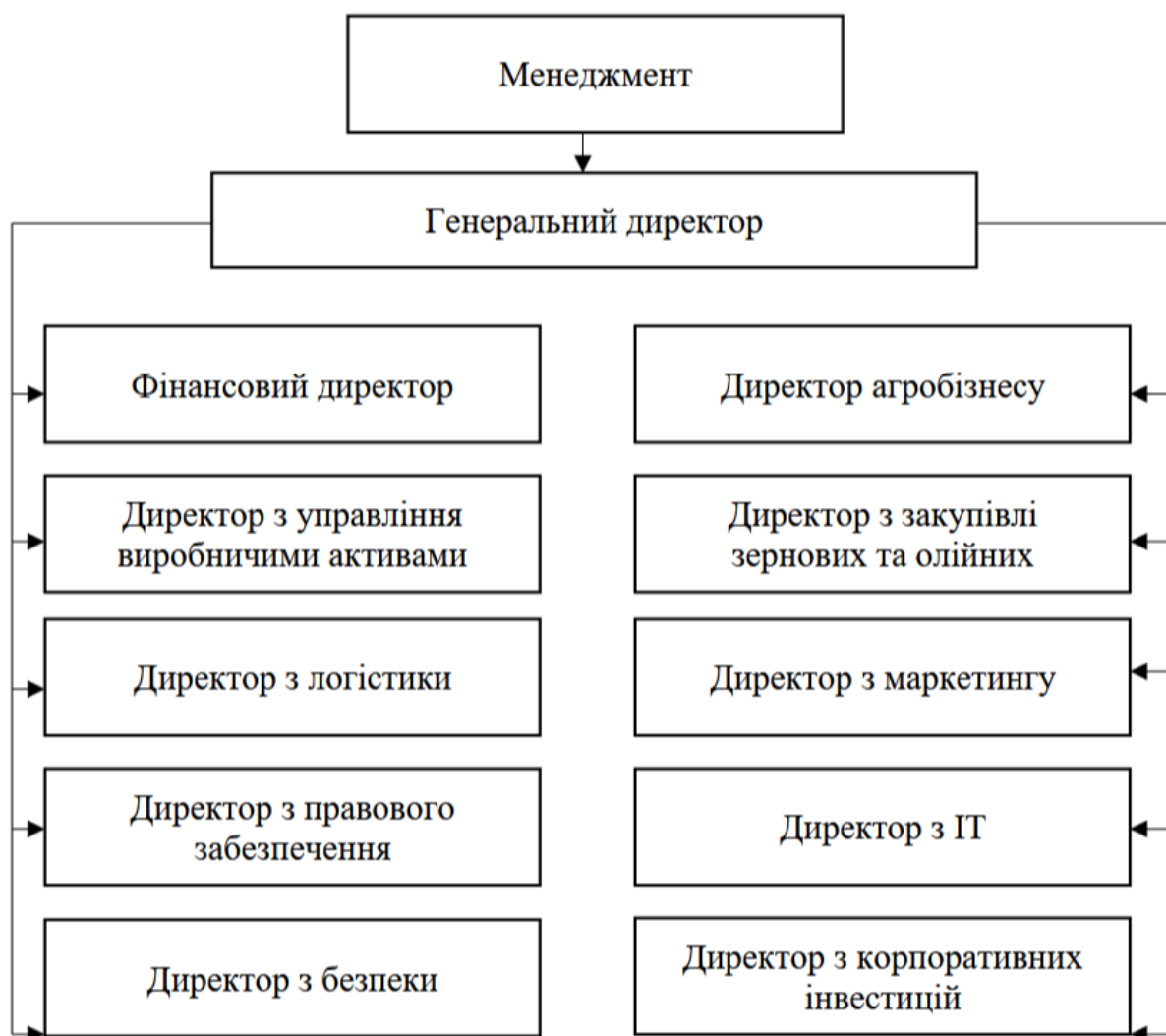


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» продовжує утримувати провідні позиції серед платників податків аграрного сектору України. За підсумками 2025 року компанія спрямувала до державного та місцевих бюджетів понад 6 млрд грн у формі податкових платежів, обов'язкових зборів і соціальних внесків. Водночас підприємство залишається одним із найбільших інвесторів вітчизняної економіки в умовах воєнного часу. Упродовж 2025 року обсяг капіталовкладень, реалізованих у межах інвестиційних проєктів компанії, перевищив 225 млн дол. США.

Узагальнену характеристику бізнес-профілю ПрАТ «МХП» наведено на рисунку 2.3.



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

З метою забезпечення високих стандартів якості та покращення споживчих властивостей продукції ПрАТ «МХП» активно впроваджує сучасні технологічні рішення та інновації у сфері харчового виробництва. Вагоме значення в цьому процесі має Кулінарний центр компанії, який забезпечує повний цикл розроблення нових продуктів — від генерації концепції та виготовлення дослідних зразків до проведення випробувань за участю споживачів у спеціалізованій лабораторії сенсорного аналізу. Додатково функціонує Кулінарна школа, діяльність якої спрямована на поширення професійних знань, практичних навичок і сучасних підходів до створення кулінарних продуктів та рішень [8].

МХП належить до провідних суб'єктів аграрного сектору України та займає вагоме місце на національному ринку сільськогосподарської продукції. Аграрний напрям діяльності компанії характеризується широким використанням інноваційних технологій, цифрових інструментів і сучасних систем управління

виробничими процесами. До його структури входять одинадцять рослинницьких підприємств, три комбикормові заводи та сімнадцять елеваторних комплексів для зберігання зернової продукції. Земельний банк компанії охоплює близько 360 тис. га сільськогосподарських угідь, розміщених на території дванадцяти областей України [41].

Компанія утримує лідируючі позиції на ринку виробництва та реалізації курятини, забезпечуючи близько двох третин внутрішнього споживання цієї продукції та формуючи переважну частину її експорту. Водночас МХП є найбільшим виробником м'ясної продукції в Україні та входить до числа провідних виробників комбикормів. За результатами 2025 року підприємство отримало найбільшу частку державної підтримки серед аграрних виробників, акумулювавши близько 42 % загального обсягу бюджетних дотацій, спрямованих на розвиток аграрного сектору країни (рис. 2.4) [41].

ТОРГІВЕЛЬНІ МАРКИ КУРЯТИНИ МХП

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

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

ПрАТ «МХП» продовжує займати провідні позиції серед платників податків аграрної галузі України. За результатами 2025 року компанія забезпечила надходження до державного та місцевих бюджетів понад 6 млрд грн у формі податків, зборів і обов'язкових платежів. Водночас МХП належить до числа найбільших інвесторів національної економіки в умовах воєнного часу.

Лише протягом 2025 року обсяг інвестицій, спрямованих на реалізацію стратегічних проєктів, перевищив 225 млн дол. США [41].

На ринку виробництва та реалізації курятини в Україні ПрАТ «МХП» функціонує в умовах конкурентного середовища. До основних конкурентів компанії належать ТОВ «Агро-Овен», що здійснює діяльність під торговельною маркою «Золотко», ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» з брендом «Чебатурочка», ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»», відоме під торговельною маркою «Знатна курка», а також ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»». Порівняльну характеристику обсягів виробництва зазначених підприємств та ПрАТ «МХП» за підсумками 2025 року наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Обсяги виробництва курятини провідними підприємствами
представниками даної галузі

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

Аналіз інформації, наведеної на рисунку 2.5, свідчить про те, що, незважаючи на функціонування значної кількості виробників у галузі птахівництва, провідні позиції на ринку курятини займає ПрАТ «МХП». Частка підприємств компанії становить близько 55 % загального обсягу ринку, що забезпечує їй вагомі конкурентні переваги та стійке лідерство в даному сегменті.

У сфері виробництва комбікормів основними конкурентами ПрАТ «МХП» виступають такі підприємства, як «УкрЛандФармінг», «АПК-Інвест», «Єдність», агропромисловий комплекс «Агромарс», «Фідлайн» та інші виробники. Разом із тим комбікормові підприємства МХП характеризуються високим рівнем виробничої ефективності, раціональною організацією технологічних процесів і повним використанням наявних потужностей. На відміну від цього, більшість конкурентів експлуатує виробничі потужності лише на 30–35 % від їхнього потенціалу. Така ситуація підтверджує наявність у ПрАТ «МХП» суттєвих конкурентних переваг у забезпеченні власного виробництва кормовою базою та створює додаткові передумови для підтримання високого рівня ефективності діяльності.

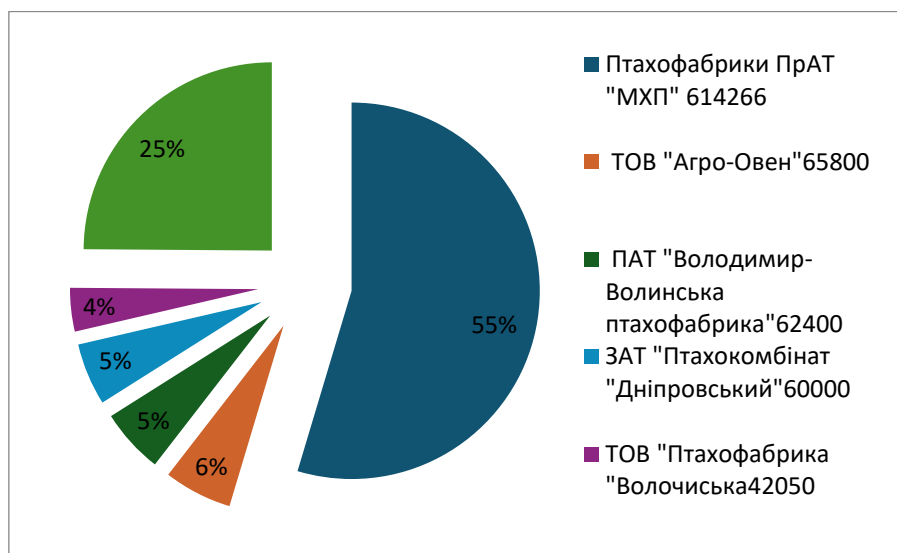


Рис. 2.5. Розподіл ринку курятини в Україні [42]

Отже, у межах дослідження проведено всебічний аналіз діяльності ПрАТ «МХП», розглянуто основні етапи формування та розвитку компанії, а також досліджено ключові показники її функціонування на ринку. Проведений аналіз

дозволив оцінити масштаби діяльності підприємства, його конкурентні позиції та особливості розвитку в сучасних умовах господарювання.

