

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК**

Акулова Наталія Володимирівна

Кваліфікаційна робота

Експортна стратегія виходу української компанії на ринок Східної Європи (на
прикладі аграрного сектору)

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Н.В. Акулова

Науковий керівник (консультант):

Бортнік Анастасія Миколаївна, к.е.н, доцент

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	10
ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	10
1.1.Сутність експортної стратегії та її ключові аспекти.....	10
1.2.Методичні підходи до впровадження експортної стратегії	16
1.3.Особливості планування експортної стратегії	24
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЛЄДА - АГРО».....	33
2.1.Діагностика аграрного ринку країн Східної Європи в контексті відкриття компанії на ринку Польщі	33
2.2.Загальна характеристика компанії «ЛЄДА-агро»; аналіз ринку, на якому працює компанія.....	42
2.3.Оцінка експортного потенціалу «ЛЄДА-агро».....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ «ЛЄДА -АГРО»	56
3.1.Ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії.....	56
3.2.Практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки експортної стратегії в компанії «ЛЄДА-агро».....	62
3.3.Ефективність впровадження експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро»	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота на тему «Експортна стратегія виходу української компанії на ринок Східної Європи (на прикладі аграрного сектору)» була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

The qualification work of the master's level of higher education on the topic "Expert strategy of the entry of a Ukrainian company into the market of Eastern Europe (using the example of the agricultural sector)" contains 75 pages, 17 tables, 10 figures, a list of literature with 83 items, 5 appendices.

Today, globalization, the expansion of international relations between companies in different countries of the world and geographical locations, and the growth of the volume of international operations have become an everyday reality for business entities. In such conditions, the geographical expansion of sales is an important direction of the company's development.

The modern development of international economic relations is characterized by rapid dynamic changes, the feature of which is the dominance of the processes of economic globalization and integration. These trends in the globalized world economic space cause an increase in uncertainty and risk in the economic activity of business entities and countries as a whole. Increasing uncertainty is one of the main reasons for the improvement of methodological principles of strategic planning, which is actively used in the implementation of foreign trade activities. Participation in international trade allows them to expand the target audience, increase the level of loyalty on the part of consumers, increase the number of partners, and, accordingly, increase production capacity and optimize the production program. This has an exceptionally positive effect on the indicators of the financial and economic activity of the enterprise. Considering this, the decision to participate in international trade is quite important for the company's management, because it implies the need to choose a new direction of activity, and therefore it must be justified. That is, when making a decision on the organization of export activities and entering new markets, the management of the enterprise must use a strategic approach.

In summary, this Master's Thesis is aimed of the research consists in clarifying the work of scientific approaches to determining the essence of the export strategy and developing directions for improving the processes of formation and implementation of the enterprise's export strategy.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the conclusions and proposals for improving the export strategy of the enterprise obtained in the work can be used not only by the "LEDA-agro" company, but also by other domestic enterprises exporting agricultural products. The developed key indicators for measuring the effectiveness of the implementation of the export strategy (based on the balanced scorecard (BSC) model), which can serve as a checklist for evaluating the effectiveness of the company's export activities, are also of high practical significance

KEY WORDS: export strategy, BSC, export potential, management, agricultural sector.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основними тенденціями розвитку міжнародної економіки на сучасному етапі стало посилення конкурентної боротьби, зростання невизначеності через геополітичні фактори та збільшення кількості різних конфліктів (як торговельних, так і збройних).

В таких умовах здатність підприємств-експортерів до правильного оцінювання моделі ринкової кон'юнктури, коректного визначення своїх конкурентних переваг і сильних сторін та, головне, до планування можливих ризиків напряду буде визначати ефективність їх зовнішньоторговельної діяльності. Менеджмент вітчизняних підприємств розуміє, що тактичний (короткостроковий) підхід, який використовувався ними в минулому в процесі розроблення зовнішньоторговельної стратегії, сьогодні вже не є ефективним та дієвим. При розробленні довгострокової стратегії особливу увагу слід звернути на аналіз і прогнозування ризиків, спровокованих війною, та зміною геополітичної ситуації (блокування кордонів, перешкоди на міжнародних логічних маршрутах тощо).

Слід відмітити, що протягом останніх років вітчизняні підприємства-експортери зіштовхувалися з багатьма проблемами: втратою російського ринку (і ринку СНД) збуту після анексії Криму та початку збройного конфлікту на сході України, пристосуванням до тарифів та стандартів європейського ринку, який в умовах євроінтеграції України став заміником втрачених ринків.

Сьогодні експортна діяльність вітчизняних експортерів є особливо чутливою до впливу багаточисленних внутрішніх і зовнішніх факторів, якими безпосередньо і опосередковано визначаються торговельні тенденції на глобальному ринку. Війна в Україні, блокування морських та сухопутних кордонів, зміни логістичних маршрутів призвели до значних втрат підприємств, продукція яких орієнтована на експорт. Вони були змушені в короткі терміни вирішувати ці проблеми і шукати нові шляхи їх вирішення. Разом з цим, торгівля в умовах воєнного стану показала необхідність

стратегічного підходу до розроблення експортної стратегії та пошуку нових ринків збуту.

Аналіз стану наукової розробки теми дослідження. Зважаючи на важливість експортної стратегії в діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД, дана проблематика досліджується багатьма науковцями. Так, поняття експортної стратегії досліджували В. П. Залізнюк, С. І. Іванов, О. Б. Мних, О. П. Ощепков, А. В. Переверзева та інші. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю досліджували О. Лозовський, Л. М. Малярець, Г. В. Моргун, І. М. Назаренко, Н. В. Язвінська та інші.

Метою дослідження є розгляд механізму формування експортної стратегії компанії.

Завданнями дослідження є:

- визначити сутність експортної стратегії та її ключові аспекти;
- розглянути методичні підходи до впровадження експортної стратегії;
- дослідити особливості планування експортної стратегії;
- провести діагностику аграрного ринку країн Східної Європи в контексті відкриття компанії на ринку Польщі;
- надати загальну характеристику компанії «ЛЄДА-агро» та проаналізувати ринок, на якому здійснює діяльність підприємство;
- оцінити рівень експортного потенціалу «ЛЄДА-агро»;
- визначити ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки експортної стратегії в компанії «ЛЄДА-агро»;
- оцінити ефективність впровадження експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро».

Об'єкт дослідження: процеси формування експортної стратегії компанії.

Предмет дослідження: дослідження контексту, передумов, умов та ресурсів, необхідних для формування експортної стратегії виходу компанії на ринок Східної Європи.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались наступні методи дослідження:

– метод узагальнення, логічний метод, метод аналізу та синтезу, системний метод - при дослідженні теоретичних аспектів розроблення та реалізації експортної стратегії підприємства (у п. 1.1., п. 1.2. та п. 1.3.);

– статистичний метод, метод фінансового аналізу, графічний й табличний методи - при визначенні особливостей експортної стратегії компанії «ЛЄДА-агро» (у п. 2.2. та п. 2.3.);

– структурно-функціональний метод, метод системного аналізу - при дослідженні перспективних напрямів виходу компанії «ЛЄДА-агро» на ринок Польщі (у п. 3.1. та п. 3.2.);

– метод моделювання, методи планування та прогнозування - для оцінки результативності запропонованих заходів з удосконалення експортної діяльності компанії «ЛЄДА-агро» на ринку Східної Європи (у п. 3.3.).

