

## СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ МХП

**Чумаченко Олександра Романівна**

*студентка,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана*

**Науковий керівник: Білошапка Владислав Анатолійович**

*доктор економічних наук, професор,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана*

Інтернаціоналізація бізнесу в умовах глобалізації виступає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності компаній, оскільки забезпечує доступ до ширших ринків збуту, диверсифікацію джерел доходів та зниження залежності від внутрішніх економічних коливань [1]. Для аграрних і харчових компаній значення інтернаціоналізації є особливо високим через циклічність світових цін на сільсько-господарську продукцію, високу чутливість до логістичних витрат, а також зростання ролі нетарифного регулювання, стандартів якості та вимог сталого розвитку [2].

Сучасні наукові дослідження та практичні кейси міжнародних корпорацій свідчать, що ефективність міжнародної експансії суттєво зростає за умови поєднання вертикальної інтеграції, інноваційних рішень та орієнтації на продукцію з високою доданою вартістю [3; 4]. Саме така модель дозволяє компаніям переходити від експортно-сировинної логіки до стратегічного управління глобальними ланцюгами створення вартості, що є центральною ідеєю розділу 3 магістерської роботи.

Метою дослідження є комплексний аналіз стратегії інтернаціоналізації компанії МХП та оцінка її економічної результативності в умовах трансформації глобальних агропродовольчих ринків. Особливу увагу приділено практичним аспектам формування міжнародної конкурентоспроможності, ефективності інвестиційних рішень та можливостям подальшого масштабування бізнесу на зовнішніх ринках.

Дослідження ґрунтується на аналізі діяльності компанії МХП у 2019–2023 роках із використанням фінансової звітності, даних експортної статистики та галузевих аналітичних оглядів. Для оцінювання ефективності інтернаціоналізації застосовано систему кількісних показників, зокрема обсяги експорту, географічну структуру ринків збуту, середню експортну ціну, частку продукції з високою доданою вартістю та динаміку рентабельності міжнародної діяльності. Аналіз здійснювався з урахуванням зовнішніх факторів впливу, таких як

зростання логістичних витрат, коливання цін на корми та енергоносії, а також зміни торговельних режимів і регуляторного середовища [5]. Порівняльний аналіз ринків дозволив виокремити найбільш перспективні напрями міжнародної експансії, що безпосередньо пов'язано з рекомендаційною частиною розділу 3.

Стратегія інтернаціоналізації МХП характеризується комплексним підходом, що поєднує експортні операції, партнерські моделі співпраці та прямі інвестиції у закордонні виробничі активи. Така модель забезпечила присутність компанії на ринках понад 80 країн світу. У 2019–2023 роках частка експорту у загальному доході МХП стабільно становила 48–53 %, а обсяги експорту курятини коливалися в межах 358–410 тис. тонн на рік. Основними напрямками міжнародної діяльності залишалися країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. При цьому частка ЄС у структурі експорту зросла з 33 % до понад 50 %, що зумовлено високою платоспроможністю споживачів, стабільним попитом та поступовою лібералізацією торгівлі з Україною [1; 3].

Ключовим елементом підвищення ефективності інтернаціоналізації став розвиток продукції з високою доданою вартістю. Упродовж аналізованого періоду її частка в експорті зросла з 19 % до 35 %, що дозволило не лише підвищити середню експортну ціну, але й зменшити залежність компанії від коливань світових цін на сировину. Це підтверджує доцільність стратегічного фокусу на переробці, брендингу та продуктивній диференціації, що детально обґрунтовується у третьому розділі роботи.

Важливу роль у зміцненні міжнародних позицій МХП відіграли інвестиції у локалізоване виробництво, зокрема придбання компанії *Perutnina Ptuj*. Даний крок забезпечив вихід на нові сегменти ринку, підвищив довіру європейських контрагентів та знизив логістичні ризики в умовах глобальної нестабільності [2]. Після початку повномасштабної війни компанія зіткнулася зі значним зростанням логістичних витрат та необхідністю перебудови експортних маршрутів, однак змогла зберегти обсяги міжнародних продажів завдяки географічній диверсифікації, гнучкості логістичних рішень та зміні структури експортної продукції [4; 5].

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що поєднання вертикальної інтеграції, інноваційного розвитку та географічної диверсифікації забезпечило МХП стабільні конкурентні позиції на міжнародних ринках навіть за умов високої турбулентності. Стратегія інтернаціоналізації компанії сприяє не лише зростанню обсягів експорту, але й підвищенню його якості з погляду маржинальності та стійкості до зовнішніх ризиків.

Окремої уваги заслуговує оцінка стратегічної гнучкості міжнародної моделі розвитку МХП, яка проявляється у здатності компанії швидко

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобальної нестабільності конкурентну перевагу отримують не лише компанії з масштабним виробництвом, а насамперед ті, що здатні оперативно змінювати продуктову структуру, логістичні маршрути та ринкові пріоритети. Практика МХП демонструє, що орієнтація на різні ринки з неоднаковими споживчими вимогами дозволяє перерозподіляти експортні потоки та мінімізувати фінансові втрати у кризових періодах.

Крім того, інтернаціоналізація МХП супроводжується поступовим переходом від цінової конкуренції до конкуренції за нематеріальними характеристиками продукту, зокрема брендом, якістю, відповідністю стандартам сталого розвитку та простежуваністю походження продукції. Це створює передумови для формування довгострокової доданої вартості та зменшує залежність компанії від короткострокових коливань світових аграрних ринків. У стратегічному вимірі така трансформація відповідає сучасним підходам до розвитку транснаціональних агропродовольчих компаній та формує основу для реалізації інноваційних напрямів, обґрунтованих у третьому розділі магістерської роботи.

Важливо також зазначити, що міжнародна експансія МХП має мультиплікативний ефект для внутрішнього розвитку компанії. Зростання вимог з боку іноземних ринків стимулює підвищення стандартів управління, інвестиції в цифровізацію, удосконалення систем контролю якості та розвитку R&D-напрямку. Таким чином, інтернаціоналізація виступає не лише інструментом зростання доходів, але й каталізатором організаційних та технологічних змін, що підвищують загальну ефективність бізнес-моделі МХП.

Найбільш результативними напрямками міжнародної стратегії МХП визначено розвиток продукції з високою доданою вартістю, диверсифікацію ринків збуту та інвестиції у міжнародні виробничі активи. Важливою конкурентною перевагою компанії залишається вертикальна інтеграція у поєднанні з інноваційними підходами до управління ланцюгами постачання, що формує основу для подальшого зростання.

У перспективі МХП має значний потенціал для поглиблення присутності на ринках ЄС та Азії шляхом локалізації виробництва, розвитку цифрових каналів збуту, посилення брендингу та відповідності екологічним і соціальним стандартам. Подальше вдосконалення міжнародної стратегії доцільно спрямувати на розширення партнерських мереж, адаптацію продуктового портфеля до вимог преміального сегменту та підвищення ролі цифрових інструментів у міжнародних продажах, що логічно обґрунтовується у рекомендаційній частині розділу 3 магістерської роботи.

### **Список використаних джерел:**

1. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 2008.
2. Dunning J. International Production and Multinational Enterprise. Routledge, 2015.
3. Smith A. Global Agri-Food Markets and Trade. Economic Journal, 2021.
4. Brown K. Innovations in Agri-Food Supply Chains. International Review of Economics, 2022.
5. Lee J. Global Value Chains in Food Industry. Journal of International Economics, 2020.