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

Загалом фінансовий стан ПрАТ «МХП» можна охарактеризувати як достатньо стійкий та збалансований. Аналіз результатів господарської діяльності свідчить про збереження позитивних тенденцій у розвитку підприємства та поступове покращення ключових фінансово-економічних показників. Разом із тим компанія продовжує функціонувати в умовах значного боргового навантаження, що потребує постійного контролю за рівнем фінансових зобов'язань і ефективністю управління залученим капіталом.

Для оцінювання фінансових результатів діяльності використано дані фінансової звітності ПрАТ «МХП» за четвертий квартал та за підсумками 2023 року. Детальний аналіз відповідних показників, їх динаміки та особливостей формування висвітлено у наукових та аналітичних джерелах [41, 42, 43].

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПрАТ «МХП»

\$ млн	4кв 2024	4кв 2023	2024	2023
Реалізація курятини*, тис тон	157	184	692	658
Середня ціна м'яса птиці, \$/кг	1,98	1,90	1,95	1,95
Реалізація олії, тис тон	106	109	518	314
Виручка	727	766	3021	2642
ЕВІТДА	116	109	445	384
Операційний грошовий потік	43	8	438	138

**-виробництво в Україні*

За результатами 2024 року ПрАТ «МХП» продемонструвало позитивну динаміку виробництва м'яса птиці. Хоча у четвертому кварталі обсяг випуску курятини скоротився до 172,3 тис. тонн, що на 8 % менше порівняно з попереднім кварталом та на 5 % нижче показника відповідного періоду 2023 року, за підсумками року компанії вдалося забезпечити зростання виробничих показників. Загальний обсяг виробництва курятини в Україні збільшився на 3 % у порівнянні з попереднім роком і становив 718,6 тис. тонн. Наведені результати

свідчать про здатність підприємства підтримувати стабільні темпи розвитку та адаптуватися до складних умов функціонування, що наочно відображено на рисунку 2.6.



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

Динаміка реалізації продукції у птахівничому сегменті загалом корелювала зі змінами виробничих показників. У четвертому кварталі 2023 року обсяг продажів скоротився на 15 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що було зумовлено насамперед зменшенням експортних поставок. Незважаючи на це, за результатами року компанія забезпечила приріст реалізації на 5 %, довівши загальний обсяг продажів до 692 тис. тонн. Водночас експорт продукції зріс на 8 % і становив 397 тис. тонн, що відповідало близько 57 % сукупного обсягу реалізованої курятини.

Фінансові результати сегмента виробництва курятини також засвідчили позитивну динаміку. У 2024 році дохід від реалізації продукції досяг 1,643 млрд дол. США, що на 8 % перевищило рівень попереднього року. Скоригований показник EBITDA зріс до 321 млн дол. США проти 204 млн дол. США у 2022 році. Разом із тим протягом року відзначалося поступове зниження рівня рентабельності, яка скоротилася з 24 % у другому кварталі до 16 % у четвертому кварталі.

У напрямі переробки олійних культур наприкінці 2023 року спостерігалось зменшення прибутковості виробництва. Зокрема, у четвертому кварталі маржинальний дохід у розрахунку на одну тону переробленого соняшнику знизився до 44 дол. США порівняно з 78 дол. США у попередньому кварталі. За підсумками року показник EBITDA цього сегмента становив 82 млн дол. США. Водночас компанія суттєво наростила обсяги реалізації продукції: продажі соняшникової олії досягли 467 тис. тонн проти 273 тис. тонн у 2022 році, а соєвої олії — 51 тис. тонн порівняно з 41 тис. тонн роком раніше.

Обсяги реалізації соняшникової олії у 2025 році стали рекордними за всю історію діяльності підприємства. Проте з урахуванням надзвичайно високого рівня прибутковості, зафіксованого у 2024–2025 роках, у подальшому прогнозується поступове зниження цього показника, зокрема вже протягом 2024 року.

Позитивні результати продемонстрував і сегмент рослинництва. За підсумками четвертого кварталу 2023 року компанії вдалося суттєво підвищити врожайність основних сільськогосподарських культур порівняно з попереднім роком. Урожайність кукурудзи досягла 9,9 т/га, пшениці — 6,6 т/га, а соняшнику — 3,1 т/га, що свідчить про ефективність застосовуваних технологій вирощування та високий рівень організації виробничих процесів.

Таблиця 2.4

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

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

Крім того, у попередніх звітних періодах ПрАТ «МХП» дотримувалося консервативного підходу до формування фінансових результатів, пов'язаних із переоцінкою сільськогосподарських культур. Зокрема, за результатами перших дев'яти місяців 2025 року скоригований показник EBITDA відповідного сегмента мав від'ємне значення та становив 32 млн дол. США зі знаком мінус.

Проте за підсумками року фінансові результати суттєво покращилися: показник EBITDA набув позитивного значення та досяг 6 млн дол. США. Головним чинником такого покращення стало відновлення експорту української аграрної продукції через глибоководні морські порти, що сприяло стабілізації ринкової кон'юнктури та покращенню умов реалізації продукції.

Варто підкреслити, що значна частина вирощеної компанією сільськогосподарської продукції не реалізується на зовнішньому ринку, а використовується для забезпечення потреб інших напрямів діяльності групи, насамперед у виробництві комбікормів для птахівничого бізнесу. Такий рівень вертикальної інтеграції забезпечує тісний взаємозв'язок між окремими сегментами діяльності та створює можливості для внутрішнього перерозподілу фінансових результатів, що впливає на рівень прибутковості окремих бізнес-напрямів.

У європейському сегменті виробництва м'яса птиці, який здійснює діяльність відносно незалежно від українських виробничих підрозділів, у 2025 році також було досягнуто позитивних операційних та фінансових результатів. Завдяки нарощуванню виробничих потужностей компанії Perutnina Ptuj обсяг реалізації продукції у натуральному вираженні зріс на 8 % порівняно з попереднім роком і становив 80,5 тис. тонн. Додатковим фактором покращення фінансових показників стало підвищення середнього рівня цін реалізації продукції на європейських ринках.

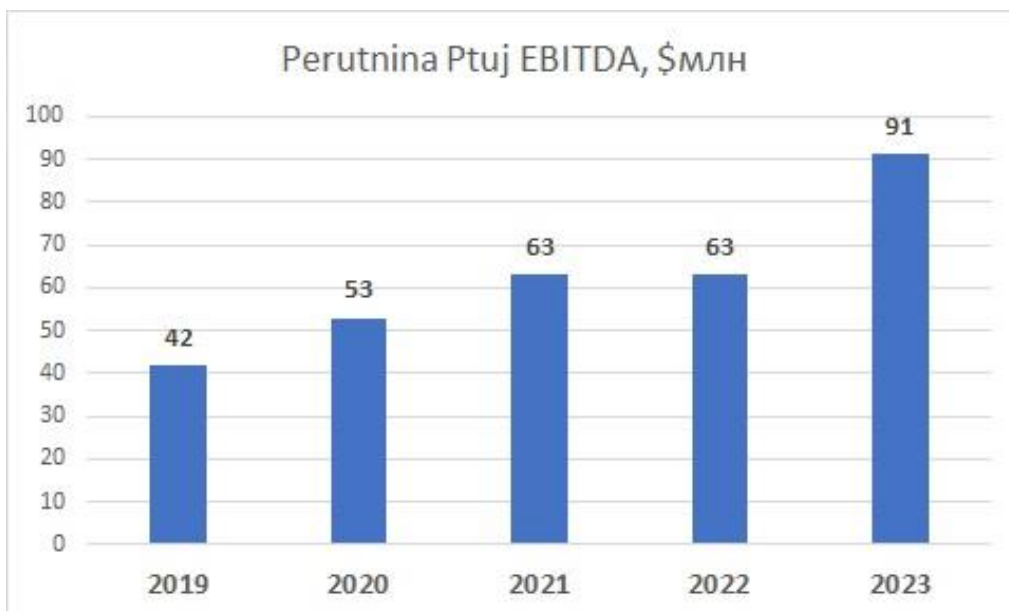


Рис. 2.7. Виробництво ПрАТ «МХП» м'яса птиці на потужностях словенської Perutnina Ptuj [43]

За результатами 2023 року європейський підрозділ Perutnina Ptuj забезпечив виручку в обсязі 545 млн дол. США, що на 17 % перевищило показник попереднього року. Водночас скоригований показник EBITDA зріс із 63 млн дол. США у 2022 році до 91 млн дол. США у звітному періоді. Такі результати підтверджують вагомий роль європейського сегмента у формуванні загальних фінансово-економічних показників групи МХП. Ураховуючи позитивну динаміку розвитку цього напрямку, компанія продовжує реалізацію стратегії міжнародного розширення, зокрема шляхом придбання контрольного пакета акцій підприємства з виробництва м'яса птиці та м'ясної продукції в Албанії. Вартість угоди щодо придбання 81 % корпоративних прав склала 18 млн дол. США.