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчі та нормативні акти з питань регулювання зовнішньоекономічної діяльності, статті періодичного друку, ресурси мережі Інтернет, інформація компанії «ЛЄДА-агро».

Апробація дослідження. Проблематику дослідження «Експортна стратегія виходу української компанії на ринок Східної Європи (на прикладі аграрного сектору)» було апробовано при написанні статті на тему «Сутність експортної стратегії та її ключові аспекти».

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні в роботі наукових підходів до визначення сутності експортної стратегії і розробленні напрямів вдосконалення процесів формування та реалізації експортної стратегії підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі висновки та пропозиції по удосконаленню експортної стратегії підприємства, можуть бути використані не лише компанією «ЛЄДА-агро», але й іншими вітчизняними підприємствами-експортерами аграрної продукції. Високу практичну значущість також представляють розроблені ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії (на основі моделі *balanced scorecard* (BSC)), що можуть слугувати чек-листом для оцінювання ефективності експортної діяльності компанії.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку літератури та додатків. Основний текст роботи викладений на 75 сторінках. В роботі налічується 10 рисунків та 17 таблиць. Список використаної літератури налічує 83 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Сутність експортної стратегії та її ключові аспекти

Експортна стратегія підприємства є частиною загальної стратегії його розвитку, тому доцільно спочатку проаналізувати поняття «стратегії». Слід відмітити, що сьогодні в науковій літературі існує досить велика кількість підходів до її трактування. Крім того, не існує єдиного підходу й щодо етапів її формування та реалізації. Кожне підприємство самостійно обирає варіант стратегії, якого буде дотримуватися у своїй діяльності.

Класик стратегічного менеджменту І. Ансоф під стратегією розуміє «..набір правил для прийняття управлінських рішень, якими компанія керується при здійсненні фінансово-господарської діяльності..» [64, с. 89]. На думку А. Чандлера, під стратегією слід розуміти «..встановлення головних довгострокових цілей та намірів компанії, а також напрям дій і необхідні для досягнення цілей ресурси..» [66, с. 87]. А. Мескон стратегію визначає наступним чином, «..комплексний план, який є сформованим для реалізації місії компанії і досягнення її цілей..» [71, с. 105]. А. Томпсон та Д. Стрікланд вважають, що стратегія є комбінацією запланованих дій (заходів) та швидких управлінських рішень по адаптації підприємства до нових досягнень і викликів зовнішнього і внутрішнього середовища [75, с. 187].

М. Портер стратегію визначає як «..аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними складниками компанії для визначення її цінності й позиціонування відносно галузевого середовища..» [74, с. 108]. На думку науковця, важливим аспектом стратегії є її постійність, тобто вона визначає стабільність управлінських дій компанії.

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити З. Шершньову, яка дає більш широке визначення стратегії, трактуючи її як «..конкретизовану у певних показниках позицію підприємства в середовищі, ... своєрідний погляд на його

внутрішнє та зовнішнє середовище ... спробу знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів та проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища та їхніх комбінацій..» [59, с. 68].

В. Базилевич підходить до визначення сутності стратегії з точки зору конкуренції, визначаючи її як план дій підприємства, спрямований на досягнення ним успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [4, с. 6]. Подібної точки зору дотримується й Ю. Іванов – це програма заходів, що мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та його адаптації до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі [14, с. 18].

Слід відмітити, що у найбільш широкому значенні під стратегією розуміють вміння керувати чи планувати, першочерговий засіб досягнення основної мети. Стратегія – це процес раціонального прийняття управлінських рішень, в результаті яких ресурси компанії співставляються з її можливостями [29, с. 95]. Це визначення напрямку і масштабів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегія повинна оптимально визначати ресурси підприємства, які відповідають умовам зовнішнього середовища. Ресурсна база суб'єктів бізнесу є гнучкою і постійно змінюється відповідно до потреб клієнтів та споживачів.

Таким чином, стратегія за своїм змістом є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Для її розробки та втілення у діяльність велике значення має стратегічний аналіз ринкових факторів, зокрема: попит та пропозиція, рівень конкуренції, які через свою постійну та високу мінливість безпосередньо можуть вплинути на успішність діяльності підприємства.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливого значення набуває експортна стратегія, адже експорт є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки даний напрямок діяльності дозволяє йому розширювати ринки збуту для своїх товарів. Експортна стратегія – це

програма заходів, які мають бути реалізовані на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, для зайняття вигідної конкурентної позиції на міжнародному ринку й адаптації до змін зовнішнього середовища [13, с. 65]. Вона визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішніх ринках із урахуванням всіх наявних у нього ресурсів та вимог певного ринку. Ефективна експортна стратегія є необхідною для експортно-орієнтованих підприємств, оскільки вони можуть під дією конкурентів досить легко втратити частку ринку, яку раніше займали, якщо не матимуть чіткого, продуманого плану збуту в умовах насиченого ринку.

Щодо експортної стратегії сформовані різні підходи до її визначення. Наприклад В. Г. Дарчук визначає її як основоположну програму дій, якою окреслені ключові напрями діяльності підприємства на зовнішніх ринках із врахуванням його можливостей і вимог зарубіжного ринку [9, с. 35]. На думку О. С. Сенишина, експортна стратегія являє собою комплекс дій, який направлений на поглиблення та розширення експортної діяльності підприємства з метою більш повного задоволення його економічних і соціальних потреб одночасно із дотриманням інтересів держави [50, с. 87]. А. В. Переверзева розглядає експортну стратегію підприємства, «..як всебічний детальний комплексний план його експортної діяльності, що призначений забезпечити конкурентоспроможність його продукції на міжнародних ринках та досягнути окреслених стратегічних цілей..» [44, с. 103].

Таким чином, експортна стратегія є детальним комплексним планом експортної діяльності підприємства, головне призначення якого полягає у забезпеченні конкурентоспроможності його продукції на міжнародних товарних ринках і досягненні стратегічних цілей. Вона може бути втілена в зовнішньоторговельну діяльність підприємства тільки при умові врахування вимог зовнішнього середовища і наявності необхідного внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності вимогами зовнішнього ринку.

Оскільки експортна стратегія є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, то її формування і реалізація повинні здійснюватися в межах

загально - корпоративної стратегії і балансувати в комплексі стратегічних цілей, орієнтувати окремі дії, які стосуються експортної діяльності, на досягнення загальної мети. Характеристиками загальної стратегії розвитку підприємства є наступні (рис. 1.1.).

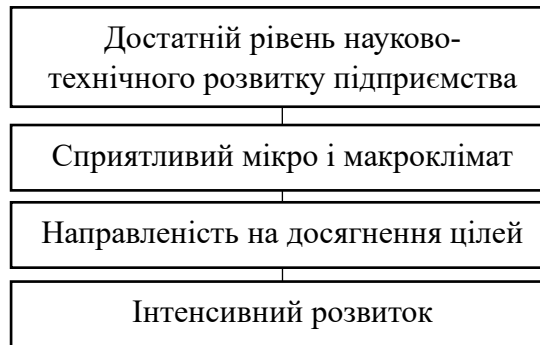


Рис. 1.1. Характеристики загальної стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [19]

Виокремлюють три типи загально-корпоративних стратегій підприємства:

– *стратегія зростання*, яка передбачає «збільшення обсягів продаж товарів підприємства і розширення асортименту за рахунок використання переваг зовнішніх ринків і внутрішнього потенціалу підприємства». Ключовими функціональними стратегіями, якими успішно реалізується стратегія зростання, є саме експортна та інноваційна стратегії;

– *стратегія стабілізації* направлена на «підтримання обсягів продажів і прибутку з подальшим їхнім зростанням». Стратегія стабілізації використовується підприємствами в періоди спаду і криз в економіці, зниження ділової активності, та може бути обумовлена певним етапом в життєвому циклі підприємства. Головною ознакою необхідності переходу підприємства до реалізації стадії стабілізації є погіршення динаміки його фінансових показників;

– *стратегія виживання* (оборонна стратегія) використовується тоді, коли «підприємство переходить у кризовий стан, у випадку повного розбалансування потенціалу його економічної діяльності, що

характеризується критичним погіршенням показників діяльності». Стратегія виживання ґрунтується безпосередньо на прийнятті короткострокових заходів, направлених на відновлення діяльності підприємства та переведення його в стабільний фінансовий стан [16].

Кожна із загальних стратегій підприємства реалізується через систему функціональних стратегій, які логічно і структурно мають підпорядковуватися і реалізувати мету загальної стратегії. Крім того, функціональні стратегії підприємства повинні бути взаємопов'язані одна з одною, наприклад, експортна стратегія повинна підтримуватися системою напрямків, механізмів та інструментів реалізації логістичної, маркетингової та інноваційної стратегій.

Експортна стратегія повинна визначати наступне:

- «що експортувати (який товар)»;
- «в які країни експортувати (на який ринок)»;
- «скільки експортувати (обсяг та товарний асортимент)»;
- «за якою ціною експортувати».

В першу чергу потрібно вирішити, що підприємство буде експортувати, адже певні товари легше експортувати у порівнянні із асортиментом інших груп товарів. Так, при експорті важкої чи габаритної продукції вартість доставки може суттєво перевищити потенційний прибуток. Крім того, може бути так, що в одній країні є багато компаній-конкурентів, які продають схожу категорію продукції, тобто певні ринки вже насичені постачальниками.

Важливим фактором для вибору локації для експорту товарів чи послуг є те, чи існують взагалі можливості для просування товарів на певному ринку. Тобто чи мало підприємство раніше зв'язки з певним ринком або досвід роботи на ньому, чи розмовляє на цій мові персонал компанії. Також важливо враховувати місцеві ринкові правила та стандарти, які відрізнятимуться залежно від типу продукту, який експортується. Наприклад, чи відповідає товар місцевим нормам безпеки, щоб його можна було експортувати без

внесення суттєвих змін в технології виробництва, чи його потрібно буде змінити у відповідності з цими правилами.

Для того, щоб розробити стратегію ціноутворення експортованого товару, підприємству потрібно створити певну фінансову модель, яка включатиме додаткові витрати, пов'язані із експортом, та рівень отриманого прибутку. Експортна стратегія підприємства ґрунтується на його експортному потенціалі та направлена на реалізацію конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку. Експортний потенціал – це самостійна підсистема зовнішньоторговельної діяльності підприємства, місія якої полягає у забезпеченні конкурентних переваг його товарів і розширенні їх присутності на міжнародних ринках.

Експортна стратегія підприємства залежить від низки факторів його конкурентоспроможності. В науковій літературі існує кілька підходів до розподілу цих факторів. Так, найбільш розповсюдженим є підхід, за яким виділяють дві групи факторів, що впливають на вибір експортної стратегії:

- зовнішні – прояв яких від підприємства залежить несуттєво;
- внутрішні, на які суттєвий вплив чинить менеджмент підприємства [22, с. 98].

С. Холленсен, розглядаючи внутрішні та зовнішні фактори, додає такі чинники, як характеристики торговельного режиму та специфіку транзакційної політики [68, с. 165]. Крім того, науковець поділяє фактори на ті, що мають позитивний вплив, й ті, що чинять негативний вплив на експортну стратегію підприємства.

Основними факторами, які впливають на вибір експортної стратегії, є наступні: характеристики товару (послуги); наявні ресурси (ресурсний потенціал підприємства); рівень конкуренції; корпоративна політика; розмір ринку і його потенціал; державна політика (регулятори та інструменти державного управління); географічне розташування і культурне середовище; фінансові й цінові параметри ринку; розмір підприємства; міжнародний досвід роботи на ринках; ступінь ризиковості діяльності та господарських операцій;

невизначеність попиту; торговельні бар'єри; характеристики та кількість доступних відповідних посередників; контроль (контрольні інструменти і процедури); гнучкість; фактори виробництва (виробничі потужності і програми); цілі підприємства (тактичні та оперативні); витрати на експорт; характер інвестиційно-інноваційної діяльності [22, с. 124].

Слід відмітити, що з кожним роком вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності зростає і їх керівництву необхідно це враховувати при розробці експортної стратегії. Для цього менеджменту підприємства, яке здійснює свою діяльність в міжнародному конкурентному середовищі, важливо вдосконалювати знання, трансформувати свої тактичні і стратегічні дії.

Таким чином, під експортною стратегією підприємства слід розуміти програму дій, яка визначає основні напрями його експортної діяльності на міжнародному ринку із врахуванням наявних ресурсів і вимог конкуренції на обраному ринку. Керівництво компанії, формуючи експортну стратегію, вирішує, як підприємство експортуватиме продукцію на міжнародний ринок і до якої країни експортуватиме, визначає особливості ціноутворення, товари, які продаватимуться, ринки, на яких вони продаватимуться. Ефективна експортна стратегія відіграє головну роль у підвищенні результативності експортної діяльності підприємства та бізнесу в цілому і є одним з визначальних факторів, які сприяють його адаптації до діяльності на зовнішніх ринках.

1.2. Методичні підходи до впровадження експортної стратегії

Найбільш поширеними підходами до розробки експортної стратегії підприємства на сучасному етапі є: підхід позиціонування, стихійний підхід, формальний підхід, маркетинговий підхід. Систематизація перелічених підходів до розроблення стратегії експортної діяльності підприємства представлена на рис. 1.2. Ефективне поєднання цих підходів дозволяє

забезпечити синергетичний ефект в управлінні процесами розробки експортної стратегії.