Загальний скоригований показник EBITDA групи МХП за підсумками 2023 року досяг 445 млн дол. США, перевищивши результат попереднього року, який становив 384 млн дол. США. За звітний період компанія отримала чистий прибуток у розмірі 142 млн дол. США, тоді як у 2024 році діяльність завершилася чистим збитком на суму 231 млн дол. США. Основним фактором формування від'ємного фінансового результату у 2024 році стали значні втрати від валютної переоцінки зобов'язань, обсяг яких досяг 365 млн дол. США.

Позитивні тенденції спостерігалися також у сфері формування грошових потоків. Операційний грошовий потік компанії у 2025 році зріс до 438 млн дол. США порівняно зі 138 млн дол. США роком раніше. Зростання цього показника було обумовлене не лише високими результатами операційної діяльності, а й низкою супутніх факторів. Зокрема, обсяг операційного грошового потоку до змін у робочому капіталі становив 567 млн дол. США проти 609 млн дол. США у 2023 році. Водночас протягом звітного періоду скоротилася сума податку на додану вартість, що підлягала відшкодуванню, на 39 млн дол. США. Крім того, істотно збільшилися витрати на обслуговування боргових зобов'язань: виплати відсотків кредиторам досягли 178 млн дол. США порівняно зі 126 млн дол. США у попередньому році, що було пов'язано з перенесенням частини процентних платежів із попередніх звітних періодів.



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

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

У 2024 році сформований операційний грошовий потік ПрАТ «МХП» був спрямований на фінансування стратегічних напрямів розвитку, підтримку інвестиційної активності та виконання боргових зобов'язань.

У межах інвестиційної діяльності компанія освоїла 228 млн дол. США. Основними напрямками використання інвестиційних ресурсів стали придбання

бізнесу в Албанії, створення спільного підприємства в Саудівській Аравії разом із компанією Tanmiah Food Company, а також фінансування поточної діяльності, розвиток кулінарного напрямку та модернізація виробничих потужностей Perutnina Ptuj. Наприкінці 2024 року мережа роздрібної торгівлі МХП охоплювала 1 555 торговельних об'єктів, серед яких «М'ясомаркет», Doner Market та інші формати, що підтверджує реалізацію стратегії розвитку компанії як виробника кулінарних продуктів і рішень.

Значна увага приділялася також управлінню борговими зобов'язаннями. Протягом року на їх погашення було спрямовано 56 млн дол. США. При цьому компанія не здійснювала виплату дивідендів за результатами діяльності у 2023 та 2024 роках, зосередивши фінансові ресурси на підтримці ліквідності та реалізації стратегічних проєктів.

Завдяки значному обсягу грошових надходжень від операційної діяльності МХП вдалося суттєво покращити власну ліквідну позицію. Залишок грошових коштів та їх еквівалентів збільшився з 300 млн дол. США на початку року до 436 млн дол. США станом на його завершення.

Одним із найважливіших фінансових досягнень компанії у 2024 році стало успішне рефінансування боргу. Станом на 31 грудня 2024 року сукупний обсяг зобов'язань МХП становив близько 1,6 млрд дол. США, причому переважна частина боргу була довгостроковою. Незважаючи на складні умови воєнного часу та обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків, компанія успішно реалізувала програму рефінансування єврооблігацій на суму 500 млн дол. США. За підтримки міжнародних фінансових організацій, зокрема ЄБРР, IFC та DFC, було залучено фінансування в обсязі 480 млн дол. США. У листопаді 2023 року МХП здійснила викуп облігацій на суму 151 млн дол. США із дисконтом 15 %, а в січні 2025 року — ще на 138 млн дол. США із дисконтом 5 %. У подальшому, в травні 2025 року, відповідний випуск єврооблігацій було повністю погашено.

На сьогодні боргова структура компанії представлена переважно довгостроковими зобов'язаннями перед міжнародними фінансовими установами, а також випусками єврооблігацій із термінами погашення у 2026 та 2029 роках.

Перспективи подальшого розвитку МХП оцінюються як загалом сприятливі. Очікується, що компанія збереже достатній рівень ліквідності, що створюватиме умови для продовження інвестиційної діяльності та реалізації стратегічних ініціатив. За відсутності істотних коливань ринкових цін на продукцію птахівництва прибутковість бізнесу, ймовірно, залишатиметься стабільною або дещо знизиться. Водночас до основних ризиків можна віднести можливе зниження врожайності сільськогосподарських культур та скорочення маржинальності переробки олійних. Разом із тим підвищення цін на зернові культури на внутрішньому ринку може позитивно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства. Загалом ефективність функціонування компанії визначатиметься кон'юктурою ринку курятини, результатами аграрного виробництва та ціновою ситуацією на ринках зернових і олійних культур.

Таким чином, результати діяльності ПрАТ «МХП» у 2023 році свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості та ефективності функціонування компанії. Незважаючи на значний обсяг боргових зобов'язань, підприємство забезпечило позитивні фінансові результати, зміцнило ліквідність і зберегло потенціал для подальшого розвитку.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»

Важливою передумовою ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства є наявність конкурентних переваг, які забезпечують його успішне позиціонування на ринку. Конкурентні переваги мають порівняльний характер, оскільки їх наявність і рівень можуть бути визначені лише у співставленні з аналогічними характеристиками інших суб'єктів господарювання. Саме вони формують можливості підприємства досягати вищих результатів діяльності та підтримувати стійкі ринкові позиції.

Конкурентні переваги можуть проявлятися в різних аспектах діяльності підприємства. Зокрема, вони пов'язані з особливостями організації бізнесу, що

включають ринкову частку, накопичений досвід управління та виробництва, а також ефективність системи менеджменту. Важливим джерелом переваг виступають функціональні напрями діяльності підприємства, серед яких маркетингова, фінансова, виробнича та інші складові господарської діяльності. Крім того, суттєве значення має взаємодія із зовнішнім середовищем, яка проявляється через доступ до необхідних ресурсів, контроль над каналами реалізації продукції та розвиток партнерських відносин із контрагентами.

Залежно від джерел виникнення та рівня стійкості конкурентні переваги прийнято класифікувати на переваги низького та високого порядку. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного поєднання обох типів переваг, що сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню продуктивності та зростанню ефективності господарської діяльності. Практичним прикладом формування такої багаторівневої системи конкурентних переваг є ПрАТ «МХП», основні складові яких систематизовано та представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентні переваги ПрАТ «МХП»

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

Однією з ключових передумов ефективної діяльності ПрАТ «МХП» є застосування вертикально інтегрованої бізнес-моделі, яка забезпечує контроль над усіма етапами створення вартості. Компанія координує повний цикл виробництва у птахівничому напрямі — від інкубації яєць та вирощування птиці до переробки та реалізації готової продукції. Аналогічно, в аграрному сегменті

підприємство контролює весь процес від вирощування зернових культур до виробництва комбікормів. Такий підхід дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, підвищувати ефективність використання ресурсів та мінімізувати витрати на всіх стадіях виробничого процесу. Важливим чинником зміцнення ринкових позицій компанії також є систематичне інвестування у модернізацію виробництва, впровадження сучасних технологій та розвиток високопродуктивних виробничих комплексів.

Водночас функціонування підприємства відбувається в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності. Серед основних викликів сучасного ринку слід виокремити посилення конкурентного тиску, насиченість ринку однотипною продукцією, підвищення вимог споживачів до якості та безпечності товарів, нестабільність ринкової кон'юнктури, а також швидке поширення інноваційних технологій. За таких умов підтримання та зміцнення конкурентних переваг потребує від підприємства своєчасного виявлення потенційних загроз і пошуку нових можливостей розвитку. Це обумовлює необхідність формування довгострокових пріоритетів, розроблення обґрунтованих стратегічних рішень, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадження сучасних підходів до управління, що є невід'ємними складовими стратегічного менеджменту.

Важливе місце у процесі стратегічного управління посідає аналітичне забезпечення, яке дозволяє комплексно оцінювати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Для цього використовуються спеціальні інструменти стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є SWOT- та PEST-аналіз. Зокрема, PEST-аналіз дає можливість систематизувати та оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які формують умови функціонування підприємства та визначають перспективи його подальшого розвитку. Результати такого аналізу щодо ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 2.6.

PEST-аналіз аграрної галузі України

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

Використання зазначеного підходу до стратегічного аналізу є важливим елементом формування маркетингової політики та загальної стратегії розвитку

підприємства. Його застосування дає змогу своєчасно виявляти тенденції та зміни у зовнішньому середовищі, оцінювати їхній потенційний вплив на діяльність компанії та враховувати відповідні ризики й можливості під час прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Проведений аналіз дозволив виявити низку факторів, що негативно впливають на діяльність ПрАТ «МХП». До найбільш суттєвих із них належать наслідки воєнних дій, нестабільність макроекономічного середовища, окремі недоліки у системі контролю за формуванням фінансової інформації, а також тенденція до зниження рентабельності реалізації продукції та послуг. Наявність зазначених проблем обумовлює необхідність впровадження ефективних антикризових заходів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

У сучасних умовах доцільним є застосування антикризових стратегій зростання, реалізація яких може здійснюватися за кількома пріоритетними напрямками.