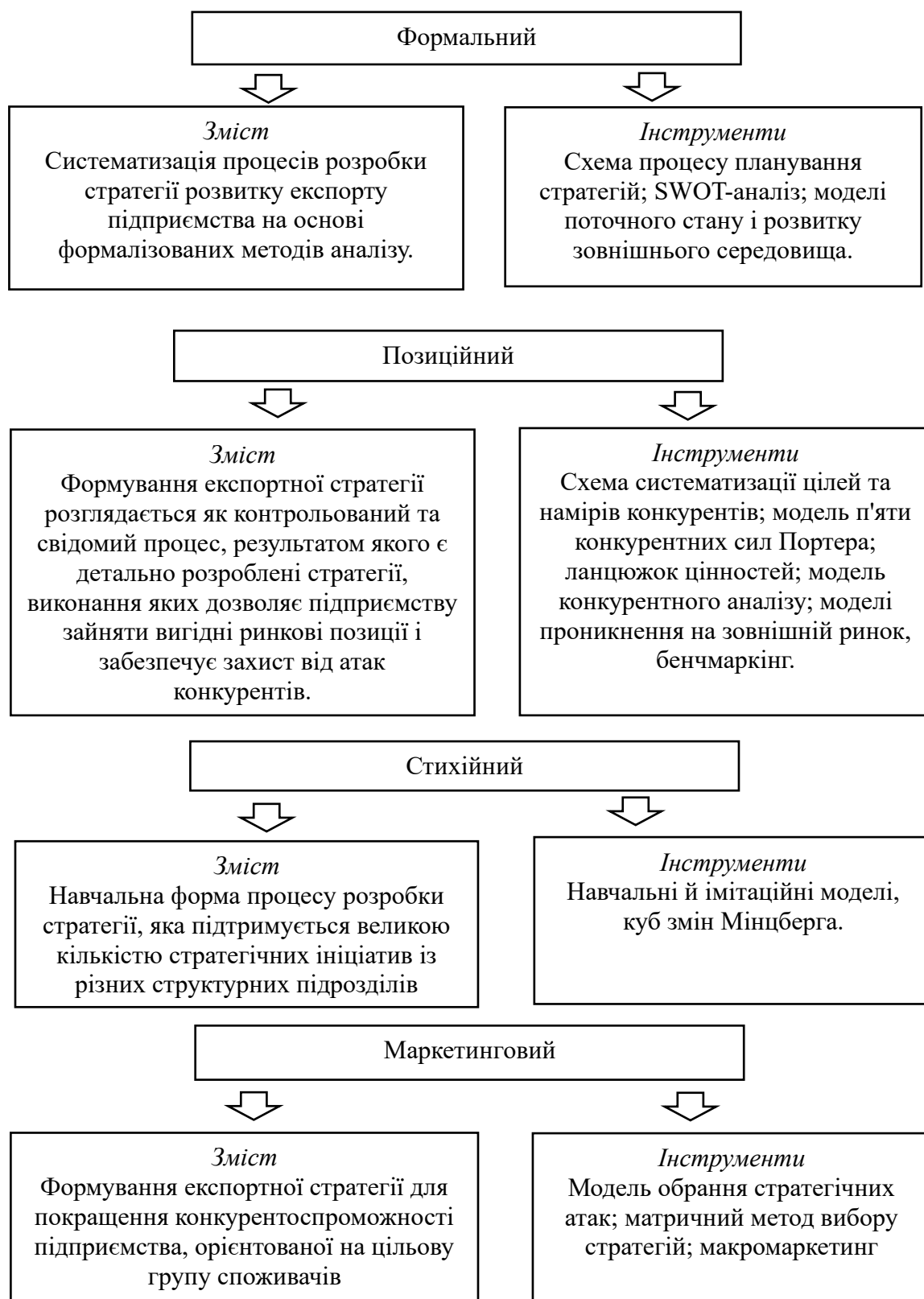


Рис. 1.2. Підходи до формування експортної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Важливим підходом до розроблення експортної стратегії підприємства, який необхідно розглянути більш детально, є інтегрований підхід, що передбачає дії менеджменту стосовно досягнення стійкої конкурентної переваги підприємством і на внутрішньому, і на міжнародному ринках, а також дії, направлені на запобігання можливим атакам конкурентів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розроблення експортної стратегії підприємства на основі інтегрованого підходу

№	Ринкова позиція	Стратегічні цілі	Стратегії
1	2	3	4
1	Підприємство – лідер ринку	Розширення обсягу ринку; удосконалення структури витрат; покращення лідируючої ринкової позиції; підвищення споживчої цінності товарів; підвищення лояльності споживачів	Формування нових сегментів ринку; стратегія диференціації; лідерство за витратами; індивідуалізація; агресивне стимулювання збуту; концентрація; стратегія «кількох ринкових ніш».
2	Підприємство - претендент	Атака ринкового лідера для розширення власної ринкової частки на основі стійкої конкурентної переваги	Лідерство за витратами; придбання конкурентів; широка диференціація; обхідний маневр.
3	Підприємство - послідовник	Досягнення високої прибутковості шляхом використання досвіду лідера галузі чи удосконалення його товарів і програм маркетингу	Диференціація на основі високої якості; спеціалізація індивідуального іміджу; лідерство за витратами; спеціалізація.
4	Підприємство, яке обслуговує ринкову нішу	Спеціалізація, тобто переконання, що підприємство, яке обслуговує ринкову нішу, може призначати ринкову ціну, перевищуючи витрати, оскільки для споживачів має вищу цінність порівняно з конкурентами.	Географічна спеціалізація; вертикальна спеціалізація; стратегія пришвидшення зростання обсягів продажів; лідерство за витратами; стратегія інтернаціоналізації; диференціація на основі підвищення якості і оновлення характеристик товарів; спеціалізація за типами продукції та споживачів.

Джерело: [22, с. 186]

Використання на практиці інтегрованого підходу в процесі формування експортної стратегії підприємства дозволяє його керівництву сконцентрувати зусилля на декількох напрямках діяльності одночасно, охоплюючи тим самим

все поле ринкових можливостей, що позитивно впливає на досягнення стійкої конкурентної переваги. Використання для розробки стратегії інтегрованого підходу спрямоване на зміцнення відносин з персоналом, споживачами, постачальниками і посередниками. Крім того, позитивно впливає на здійснення оптимального стратегічного вибору підприємства із урахуванням його ресурсних можливостей, зменшує ризик ухвалення помилкових управлінських рішень, дозволяє суттєво скоротити часові та матеріальні витрати на розроблення експортної стратегії.

Існують різні підходи до визначення етапів розроблення експортної стратегії підприємства. Загалом процес розроблення експортної стратегії підприємства можна поділити на такі основні стадії:

- визначення ємкості зарубіжного ринку, на який планує вийти підприємство;
- прогнозування потреб потенційних споживачів;
- аналіз діяльності конкурентів;
- розроблення загальної експортної стратегії;
- розробка експортних стратегій для регіональних ринків та окремих продуктів;
- обґрунтування періоду планування;
- визначення необхідних ресурсів;
- вибір пріоритету витрат;
- оцінка ефективності розробленої стратегії [34, с. 73].

Опишемо приведені вище етапи. На першому етапі визначення ємкості та показників зарубіжного ринку проводиться на основі інформації проведених маркетингових досліджень і опитувань. Маркетинговою службою підприємства оцінюються та прогнозуються можливості розширення експортного потенціалу підприємства в трьох основних напрямках: збільшення обсягів продажів традиційної продукції в освоєних секторах ринку; збільшення обсягів продажів нової (інноваційної) продукції на зарубіжному ринку; збільшення обсягів продажів продукції шляхом виходу на

нові ринки. У випадку необхідності підприємство може звернутися до сторонніх компаній для проведення маркетингових досліджень на ринку країни, на який воно планує вийти. Якщо в структурі компанії є Департамент маркетингу, ці задачі можна доручити персоналу даного підрозділу.

Наступними етапами є прогнозування потреби споживачів в товарах і послугах та проведення аналізу діяльності основних конкурентів. Прогнозування потреб споживачів є одним із ключових елементів успішної експортної діяльності. Розуміння того, чого потребують потенційні споживачі, допомагає підприємству ефективно планувати виробництво, оптимізувати маркетингову стратегію і забезпечити необхідні конкурентні переваги. Для прогнозування потреб споживачів існують кілька основних підходів, які базуються на різних аналітичних методах та джерелах даних, зокрема можуть використовуватися аналітика даних, маркетингові дослідження (анкетування, опитування), використовуватись поведінкові моделі тощо.

При орієнтації на споживачів зазвичай проводиться АВС-аналіз, який дає змогу визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями і виявити ті позиції товарного асортименту, якими забезпечений максимальний ефект. Сутність принципу Парето, на якому заснований АВС-аналіз, наступна – за більшість можливих результатів відповідає менша кількість причин, зокрема – «80% обороту забезпечується 20% товарів, тобто для підприємства важливою є товарна категорія класу А, 20% якої забезпечує 80% загального доходу від продажів». Разом з тим, товари цієї групи завжди повинні бути в наявності на складі, а обсяги їх реалізації повинні бути максимальними. Водночас 15% доходів підприємство отримує за рахунок продажу 30% товарів класу В і 5% доходів за рахунок продажу 50% товарів класу С [19, с. 322].

Далі відбувається сам процес розроблення загальної експортної стратегії підприємства на основі отриманих на попередніх етапах інформації. Він передбачає розробку експортних стратегій для регіональних ринків та окремих продуктів у випадку стратегічної необхідності. Визначаються її основні цілі, заходи, інструменти. Наступним етапом є обґрунтування періоду планування,

який визначає часові рамки, протягом яких підприємство здійснює всі заплановані стратегією заходи. Вибір тривалості планування залежить від низки факторів, таких як специфіка діяльності галузі, характер продукції чи послуг, рівень конкуренції, економічна ситуація та рівень невизначеності зовнішнього середовища.

Далі необхідно визначити необхідні ресурси для реалізації експортної стратегії. Для цього проводиться аналіз виробничих потужностей, якості продукції, її відповідність міжнародним стандартам, можливості модифікації для потреб зарубіжного ринку, оцінка наявних фінансових ресурсів.

Заключним етапом процесу впровадження експортної стратегії є оцінка її ефективності. При цьому можуть використовуватися наступні показники економічної ефективності експортної стратегії:

- показники ефекту, які розраховуються як абсолютні значення та вимірюються в грошовому вимірі: різниця між результатами експортної діяльності і витратами на її організацію (транспортні витрати, митні платежі тощо);

- показники ефективності, які розраховуються як співвідношення отриманого прибутку від експортної діяльності підприємства до витрат на її здійснення та вимірюються у відносних величинах: відсотках, частках.

Показники економічної ефективності експортної діяльності підприємства поділяються на дві категорії:

- загальні показники ефективності експортної діяльності (зростання продуктивності праці, зниження собівартості експортованої продукції, резерви економії витрат тощо);

- часткові показники – характеризують результати проведення експортних операцій підприємства в абсолютних та відносних показниках [20, с. 187].

Загалом систему показників ефективності експортної діяльності підприємства можна поділити на чотири групи:

- абсолютні показники, до яких відноситься обсяг експорту, обсяг накладних витрат на експортні операції, середній залишок коштів на рахунках в банку, кількість рекламацій, грошовий вимір рекламацій, кількість задоволених рекламацій, обсяг експорту нових товарів;

- відносні показники, до яких відноситься:

- а) індекси динаміки: індекс фізичного обсягу експорту, індекс вартості експорту, індекс ціни, індекс кількості, частка нових товарів у експорті, частка зниження витрат;

- б) коефіцієнти виконання підприємством зобов'язань з експортних угод: за фактичним обсягом, за вартістю, за ціною, середня тривалість обороту експортної операції; ефективність експортних операцій;

- показники структури, до яких відноситься: товарна структура експорту, географічна структура експорту, структура накладних витрат на експортні операції;

- показники ефективності, до яких відноситься: ефективність експорту, валютна ефективність експорту, середня тривалість обороту експортної операції, коефіцієнт віддачі коштів від експортних операцій.

Л. Т. Гораль поділяє показники ефективності експортної діяльності на дві групи:

- показники, які характеризують абсолютну величину економічного ефекту від експортної діяльності та порівняльні показники ефективності. Показники економічного ефекту розраховуються як різниця між результатом і витратами, а порівняльні показники ефективності експортної діяльності визначаються як відношення результату експортної діяльності до витрат;

- показники доцільності, які характеризують доречність участі підприємства в експортній діяльності, до яких відносяться показники локальної ефективності та показники загальноекономічної ефективності. Показники локальної ефективності розраховуються на основі діючих внутрішніх цін на товар, який експортується, а показники загальноекономічної ефективності розраховуються на основі розрахункових цін [8, с. 119].

Т. І. Бондарєва і А. І. Осадчук пропонують при узагальненні ефективності експортної діяльності підприємства проводити оцінювання за такими напрямками:

- результативність експортної діяльності;
- бюджетна ефективність експортної діяльності;
- виробничо-технологічна ефективність експортної діяльності;
- ефективність інноваційної діяльності при експорті;
- соціальна ефективність експортної діяльності;
- фінансова результативність експортної діяльності;
- результативність маркетингово-збутової діяльності при експорті;
- результативність зниження експортних ризиків [6, с. 99].

Ще слід відмітити, що впровадження експортної стратегії обов'язково повинне передбачати проведення моніторингу процесів її реалізації. Метою моніторингу є формування інформаційної бази даних про стан системи експортної діяльності підприємства для проведення у разі необхідності коригування експортної стратегії. Моніторинг повинен проводитись у три етапи:

1. перший етап – підготовчий, який передбачає :
 - конкретизацію об'єкту моніторингу;
 - формування вхідних даних для здійснення моніторингу (аналіз та систематизація можливих методик оцінки експортної стратегії підприємства);
 - визначення бази фактичних даних за об'єктом моніторингу (збір необхідних статистичних даних, формування системи вхідних даних);
2. другий етап – обробка зібраної інформації:
 - виключення маловаріабельних ознак (за допомогою використання коефіцієнтів варіації);
 - виключення (усунення) аномальних спостережень (за допомогою методів робастного оцінювання – критеріїв Граббса, Мура);
 - стандартизація значень;

– виключення із переліку показників, які дублюються (за допомогою матриці парних кореляцій);

3. третій етап – систематизація і структурування отриманих даних, що включає визначення латентних факторів експортної діяльності підприємства, а також їхньої структури за допомогою застосування методів багатовимірного шкалювання і факторного аналізу [11, с. 109].

Таким чином, процес впровадження експортної стратегії є багатоступінчастим, що вимагає ретельної підготовки, адаптації товарів і ефективного управління усіма аспектами експортної діяльності. Підприємства повинні бути готовими до викликів на міжнародних ринках, тому правильно розроблена експортна стратегія відкриває нові можливості для зміцнення позицій на зарубіжних ринках і підвищення прибутковості.