Одним із ключових напрямів є оптимізація витрат, що передбачає скорочення непродуктивних витрат, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Важливим напрямом виступає диверсифікація діяльності, яка може реалізовуватися через розширення асортименту продукції, освоєння нових ринкових сегментів або вихід на нові географічні ринки. Це сприятиме зниженню залежності підприємства від окремих видів продукції та підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу доцільно приділяти посиленню фінансового контролю шляхом впровадження сучасних інструментів моніторингу фінансових показників, удосконалення системи внутрішнього контролю та підвищення якості управлінської звітності. Такі заходи дозволять своєчасно виявляти ризики та підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами.

Ще одним напрямом антикризового розвитку є реструктуризація діяльності підприємства, яка передбачає вдосконалення бізнес-процесів, оптимізацію організаційної структури, підвищення рівня управлінської гнучкості та посилення здатності компанії адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Таким чином, лише комплексне впровадження зазначених заходів дозволить ПрАТ «МХП» зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити рівень економічної стійкості та забезпечити стабільний розвиток в умовах високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

Для більш глибокого дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно здійснити систематизацію основних управлінських функцій і визначити відповідальних осіб за їх реалізацію. Результати такого аналізу можуть бути узагальнені та представлені у вигляді відповідної таблиці.

Таблиця 2.7

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю

ПрАТ «МХП»

№	Функції управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»	Сутність	Відповідальний співробітник
1	Планування експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства на міжнародних ринках, розробка планів щодо розширення ринків збуту, прогнозування економічних умов, ризиків, зміни в міжнародній політиці.	Керівники стратегічного планування, відділ міжнародної торгівлі, аналітики ринку
2	Організація експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Організація процесу імпорту та експорту товарів, забезпечення виконання контрактних зобов'язань, створення ефективної логістичної системи, управління митними процедурами та іншими адміністративними аспектами.	Відділ міжнародної торгівлі, логістика, митний департамент, юридичний відділ

Продовження табл. 2.7

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

Вагому частку в структурі експортних поставок ПрАТ «МХП» займає продукція птахівництва, представлена широким асортиментом курячого м'яса та продуктів його переробки. До експортного портфеля компанії входять охолоджена, заморожена та готова до споживання продукція, що реалізується на міжнародних ринках відповідно до вимог і споживчих уподобань різних країн. Для просування продукції на зовнішніх ринках підприємство використовує низку власних торговельних марок, які забезпечують впізнаваність бренду та сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародному рівні. Перелік основних торговельних марок, під якими здійснюється експорт продукції ПрАТ «МХП», наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.8

Експортні торгові марки ПрАТ «МХП»

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

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

ПрАТ «МХП» здійснює цілеспрямовану політику диверсифікації зовнішніх ринків збуту, приділяючи особливу увагу зміцненню своїх позицій у країнах Азії, Близького Сходу та Африканського регіону. Одним із пріоритетних завдань компанії є збільшення обсягів експорту продукції птахівництва на зазначені ринки, зокрема до Саудівської Аравії, яка залишається одним із ключових торговельних партнерів. Одночасно підприємство активно розширює мережу міжнародного співробітництва, здійснюючи пошук нових контрагентів та можливостей для укладання довгострокових контрактів у країнах Європейського Союзу.

Поряд із розширенням географії експорту МХП реалізує стратегію трансформації власної бізнес-моделі на міжнародному ринку. Компанія поступово відходить від традиційної ролі постачальника аграрної сировини та орієнтується на розвиток як міжнародний виробник кулінарних продуктів. Такий стратегічний курс обумовлений сучасними тенденціями розвитку світової харчової індустрії, для якої характерне зростання попиту на екологічно безпечну продукцію, а також на товари з високим рівнем доданої вартості, зокрема готові до приготування або споживання харчові продукти. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів розвитку компанії є розширення асортименту продукції та адаптація продуктової пропозиції до змін у споживчих уподобаннях і ринкових тенденціях.

Розподіл основних зовнішніх ринків реалізації продукції ПрАТ «МХП» у 2021 році у відсотковому співвідношенні представлено на рисунку 2.9.

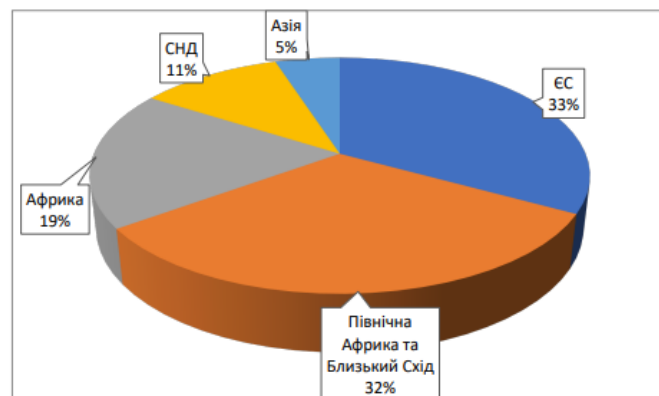


Рис. 2.9. Основні зовнішні ринки збуту продукції ПрАТ «МХП» у 2021 році, у відсотках [43]

У таблиці 2.9 представлено вихідні статистичні дані та результати розрахунку основних показників ефективності експортно-імпоротної діяльності ПрАТ «МХП» за 2023–2025 роки. Наведені показники дають змогу оцінити динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізувати результативність здійснення експортних та імпорتنних операцій, а також визначити тенденції зміни їх економічної ефективності протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.9

Показники ефективності експорту-імпорту ПраТ «МХП»
за період 2023-2025 рр

Назва	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Вихідні дані			
Чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у національну валюту, млн.	612652,488	700765,31	555290,991
Валютний виторг за експортний товар, тис.євро	88880	92171	61638
Діючий ринковий курс іноземної валюти, грн	42,1318	43,2473	44,0596
Додаткові витрати + Митні платежі, євро	9800	4000	3000
Обсяг продажу за експортом, тон	51375	53278	36472
Собівартість виробництва експортного товару, тис.євро	61198	68212	42895
Загальні витрати на експорт, тис.євро	2000	850	600
Розрахункові показники:			
Ефективність експорту	11,93	13,15	15,23
Рентабельність експорту	32,14	39,52	43,19
Економічний ефект експорту, тис.євро	86880	91321	61038

Агропромислова група МХП належить до числа провідних виробників м'яса птиці в Європі. Згідно з рейтингом авторитетного галузевого видання WattPoultry, яке спеціалізується на аналізі тенденцій розвитку світового ринку птахівництва, компанія посідає друге місце серед найбільших європейських виробників курятини. За масштабами виробництва МХП поступається лише французькій компанії LDC, випереджаючи при цьому значну кількість потужних виробників галузі. До числа лідерів європейського ринку також входять великі компанії з Нідерландів, Італії та Німеччини. Порівняльну характеристику провідних виробників курятини в Європі наведено на рисунку 2.10. [42].

Head slaughtered annually (broilers, millions)	Company	Country	BROILERS	TURKEYS	DUCKS	GEES	TABLE EGGS	Full profile
578.5	LDC	France	●	●	●	●	●	bit.ly/2wJB6im
478.0	MHP (Myrinsky Hilboproduct)	Ukraine	●					bit.ly/2Tz3DI
426.4	Plukon Food Group	Netherlands	●	●				bit.ly/2wFZurg
350.0	Gruppo Veronesi	Italy	●				●	bit.ly/2SJDgtN
350.0	PHW Group	Germany	●	●	●			bit.ly/2wQFA4
323.0	2 Sisters Food Group	United Kingdom	●	●				bit.ly/2w0B0IV
318.8	Cherkizovo Group	Russia	●	●				bit.ly/2wQyEu
312.0	Moy Park Ltd.	United Kingdom	●	●				bit.ly/2wQaGc
287.2	Resource Group of Companies	Russia	●					bit.ly/2MKqzLz
250.0	Amadori	Italy	●	●			●	bit.ly/2MFEi4P
234.0	Avara	United Kingdom	●	●	●			bit.ly/2P81UkU
200.0	Scandi Standard	Sweden	●				●	bit.ly/2MqSAgh
192.4	Priskolte	Russia	●	●			●	bit.ly/2nXO9oJ
191.0	Cedrob	Poland	●		●	●		bit.ly/2w0Bx8Z
190.0	Rothkötter-Unternehmensgruppe	Germany	●					bit.ly/2wQa9a
150.0	Animex	Poland	●	●		●		bit.ly/2SHUWN
150.0	Sprehe Gruppe	Germany	●	●				bit.ly/2WXYthv
147.3	AgroKomplex	Russia	●		●		●	bit.ly/2Sbt5s
140.0	Cargill Meats Europe	United Kingdom	●					bit.ly/2wFTMF
138.0	Grupo Sada	Spain	●					bit.ly/2wFFkSz
135.0	Complex Agromars	Ukraine	●					bit.ly/2wC8rkZ
130.0	Eureden	France	●	●	●		●	bit.ly/2wXmWMr
130.0	Terrena	France	●	●	●		●	bit.ly/2wrtNlb
122.2	Bezir-Belgrankorm	Russia	●		●			bit.ly/2wWlTps
115.0	Galliance	France	●	●	●			bit.ly/2wCuvND
114.4	Chesterfield Poultry	United Kingdom	●					bit.ly/32NMhHx
112.3	Akashvskaya	Russia	●				●	bit.ly/2SHUbul

© WAT Global Media 2020

Рис. 2.10. Світовий рейтинг виробників курятини [42]

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» здійснюється в умовах впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують комплекс викликів для забезпечення ефективності міжнародної діяльності підприємства. Їх виникнення обумовлене як глобальними економічними тенденціями, так і особливостями функціонування світового агропродовольчого ринку.