1.3. Особливості планування експортної стратегії

Використання на підприємстві стратегічного планування експортної діяльності допомагає покращити його фінансово-економічну успішність на зовнішньому ринках, внаслідок чого відбувається посилення ефективності його економічного росту. Успішним стратегічним планом експортної діяльності слід вважати таку систему заходів, впровадження якої забезпечує ефективну адаптацію підприємства до вимог зовнішнього ринку. Стратегічне планування експортної діяльності підприємства передбачає проведення детального збору і аналізу максимально можливого обсягу даних, на основі яких проводиться аналіз господарської діяльності підприємства, оцінюється її ефективність, показники рентабельності та фінансової стійкості, показники використання трудових ресурсів та грошових коштів, здійснюється оцінка внутрішнього середовища підприємства, визначаються її слабкі і сильні сторони, проводиться оцінка факторів зовнішнього ринку прямого і непрямого впливу й формуються потенційні можливості, яких здатне досягнути підприємство для забезпечення стабільного розвитку.

Перевагами стратегічного планування експортної діяльності підприємства є:

- покращення загальної координації діяльності підприємства у міжнародному середовищі;
- стимулювання залучення адміністративного персоналу у напрямі експортного розвитку підприємства;
- полегшення проведення контролю над експортною діяльністю підприємства;
- сприяння раціональному використанню ресурсів;
- збільшення бази даних підприємства;
- сприяння пошуку і налагодженню торговельних відносин із закордонними партнерами;
- передбачення ризиків виникнення несподіваних ситуацій і загроз;
- допомога в узгодженні цілей і завдань експортної діяльності у розрізі цілей підприємства;
- мотивування персоналу до перспективного мислення [15].

В рамках стратегічного планування експортної діяльності підприємства виділяють чотири головні види управлінської діяльності:

1. розподіл ресурсів - передбачає розподіл досить обмежених ресурсів: матеріальні засоби, фінансові ресурси, дефіцитні управлінські таланти, технологічний досвід;
2. пристосування до зовнішнього середовища. Цей процес охоплює всі дії стратегічного характеру, за допомогою яких покращуються відносини підприємства із зовнішнім оточенням. Необхідно адаптуватися і до загроз, і до сприятливих можливостей;
3. внутрішня координація, яка включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних та слабких сторін експортної діяльності підприємства для досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій;

4. стратегічне передбачення, тобто здійснення прогностичних процедур, які можуть ґрунтуватись як на інтуїтивному, так і на формалізованому підходах [9, с. 74].

Розробляючи систему стратегічного планування експортної діяльності, кожним підприємством обирається найбільш прийнятна схема, яка, з одного боку, представляє собою список необхідних формалізованих процедур, для виконання яких необхідні знання спеціалістів, а з іншого, – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом менеджерів, що не схильні витратити час на складні процедури планування. Система стратегічного планування експортної діяльності заснована на чітких планах, які дозволяють перетворити заплановані цілі в реальні результати.

Планування є одним з найнеобхідніших елементів створення і управління експортною стратегією підприємства, оскільки за його допомогою можна не лише передбачити важливі економічні характеристики і результати експортної діяльності, але й забезпечити взаємопов'язану узгодженість місії і цілей підприємства, стратегії розвитку, ресурсного потенціалу і можливостей їхньої реалізації при здійсненні експорту. Саме планування експортної стратегії є необхідним і важливим кроком для підприємств, які хочуть займатися зовнішньоторговельною діяльністю.

План реалізації експортної стратегії підприємства складається з декількох основних розділів.

Резюме – це те, з чого починається готовий план і чим закінчується робота з планування експортної стратегії. Це короткий розділ, що складається з 2-3 сторінок, які містять коротку інформацію з алгоритмом дій із аспектів досягнення поставлених цілей та основними висновками.

Аналіз поточного становища на ринку – дані, що відображають тенденції ринку, переваги споживачів, і навіть економічні та політичні умови у розвитку підприємства.

Оцінка рівня ринкової конкуренції – аналіз діяльності та позицій наявних на ринку конкурентів.

Аналіз економічної ефективності за минулий період – співвідношення фактичних і запланованих результатів роботи підприємства, висновки про причини перевиконання чи невиконання плану.

Опис розробленої експортної стратегії – цілі та завдання, які переслідує підприємство у майбутньому періоді.

Обґрунтування обраної експортної стратегії – результати проведеного SWOT-аналізу, опис умов успішного досягнення запланованих цілей та можливих ризиків на шляху реалізації плану.

План реалізації експортної стратегії – покроковий посібник із виконання поставлених завдань, який має включати наступну інформацію:

- кількісні показники (темпи зростання експорту підприємства, частка ринку, обсяг продажів, розмір чистого прибутку, отриманого від експортної діяльності);
- заплановані заходи у розрізі маркетингової теорії 4P (price – ціна, place – місце, product – продукт, promotion – просування). Тут варто розподілити конкретні завдання між окремими підрозділами, призначити відповідальних осіб, терміни виконання.

Фінансовий план – бюджет, необхідний для реалізації експортної стратегії [59, с. 411].

Далі розглянемо основні етапи планування експортної стратегії підприємства.

Спочатку необхідно оцінити експортний потенціал підприємства, адже перед виходом на зовнішні ринки, важливо оцінити готовність підприємства до такого кроку. На думку Т. М. Мельник, у більшості випадків дослідження експортного потенціалу підприємства передбачає прогнозування товарної і галузевої структури експорту його продукції на основі результатів аналізу показників динаміки його експортної діяльності [28, с. 53]. Т. М. Мельник до складових експортного потенціалу підприємства відносить:

- потенціал його внутрішніх ресурсів (ПВР);
- потенціал зовнішнього ринку (ПЗР);

– умови виходу на зовнішній ринок.

Науковець під потенціалом внутрішніх ресурсів підприємства розуміє функцію сукупності його техніко-технологічної бази і ресурсів (ТБ), кваліфікації кадрів (К), методів управління (М) та фінансів (Ф):

$$\text{ПВР} = f(\text{ТБ}, \text{К}, \text{М}, \text{Ф}). \quad (1.1)$$

Основним критерієм доцільності здійснення експортних операцій є наступна рівність:

$$\text{ПВР} = \text{ПЗР}, \quad (1.2)$$

ПЗР – це вимоги зовнішнього ринку до підприємства-експортера [28, с. 53].

Т. М. Мельник зазначає, що умови виходу на ринок (УВР) складаються з внутрішніх умов (торговельна політика країни, система підтримки експорту) і зовнішніх умов (торговельний режим країни експортування продукції). Якщо ПЗР є вимогами зовнішнього ринку до діяльності підприємства-експортера на ньому, то підприємство може ефективно діяти на ньому і при умові:

$$\text{УВР} = \text{ПВР} + \text{ПЗР}, \quad (1.3)$$

Враховуючи умови виходу на ринок, науковець вважає, що ознакою наявності експортного потенціалу підприємства на конкретному зарубіжному ринку є наступне твердження [28, с. 53]:

$$\text{ЕП} = f(\text{ПВР}, \text{ПЗР}, \text{УВР}) \quad (1.4)$$

за умови, що: $\text{ПВР} = \text{ПЗР}$ та УВР_{max} .

Слід зазначити, що на цьому етапі також потрібно:

1. провести аналіз продукції, що планується експортувати, на її відповідність міжнародним стандартам та вимогам зарубіжного ринку;
2. оцінити внутрішні ресурси підприємства (наявність у підприємства виробничих потужностей, фінансових і людських ресурсів для масштабування обсягів діяльності).

Після цього потрібно зробити вибір відповідного ринку, на який буде експортуватися товар. Це передбачає проведення аналізу попиту на продукцію в різних країнах. При цьому використовуються офіційні статистичні дані,

ринкові звіти та експертні оцінки. Далі необхідно проаналізувати конкурентне середовище (аналіз місцевих підприємств-конкурентів) та бар'єри для входу на даний ринок (митне регулювання, нетарифні заходи, мовні та культурні відмінності). Також при виборі країни слід звернути увагу на економічну та політичну стабільність.

Третій етап передбачає визначення цілей експортної діяльності, тобто менеджменту підприємства необхідно розробити чіткі та вимірювані цілі для реалізації експортної стратегії (фінансові, маркетингові, операційні).

Четвертий етап – аналіз та адаптація товару, який буде експортуватися, до вимог зовнішнього ринку, тобто оцінювання можливостей пристосування до місцевих стандартів, сертифікацій, вимог до якості та безпеки. Це може включати зміну пакування, маркування, рекламних матеріалів для відповідності культурним та мовним особливостям [26, с. 80].

На п'ятому етапі проводиться вибір стратегії виходу на ринок. Існує кілька підходів до виходу на зовнішні ринки. Вибір стратегії залежить від фінансових можливостей підприємства, його досвіду та специфіки продукції. Із врахуванням напрямків діяльності підприємства використовують різні стратегії:

- прямі та непрямі режими експорту (експортні агенти / дистриб'ютори). При прямому експорті підприємство самостійно здійснює всі етапи експортної діяльності, включаючи пошук партнерів, транспортування та продаж. Непрямий експорт передбачає використання послуг посередників (експортних агентів, дистриб'юторів), що знижує ризики і обмежує контроль над процесом;

- контрактне виробництво (ліцензування, франчайзинг, спільне підприємство). Ліцензування та франчайзинг передбачають продаж прав на виробництво або використання бренду іноземним підприємствам, а спільні підприємства – це створення партнерств з іноземними компаніями для спільного входу на новий ринок;

- інвестиції (торгові дочірні компанії, транснаціональні організації).

Шостим етапом є фінансове планування, місце якого в процесі планування експортної діяльності важко переоцінити. Необхідно провести оцінку всіх витрат, пов'язаних з виходом на новий ринок (маркетинг, транспортування, адаптація продукту), визначити джерела фінансування для покриття витрат на здійснення експортних операцій, визначити прийнятний рівень прибутку від експортної діяльності.

Наступним, сьомим етапом є оцінка та управління ризиками, які супроводжують експортну діяльність (валютні ризики, політичні і регуляторні ризики, логістичні ризики, ринкові ризики).

Заключним етапом є контроль і корекція експортної стратегії у випадку необхідності. При плануванні експортної стратегії необхідно визначити показники ефективності експортної діяльності для того, щоб у випадку розходжень фактичних показників із запланованими мати змогу вносити зміни у стратегію.

Таким чином, будь-яку роботу з стратегічного планування експортної діяльності необхідно починати з аналітики. Якісне стратегічне планування дозволить врахувати всі загрози та слабкі сторони й сконцентруватися на найбільш перспективних напрямках експортної діяльності. Завдання планування експортної стратегії підприємства – не просто зорієнтувати його у майбутньому, але й вибрати найбільш правильний і ефективний порядок дій (фаз реалізацій). План є прикладним інструментом, який повинен допомогти підприємству стати успішним та стійким на зовнішньому ринку [26, с. 81].

Плану розробки і впровадження експортної стратегії і організації експортної діяльності є робочим способом досягнення запланованих цілей, адже краще теоретично опрацювати помилку, ніж пізніше розбиратися з наслідками неправильного управлінського рішення на практиці.

При плануванні експортної стратегії потрібно більш детально розглядати особливості експортної діяльності в розрізі міжнародної торгівлі і правових аспектів з метою забезпечення національних та міжнародних юридичних вимог, що відносяться до здійснення міжнародної торгівлі. Підприємство-

експортер при виході на нові ринки може зіштовхнутись з різними проблемами планування. Наприклад, це може бути брак інформації про ринок і, як наслідок, не в повній мірі вивчені особливості даного ринку. При виході на зарубіжний ринок може бути недостатньо інформації про конкурентів, споживачів, правові норми й інші фактори, які впливають на результативність організації підприємницької діяльності. Це, в свою чергу, ускладнює процес прогнозування попиту, цінових пропозицій, інших показників. Існування мовних і крос-культурних відмінностей у тій чи іншій країні впливає на ефективність налагодження комунікацій із споживачами та партнерами [15].

Важливим проблематичним аспектом при виході на нові ринки часто виступають юридичні і регуляторні питання, оскільки національне законодавство кожної країни відрізняється. Досить складним аспектом є і особливості митного оформлення, зокрема складність митного законодавства, вимог до документації і дозволів, валютні чи фінансові вимоги, порушення валютних правил можуть призвести до нарахування адміністративних штрафів чи навіть судових позовів. Митні платежі і митні ставки можуть становити значну частку вартості експортованої продукції, неправильна класифікація товару чи неправильне визначення митних ставок можуть спричинити переплату, а відхилення, виявлені під час митних перевірок, можуть призвести до штрафів чи навіть скасування митного оформлення.

Неправильне планування джерел фінансування експортної діяльності може спровокувати виникнення проблем фінансового аспекту, зокрема браку фінансових ресурсів для задоволення потреб збуту товарів на тому чи іншому зовнішньому ринку.

Наступним питанням, яке повинне обов'язково враховуватися при плануванні експортної стратегії, це рівень конкуренції на зовнішньому ринку, адже підприємство, виходячи на новий ринок, в більшості випадків стикнеться із конкуренцією зі сторони компаній, які вже працюють на ринку. Планування експортної стратегії обов'язково передбачає проведення конкурентного аналізу для того, щоб визначити власні переваги та слабкі сторони у порівнянні

із конкурентами на ринку. При розроблені експортної стратегії слід включити заходи маркетингового характеру, які дозволять підприємству впевнено конкурувати на новому для нього ринку [15].

Таким чином, планування експортної стратегії є доволі складним, але надзвичайно важливим процесом для підприємства, яке планує вийти та нові міжнародні ринки. Процес планування вимагає проведення ретельного аналізу внутрішніх можливостей і сильних сторін, дослідження умов зарубіжного ринку, адаптації продукту і реалізації маркетингових заходів, а також врахування потенційних ризиків. Правильно спланована експортна стратегія дозволяє підприємству не тільки збільшити свої доходи, але й закріпити свою присутність на міжнародній арені, цим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЛЄДА-АГРО»

2.1. Діагностика аграрного ринку країн Східної Європи в контексті відкриття компанії на ринку Польщі

Аграрний ринок є одним із провідних секторів країн ЄС, зокрема країн Східної Європи. У 2023 році сільськогосподарською галуззю ЄС було згенеровано валову додану вартість у розмірі 223,9 млрд євро. При цьому внесок суб'єктів бізнесу сільського господарства у ВВП ЄС у 2023 році становив 1,3%. Вартість продукції, виробленої сільськогосподарською галуззю ЄС, у 2023 році становила 537,1 млрд євро. Більше половини (51,0%) вартості у структурі загального виробництва сільськогосподарської промисловості ЄС у 2023 році припадає на сільськогосподарські культури (273,6 млрд євро) (Додаток А). 39,9% припадає на продукти тваринного походження (214,3 млрд євро) [72].