Однією з найбільш суттєвих проблем залишаються логістичні обмеження, спричинені воєнними діями на території України. Порушення традиційних транспортних маршрутів та блокування морської інфраструктури істотно

ускладнили експорт продукції. Незважаючи на часткове відновлення роботи глибоководних портів, логістичні ризики залишаються високими, а використання альтернативних маршрутів через країни Європейського Союзу супроводжується значним зростанням транспортних витрат.

Важливим фактором впливу на результати зовнішньоекономічної діяльності є валютні ризики. Оскільки значна частина доходів компанії формується за рахунок експортних операцій, зміни валютних курсів безпосередньо впливають на фінансові результати. Коливання курсу національної валюти одночасно створюють як певні переваги у вигляді зниження внутрішніх витрат, так і додаткові труднощі, пов'язані з обслуговуванням валютних зобов'язань. Додатковим джерелом ризиків є нестабільність валютних курсів у країнах-партнерах.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства має кон'юнктура світових аграрних ринків. Економічні результати МХП значною мірою залежать від рівня світових цін на м'ясо птиці та рослинні олії. Зниження цінової кон'юнктури негативно позначається на прибутковості експорту. Водночас зміна цін на зернові та олійні культури безпосередньо впливає на собівартість виробництва кормів, які є одним із ключових ресурсів у птахівничому бізнесі.

Окремою проблемою залишається обмежений доступ до нових зовнішніх ринків. Процес виходу на міжнародні ринки супроводжується необхідністю дотримання жорстких санітарних, фітосанітарних та митних вимог. Особливо високі стандарти діють на ринку Європейського Союзу, тоді як протекціоністські заходи окремих держав можуть додатково стримувати розвиток експортної діяльності.

Серйозним викликом для компанії є посилення конкурентної боротьби на міжнародних ринках. МХП конкурує з великими світовими виробниками продукції птахівництва на ринках Європи, Африки та Близького Сходу. У багатьох випадках місцеві виробники мають додаткові конкурентні переваги, пов'язані з державною підтримкою, доступом до субсидій та нижчими логістичними витратами.

Негативний вплив на зовнішньоекономічну діяльність можуть справляти і

геополітичні ризики. Політична нестабільність у країнах-імпортерах, зміни зовнішньоторговельної політики, запровадження санкційних обмежень або ембарго здатні ускладнювати виконання контрактних зобов'язань та знижувати ефективність міжнародного співробітництва.

Важливим чинником ризику залишається необхідність обслуговування та рефінансування боргових зобов'язань. Незважаючи на успішне залучення фінансових ресурсів за підтримки міжнародних фінансових організацій у 2023–2024 роках, високий рівень боргового навантаження продовжує впливати на фінансову стійкість компанії та потребує постійного контролю.

Додаткові виклики створює посилення екологічних і регуляторних вимог на міжнародних ринках. Удосконалення екологічного законодавства та впровадження нових стандартів сталого розвитку в країнах ЄС потребують від підприємства додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та адаптацію бізнес-процесів до сучасних вимог.

Окрему увагу слід приділити ризику концентрації експорту на обмеженій кількості ринків збуту. Значна залежність від окремих країн-імпортерів підвищує вразливість компанії до змін зовнішньоторговельної політики, економічної кон'юнктури та споживчого попиту на цих ринках.

Разом із тим ПрАТ «МХП» активно працює над мінімізацією зазначених ризиків шляхом диверсифікації географії експорту, розвитку нових ринків збуту, модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Реалізація цих заходів сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та підвищенню його стійкості на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, здійснено комплексне оцінювання діяльності ПрАТ «МХП», проаналізовано особливості функціонування підприємства, його фінансово-економічний стан та специфіку організації зовнішньоекономічної діяльності. У межах розділу було вирішено низку взаємопов'язаних дослідницьких завдань.

Встановлено, що ПрАТ «МХП» є міжнародною вертикально інтегрованою компанією, яка здійснює діяльність у сферах агробізнесу, харчових технологій та роздрібної торгівлі. Центральний офіс підприємства розташований у Києві, а виробничі активи функціонують як в Україні, так і за її межами, зокрема в країнах Балканського регіону через групу Perutnina Ptuj. Компанія має широку мережу дочірніх підприємств у країнах Європи та Близького Сходу, а також входить до числа найбільших приватних компаній України.

У процесі дослідження проаналізовано організаційну структуру та особливості системи управління підприємством. Визначено, що основою діяльності МХП є вертикально інтегрована модель ведення бізнесу, яка забезпечує контроль усіх етапів виробничого циклу — від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до вирощування птиці, переробки продукції та її реалізації кінцевому споживачеві. Наявність власної логістичної інфраструктури дозволяє компанії ефективно організовувати постачання продукції до дистрибуційних центрів і торговельних мереж.

Особливу увагу приділено оцінюванню фінансового стану підприємства. Результати аналізу свідчать про відносну фінансову стабільність компанії та позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників. Незважаючи на значний рівень боргових зобов'язань, за підсумками 2023 року МХП продемонструвала позитивні результати діяльності, забезпечивши прибутковість бізнесу та достатній рівень ліквідності.

У ході дослідження також проаналізовано особливості зовнішньоекономічної діяльності компанії та визначено її ключові конкурентні

переваги. Встановлено, що одним із головних факторів успіху підприємства є вертикально інтегрована бізнес-модель, яка дозволяє контролювати якість продукції та рівень витрат на всіх стадіях створення доданої вартості. Додатковими джерелами конкурентних переваг виступають масштабні інвестиції у модернізацію виробництва, розвиток інноваційних технологій та розширення виробничих потужностей.

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища проведено PEST-аналіз, який дозволив систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають умови функціонування та перспективи розвитку ПрАТ «МХП». Крім того, досліджено систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, охарактеризовано основні управлінські функції та визначено відповідальних осіб за їх реалізацію в межах організаційної структури компанії.

Встановлено, що одним із пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності МХП є диверсифікація географії експорту. Компанія послідовно розширює свою присутність на ринках країн Азії, Близького Сходу та Африки, приділяючи особливу увагу збільшенню поставок продукції птахівництва, зокрема до Саудівської Аравії. Водночас триває пошук нових партнерів та можливостей для розширення співробітництва з країнами Європейського Союзу.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» мають багатофакторний характер та обумовлені впливом як глобальних економічних процесів, так і специфічних особливостей функціонування агропромислового сектору. До основних викликів належать логістичні обмеження, валютні ризики, залежність від кон'юнктури світових ринків, посилення конкурентного тиску, геополітична нестабільність, боргове навантаження та зростання регуляторних вимог. Разом із тим компанія реалізує комплекс заходів, спрямованих на диверсифікацію ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та зміцнення власних конкурентних позицій на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»

3.1. Основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»

У сучасних умовах розвитку світової економіки зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення економічного зростання держави, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції до міжнародного економічного простору. Важливе місце у структурі зовнішньоекономічних відносин займає експортна діяльність, яка забезпечує надходження валютних ресурсів, сприяє розширенню виробництва та формує додаткові можливості для розвитку національної економіки. У зв'язку з цим особливого значення набуває підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств шляхом удосконалення економічних інструментів її реалізації.

В умовах посилення глобальної конкуренції підприємства змушені постійно адаптувати власні механізми управління до змін міжнародного середовища. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначається рівнем розвитку економічних інструментів, які забезпечують підтримку експорту, мінімізацію ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг. Одним із найважливіших напрямів удосконалення виступає оптимізація митно-тарифної політики. Зниження бар'єрів для ввезення критично важливих ресурсів і створення сприятливих умов для експорту продукції з високою доданою вартістю дозволяє підприємствам активніше освоювати міжнародні ринки та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Суттєву роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності відіграє податкова підтримка суб'єктів господарювання. Запровадження стимулюючих механізмів оподаткування для експортерів, удосконалення процедур відшкодування податку на додану вартість та зменшення адміністративного навантаження позитивно впливають на фінансові результати підприємств і сприяють зростанню обсягів зовнішньої торгівлі. Водночас важливою

складовою підвищення конкурентоспроможності є активізація інноваційної діяльності через підтримку наукових досліджень, розроблення нових технологій та впровадження сучасних виробничих рішень.

Значний вплив на результативність міжнародних операцій має валютне регулювання. Підвищення прозорості валютних операцій, спрощення процедур розрахунків та поступова лібералізація валютної політики сприяють розвитку міжнародної торгівлі та зменшенню фінансових обмежень для експортерів. Водночас важливим напрямом залишається розвиток механізмів страхування зовнішньоекономічних ризиків, що дозволяє мінімізувати можливі втрати від валютних коливань, зміни кон'юнктури ринку або невиконання контрактних зобов'язань іноземними партнерами.

Вагоме значення для активізації зовнішньоекономічної діяльності має фінансова підтримка підприємств. Залучення пільгових кредитних ресурсів, використання інструментів експортного фінансування та сприяння участі у міжнародних виставках, форумах і торговельних місіях створюють додаткові можливості для просування продукції на зовнішніх ринках і встановлення нових ділових контактів. Поряд із цим важливим фактором підвищення ефективності є цифровізація процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання електронного документообігу, автоматизація митних процедур та впровадження цифрових платформ управління ланцюгами постачання дозволяють скоротити витрати часу та ресурсів на здійснення міжнародних операцій.

Перспективним напрямом розвитку виступає також формування кластерних об'єднань підприємств, які забезпечують координацію спільної діяльності на зовнішніх ринках, ефективніше використання ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності учасників. Водночас важливою умовою успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу шляхом підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері міжнародного бізнесу та зовнішньої торгівлі.

Для ПрАТ «МХП» удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності має бути орієнтоване на зміцнення

конкуrentних позицій підприємства на міжнародному ринку, розширення географії експорту та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічними процесами. Зважаючи на результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, особливу увагу доцільно приділити використанню можливостей міжнародних торговельних угод, удосконаленню механізмів податкової підтримки експорту, розвитку виробництва продукції з високою доданою вартістю та розширенню застосування інструментів страхування ризиків.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку для компанії є вдосконалення логістичної системи. Розвиток власної транспортної інфраструктури, диверсифікація маршрутів постачання продукції та впровадження сучасних цифрових рішень у сфері логістики дозволять підвищити стійкість ланцюгів постачання та скоротити витрати на транспортування продукції до кінцевих споживачів.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства залишається диверсифікація зовнішніх ринків збуту. Поглиблення співпраці з країнами Азії, Близького Сходу та Африки поряд із подальшим освоєнням ринків Європейського Союзу сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від окремих ринків, та забезпечить більш стабільний розвиток експортної діяльності. Додатковими інструментами зміцнення міжнародних позицій можуть виступати активне просування корпоративних брендів, участь у міжнародних виставково-ярмаркових заходах, а також реалізація програм екологічної та соціальної відповідальності.

Важливою складовою удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підвищення професійної компетентності працівників, які залучені до управління міжнародними операціями, дозволить покращити якість управлінських рішень, підвищити результативність переговорних процесів та забезпечити більш ефективне освоєння нових ринків.

Таким чином, реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення економічних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю

сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «МХП», зміцненню його позицій на міжнародних ринках та забезпеченню довгострокового сталого розвитку. Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення доцільно узагальнити відповідні інструменти та заходи у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ "МХП"

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

Ефективність діяльності підприємств на міжнародних ринках значною мірою визначається рівнем розвитку та результативністю застосування економічних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю. У сучасних умовах особливого значення набуває вдосконалення механізмів

державного регулювання зовнішньої торгівлі, насамперед у сфері митно-тарифної політики. Формування сприятливих умов для експорту продукції з високою доданою вартістю та зниження тарифних обмежень щодо імпорту стратегічно важливих ресурсів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств і розширенню можливостей їх діяльності на міжнародних ринках.

Важливим чинником стимулювання зовнішньоекономічної активності є вдосконалення податкового середовища. Використання податкових пільг для експортоорієнтованих підприємств, удосконалення процедур повернення податку на додану вартість та спрощення податкового адміністрування дозволяють підвищити фінансову стійкість суб'єктів господарювання та прискорити оборотність капіталу. Поряд із цим зростає роль інноваційного розвитку, який передбачає підтримку наукових досліджень, технологічних розробок і створення нових конкурентоспроможних продуктів, орієнтованих на потреби міжнародних ринків.

Не менш важливим напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є розвиток валютно-фінансових механізмів. Спрощення валютних процедур, підвищення прозорості міжнародних розрахунків та поступова лібералізація валютного регулювання сприяють активізації зовнішньоторговельних операцій. Водночас зменшенню фінансових ризиків сприяє розвиток системи страхування експортних операцій, яка забезпечує захист від валютних коливань, цінових ризиків та можливих порушень контрактних умов з боку іноземних партнерів.

Додаткові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності створює фінансова підтримка експортерів через механізми пільгового кредитування, державні програми стимулювання експорту та сприяння участі підприємств у міжнародних виставках, форумах і торговельних місіях. Такі інструменти дозволяють розширювати коло потенційних партнерів і збільшувати присутність підприємств на світових ринках.

В умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу управління зовнішньоекономічною діяльністю. Автоматизація митних процедур,

використання електронного документообігу та цифрових платформ управління ланцюгами постачання забезпечують скорочення адміністративних витрат, підвищення швидкості виконання операцій та покращення контролю за міжнародними бізнес-процесами. Водночас важливим завданням залишається гармонізація національної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, що сприятиме поглибленню інтеграції підприємств у глобальне економічне середовище.

Перспективним напрямом розвитку є формування кластерних об'єднань, які створюють умови для консолідації ресурсів, реалізації спільних проєктів та координації діяльності учасників під час виходу на зовнішні ринки. Водночас важливою складовою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виступає розвиток людського капіталу через організацію програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації у сфері міжнародної торгівлі, логістики та зовнішньоекономічного менеджменту.

Комплексне впровадження зазначених заходів створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення їх міжнародної присутності та забезпечення довгострокового економічного розвитку в умовах глобалізації.

Для ПрАТ «МХП» удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності має бути орієнтоване на зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності експортних операцій та подальше розширення географії збуту продукції. Серед пріоритетних напрямів доцільно виокремити використання переваг міжнародних торговельних угод, розвиток механізмів податкового стимулювання експорту, інвестування у виробництво інноваційної та органічної продукції, а також розширення практики страхування валютних і комерційних ризиків.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є модернізація логістичної системи. Розвиток власної транспортної інфраструктури, удосконалення маршрутів постачання та застосування цифрових технологій управління логістичними процесами дозволять скоротити витрати та забезпечити більш оперативну доставку продукції на міжнародні

ринки. Додатковим джерелом розвитку може стати залучення пільгових кредитних ресурсів і розширення співпраці з експортно-кредитними агентствами.

Особливу увагу доцільно приділити диверсифікації зовнішніх ринків збуту, активізації маркетингової діяльності та просуванню корпоративних брендів на міжнародному рівні. Участь у міжнародних виставках, бізнес-форумах та реалізація програм екологічної й соціальної відповідальності сприятимуть підвищенню ділової репутації компанії та зміцненню її конкурентних переваг. Водночас ефективна реалізація зовнішньоекономічної стратегії неможлива без постійного розвитку професійних компетенцій працівників, залучених до міжнародної діяльності.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «МХП» підвищити результативність зовнішньоекономічної діяльності, посилити конкурентні переваги на міжнародних ринках та забезпечити подальше зростання ефективності господарської діяльності. З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення доцільно систематизувати відповідні інструменти та заходи у таблиці 3.1.

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

Для забезпечення всебічної оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства доцільно здійснювати аналіз чинників, які визначають можливості формування та підтримання його конкурентних переваг. Особливе значення серед них мають рівень конкурентоспроможності підприємства, що характеризує його здатність успішно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, а також потенціал зовнішньоекономічної діяльності, який відображає можливості ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та освоєння нових зарубіжних ринків.

Основою ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю є

внутрішнє середовище підприємства, яке формує необхідні передумови для створення та розвитку конкурентних переваг. До його ключових складових належать стратегічні орієнтири розвитку, організаційна структура управління, система функціональних завдань, рівень технологічного забезпечення та кадровий потенціал. Зазначені елементи функціонують як єдина система, у межах якої зміни будь-якої складової впливають на ефективність функціонування інших. Саме тому результативне управління внутрішнім середовищем виступає важливим чинником зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності можливе лише за умови гармонійного поєднання внутрішнього потенціалу підприємства із можливостями та обмеженнями зовнішнього середовища. Це потребує створення дієвої системи оцінювання, контролю та моніторингу результатів зовнішньоекономічної діяльності, яка забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій, оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас удосконалення системи управління ЗЕД має бути орієнтоване не лише на ефективне використання ресурсів підприємства, але й на забезпечення зростання фінансових результатів та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

З огляду на результати проведеного дослідження та виявлені особливості функціонування підприємства, сформовано функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка відображає взаємозв'язок основних елементів системи управління та представлена на рисунку 3.1.

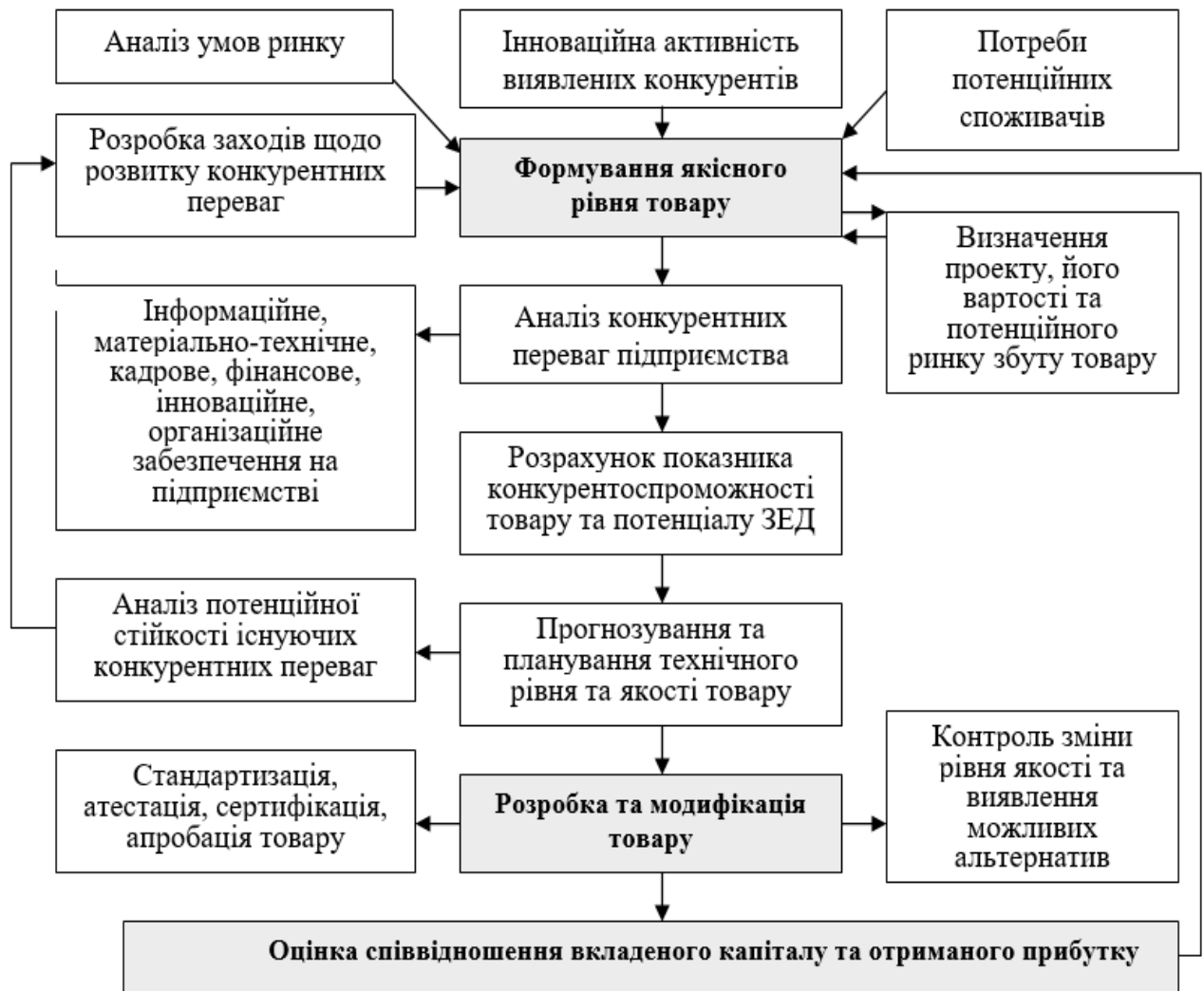


Рис. 3.1. Схема моделі управління якістю продукції в контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності на ПРАТ «МХП»

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

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

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

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

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

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



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

Реалізація цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечується через функціонування механізму управління, який охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій та інструментів. До основних завдань такого механізму належать:

- розроблення стратегії міжнародного розвитку підприємства та формування ефективної системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- проведення комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням особливостей функціонування підприємства за окремими напрямками діяльності;
- планування цільових параметрів зовнішньоекономічної діяльності на основі нормативних та індикативних показників, необхідних для досягнення

стратегічних цілей розвитку;

- формування системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує ефективну реалізацію прийнятих управлінських рішень;
- здійснення постійного контролю за виконанням запланованих заходів і оцінювання результативності управлінських впливів.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, до складу якої входять організаційні, економічні, інформаційні, технічні, виробничі, соціальні, консультаційно-правові та стратегічні компоненти. Їх узгоджене функціонування спрямоване на досягнення головної мети підприємства — забезпечення стабільного прибутку та підвищення ефективності господарської діяльності. Застосування такого підходу створює умови для раціонального використання управлінських інструментів у виробничій, аналітичній, маркетинговій, збутовій та соціальній сферах діяльності підприємства. При цьому управлінський вплив має забезпечувати збалансованість між цілями розвитку, функціями управління, методами реалізації управлінських рішень, а також критеріями оцінювання їх ефективності.

Запропонований механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на послідовній реалізації комплексу взаємопов'язаних етапів, спрямованих на підвищення результативності функціонування підприємства на міжнародних ринках (рис. 3.3). До складу таких етапів належать:

- дослідження макроекономічних і мікроекономічних факторів, що визначають умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- формування стратегічних орієнтирів виходу та розвитку підприємства на міжнародних ринках;
- оцінювання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності та визначення рівня готовності підприємства до роботи в міжнародному бізнес-середовищі;

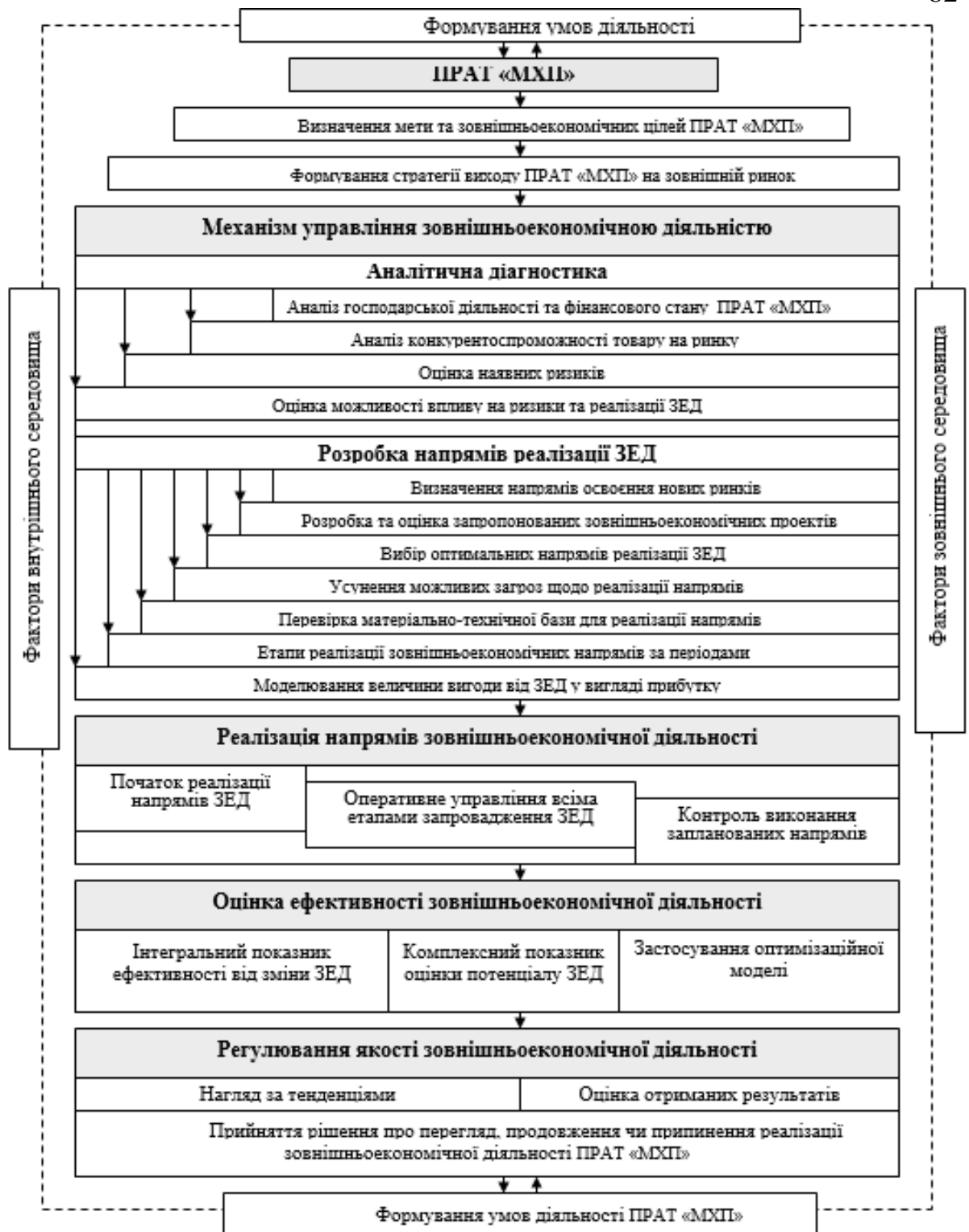


Рис. 3.3. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»

- вибір пріоритетних напрямів міжнародної діяльності, включаючи визначення цільових ринків, потенційних партнерів і найбільш ефективних форм співробітництва;
- реалізація обраної зовнішньоекономічної стратегії шляхом укладання

зовнішньоторговельних контрактів, розвитку партнерських відносин, організації логістичних процесів і збуту продукції;

- оцінювання результатів зовнішньоекономічної діяльності на основі системи кількісних та якісних показників ефективності з метою подальшого коригування управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства;

- здійснення коригувальних заходів за результатами порівняння фактичних показників із запланованими параметрами шляхом удосконалення процесів реалізації окремих напрямів зовнішньоекономічної діяльності;

- розроблення та впровадження управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених відхилень і недоліків, зокрема через перегляд стратегічних та тактичних підходів до здійснення зовнішньоекономічних операцій з метою підвищення їх ефективності та прибутковості.

Запропонована модель формує цілісну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та забезпечує комплексний підхід до реалізації управлінських функцій. Її використання створює умови для підвищення результативності міжнародної діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» побудований на принципах адаптивності та безперервного вдосконалення. Його функціонування передбачає оперативне коригування управлінських рішень залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а також від рівня ризиків, що супроводжують міжнародну діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує циклічний характер управлінського процесу та можливість своєчасного реагування на нові виклики.

У випадку досягнення визначених цільових показників після завершення управлінського циклу підприємство отримує можливість розширювати масштаби діяльності, освоювати нові ринки збуту та зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку. Якщо ж результати не відповідають встановленим орієнтирам, механізм передбачає повернення до попередніх етапів управління для проведення додаткового аналізу, перегляду стратегічних пріоритетів і

внесення необхідних коректив до системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таким чином, запропонований механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» враховує специфіку функціонування підприємства та особливості агропромислового сектору. Його структура побудована як система взаємопов'язаних цілей, завдань і заходів, ранжованих відповідно до рівня їх значущості та пріоритетності. Серед основних переваг механізму доцільно виокремити адаптивність, наукову обґрунтованість, системність, узгодженість складових елементів, практичну спрямованість, інформативність, цілісність і циклічність реалізації. Поєднання зазначених характеристик забезпечує ефективне функціонування механізму та створює передумови для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», а також запропоновано удосконалений механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У межах розділу було вирішено низку взаємопов'язаних науково-практичних завдань.

У ході дослідження визначено основні економічні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю, які безпосередньо впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На основі їх аналізу сформовано комплекс пріоритетних напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», спрямованих на зміцнення ринкових позицій компанії, розширення географії присутності на міжнародних ринках та підвищення ефективності здійснення експортних операцій.

Обґрунтовано необхідність формування адаптивної організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка відповідатиме стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та забезпечуватиме досягнення довгострокових цілей щодо зростання прибутковості й розширення міжнародного співробітництва. Встановлено, що в умовах високої динамічності зовнішнього середовища така структура повинна характеризуватися гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на зміни кон'юнктури світових ринків. При цьому безперервне вдосконалення методів і форм управління визначено важливою передумовою підтримання конкурентних переваг підприємства.

Для обґрунтування напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності проведено аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що найбільший вплив на результативність міжнародної діяльності мають рівень конкурентоспроможності підприємства та потенціал зовнішньоекономічної діяльності, які забезпечують можливість ефективної взаємодії із закордонними партнерами та освоєння нових ринків збуту.

Встановлено, що основою ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає внутрішнє середовище підприємства, яке концентрує ресурсний, організаційний і кадровий потенціал для підтримання та розвитку конкурентних переваг. Доведено, що стратегічні цілі, організаційна структура, функціональні процеси, технологічна база та кадрове забезпечення є взаємозалежними елементами єдиної системи, а ефективність управління ними безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

На основі результатів проведеного дослідження розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка базується на реалізації взаємопов'язаних управлінських функцій та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку. Крім того, запропоновано структурну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, що передбачає послідовне виконання комплексу організаційних, аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності міжнародної діяльності підприємства.

Удосконалений механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» орієнтований на забезпечення адаптивності управлінських рішень до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також до ризиків, що супроводжують здійснення зовнішньоекономічних операцій. Його реалізація ґрунтується на принципі циклічності управління, який передбачає постійний моніторинг результатів діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень. У разі досягнення запланованих показників механізм створює умови для подальшого розширення міжнародної діяльності підприємства, тоді як виявлення негативних відхилень є підставою для перегляду та вдосконалення стратегії розвитку. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

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

Встановлено, що сучасні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю сформувалися на основі інтеграції положень теорії менеджменту та теорій міжнародної торгівлі. Їх практичне призначення полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень та забезпеченні ефективності діяльності підприємств на міжнародних ринках. Проведений аналіз еволюції міжнародних економічних відносин дозволив визначити основні етапи розвитку теоретичних підходів до формування зовнішньоекономічних зв'язків і встановити, що значна частина класичних концепцій зберігає свою актуальність у сучасних умовах господарювання.

Доведено, що сучасна модель інтеграції України до світового економічного простору має виробничо-інвестиційний характер і базується на концепціях абсолютних та порівняльних переваг, технологічного розриву й конкурентних переваг. Водночас встановлено, що різні теорії міжнародної торгівлі пропонують власне бачення чинників та механізмів розвитку міжнародних економічних відносин.

Обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від традиційних методик, сформованих в умовах державної монополії зовнішньої торгівлі, сучасні підходи повинні орієнтуватися на оцінювання ефективності діяльності безпосередньо на рівні підприємства з урахуванням його конкурентних переваг та ринкових позицій.

У результаті дослідження підтверджено, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором економічного розвитку та підвищення стійкості національної економіки. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що забезпечення довгострокового економічного зростання неможливе без активної інтеграції у світовий економічний простір, що зумовило необхідність поглибленого дослідження сутності та змісту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Також визначено основні характеристики підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, узагальнено їх завдання та досліджено послідовність прийняття управлінських рішень щодо виходу на міжнародні ринки. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку економіки України важливого значення набувають стратегічні орієнтири розвитку підприємств, серед яких особливе місце займають організація та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю як чинники підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Окрему увагу приділено дослідженню інструментів зовнішньоекономічної діяльності та механізмів її державного регулювання. Визначено, що вони забезпечують цілеспрямований вплив на процеси міжнародної економічної взаємодії шляхом використання системи стимулюючих та обмежувальних заходів у сфері зовнішньої торгівлі, інвестиційної діяльності та інших форм міжнародного співробітництва.

Встановлено, що ПрАТ «МХП» є міжнародною вертикально інтегрованою компанією, яка здійснює діяльність у сферах агробізнесу, харчових технологій та роздрібної торгівлі. Центральний офіс підприємства розташований у Києві, а виробничі активи функціонують як в Україні, так і за її межами, зокрема в країнах Балканського регіону через групу Perutnina Ptuj. Компанія має широку мережу дочірніх підприємств у країнах Європи та Близького Сходу, а також входить до числа найбільших приватних компаній України.

У процесі дослідження проаналізовано організаційну структуру та особливості системи управління підприємством. Визначено, що основою діяльності МХП є вертикально інтегрована модель ведення бізнесу, яка

забезпечує контроль усіх етапів виробничого циклу — від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до вирощування птиці, переробки продукції та її реалізації кінцевому споживачеві. Наявність власної логістичної інфраструктури дозволяє компанії ефективно організовувати постачання продукції до дистрибуційних центрів і торговельних мереж.

Особливу увагу приділено оцінюванню фінансового стану підприємства. Результати аналізу свідчать про відносну фінансову стабільність компанії та позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників. Незважаючи на значний рівень боргових зобов'язань, за підсумками 2023 року МХП продемонструвала позитивні результати діяльності, забезпечивши прибутковість бізнесу та достатній рівень ліквідності.

У ході дослідження також проаналізовано особливості зовнішньоекономічної діяльності компанії та визначено її ключові конкурентні переваги. Встановлено, що одним із головних факторів успіху підприємства є вертикально інтегрована бізнес-модель, яка дозволяє контролювати якість продукції та рівень витрат на всіх стадіях створення доданої вартості. Додатковими джерелами конкурентних переваг виступають масштабні інвестиції у модернізацію виробництва, розвиток інноваційних технологій та розширення виробничих потужностей.

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища проведено PEST-аналіз, який дозволив систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають умови функціонування та перспективи розвитку ПрАТ «МХП».

Крім того, досліджено систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, охарактеризовано основні управлінські функції та визначено відповідальних осіб за їх реалізацію в межах організаційної структури компанії.

Встановлено, що одним із пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності МХП є диверсифікація географії експорту. Компанія послідовно розширює свою присутність на ринках країн Азії, Близького Сходу та Африки, приділяючи особливу увагу збільшенню поставок

продукції птахівництва, зокрема до Саудівської Аравії. Водночас триває пошук нових партнерів та можливостей для розширення співробітництва з країнами Європейського Союзу.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» мають багатофакторний характер та обумовлені впливом як глобальних економічних процесів, так і специфічних особливостей функціонування агропромислового сектору. До основних викликів належать логістичні обмеження, валютні ризики, залежність від кон'юнктури світових ринків, посилення конкурентного тиску, геополітична нестабільність, боргове навантаження та зростання регуляторних вимог. Разом із тим компанія реалізує комплекс заходів, спрямованих на диверсифікацію ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та зміцнення власних конкурентних позицій на міжнародному ринку.

У ході дослідження визначено основні економічні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю, які безпосередньо впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На основі їх аналізу сформовано комплекс пріоритетних напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», спрямованих на зміцнення ринкових позицій компанії, розширення географії присутності на міжнародних ринках та підвищення ефективності здійснення експортних операцій.

Обґрунтовано необхідність формування адаптивної організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка відповідатиме стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та забезпечуватиме досягнення довгострокових цілей щодо зростання прибутковості й розширення міжнародного співробітництва. Встановлено, що в умовах високої динамічності зовнішнього середовища така структура повинна характеризуватися гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на зміни кон'юнктури світових ринків. При цьому безперервне вдосконалення методів і форм управління визначено важливою передумовою підтримання конкурентних переваг підприємства.

Для обґрунтування напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності проведено аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища,

які впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що найбільший вплив на результативність міжнародної діяльності мають рівень конкурентоспроможності підприємства та потенціал зовнішньоекономічної діяльності, які забезпечують можливість ефективної взаємодії із закордонними партнерами та освоєння нових ринків збуту.

Встановлено, що основою ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає внутрішнє середовище підприємства, яке концентрує ресурсний, організаційний і кадровий потенціал для підтримання та розвитку конкурентних переваг. Доведено, що стратегічні цілі, організаційна структура, функціональні процеси, технологічна база та кадрове забезпечення є взаємозалежними елементами єдиної системи, а ефективність управління ними безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

На основі результатів проведеного дослідження розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка базується на реалізації взаємопов'язаних управлінських функцій та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку. Крім того, запропоновано структурну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, що передбачає послідовне виконання комплексу організаційних, аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності міжнародної діяльності підприємства.

Удосконалений механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» орієнтований на забезпечення адаптивності управлінських рішень до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також до ризиків, що супроводжують здійснення зовнішньоекономічних операцій. Його реалізація ґрунтується на принципі циклічності управління, який передбачає постійний моніторинг результатів діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень. У разі досягнення запланованих показників механізм створює умови для подальшого розширення міжнародної діяльності підприємства, тоді як виявлення негативних відхилень є підставою для перегляду та вдосконалення стратегії розвитку. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню

ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

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

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

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

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

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

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