Між 2008 і 2021 роками відзначається тенденція до зростання обсягів виробництва сільськогосподарської галузі. Однак і в 2022, і в 2023 роках спостерігалися спадні тренди. Обсяг виробництва сільськогосподарської промисловості був на 5,9% вищим у 2023 році, ніж у 2013 році. Значною мірою зростання даних обсягів виробництва було підкріплено аналогічними змінами в обсягах минулих років, зокрема +4,06% між 2013 і 2023 роками. (рис.2.1).

Що стосується географічної структури, то у Данії обсяг сільськогосподарського виробництва зріс на 9,9 %, водночас обсяг проміжного споживання товарів і послуг скоротився на 8,7 %. Ця розбіжність також була характерною економіці Чехії, Нідерландів, Бельгії та меншою мірою Угорщині. У Словенії різке зниження обсягів проміжного споживання (-18,9 %) мало суттєвий вплив на загальний обсяг сільськогосподарської продукції (-1,2 %). Ці зміни можуть частково також відображати структурні тенденції

показників сільськогосподарських галузей у цих країнах, а також підвищення показників ефективності використання ресурсів (Додаток Б) [72].

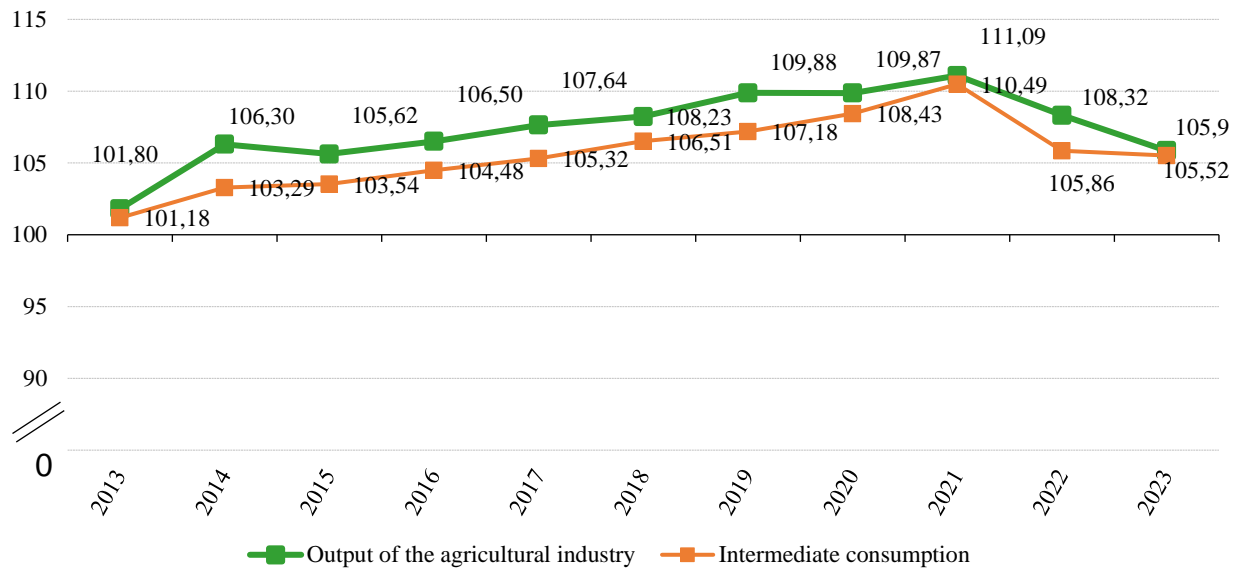


Рис.2.1.Індекси обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та проміжного споживання (2013 = 100, ЄС, 2013-2023 рр.)

Джерело: [72]

За визначенням ООН, Східна Європа включає десять країн: білорусь, Болгарію, Чехію, Угорщину, Польщу, Республіку Молдову, Румунію, рф, Словаччину та Україну. В країнах із меншою за обсягом територією площа земель, придатних для використання в сільському господарстві, поступово збільшується. Україна (68%), Молдова (67%), Угорщина (57%) і Румунія (56%) мають найбільшу площу сільськогосподарських угідь. Середній розмір сільськогосподарських угідь у Словаччині становить 39%, білорусі - 41%, Болгарії - 45%, Чехії - 45%, Польщі - 46% [67, с.84].

Головною ціллю реалізації спільної аграрної політики країн Східної Європи відносно заходів із розвитку галузі сільського господарства є забезпечення суб'єктів бізнесу прийнятним рівнем життя (сприяння

конкурентоспроможному і сталому розвитку галузі сільського господарства і стимулювання розвитку сільських місцевостей; мотивування підприємців до інвестування в галузь і виробництво екологічної продукції). За умов зростання конкуренції на ринку питанню підвищення конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу і продукції надається все більшої уваги – впроваджуються дієві інструменти і вдосконалюється нормативно-правова база. Сучасні умови господарювання і розвитку на ринку можуть бути охарактеризовані наступними векторами: поглиблення інтеграційних процесів і впровадження інтеграційних моделей організації фінансово-господарської діяльності, лібералізація умов торгівельних відносин, орієнтація на зовнішні ринки, підвищена увага до якості продукції.

Доцільність інтеграційних процесів в аграрному секторі із країнами Східної Європи має низку кон'юнктурних вигід для українських сільськогосподарських товаровиробників та інших операторів даного ринку (виробники та продавці добрив і насіння). Цьому сприяють наступні передумови: високі ціни реалізації сільськогосподарської продукції; висока прибутковість діяльності; стандартизація виробництва, чим забезпечується висока якість продукції. За умов ефективної співпраці аграрного сектору України із суб'єктами бізнесу ЄС, в тому числі із країнами Східної Європи, із дотриманням європейських норм та правил, країна отримає рівні умови для організації ефективного торгового партнерства не лише на ринках країн Європи, але й на світовому ринку [7, с.56].

Європейські правила є сприятливими індикаторами для вдосконалення кон'юнктури аграрного ринку України в перспективних тенденціях. Для країни відкривається доступ на європейські ринки за всіма видами аграрної продукції. Проте при цьому важливо враховувати, що ринку сільськогосподарської продукції країн Східної Європи характерні певні особливості, що чинять вагомий вплив на кон'юнктуру та систему зовнішньоекономічних відносин у торгівельному партнерстві. Перспективи покращення агроторговельної ситуації між Україною та країнами Східної Європи залежать від багатьох

факторів, зокрема правил та норм в «Угоді про ЗВТ», стратегічних орієнтирів аграрної політики.

В контексті проведення діагностики аграрного ринку країн Східної Європи в контексті відкриття компанії на ринку Польщі, зупинимось на особливостях галузі сільського господарства в цій країні. Варто наголосити, що польське сільське господарство є надзвичайно важливим як для економіки країни, соціального прогресу та навколишнього середовища, так і для споживачів продуктів харчування в країнах Східної Європи та інших країнах світу. За підсумками 2023 року Польща займає п'яту позицію в рейтингу за обсягами інвестування у сільськогосподарський сектор ЄС, поступаючись лише великій четвірці країн: Франція, Німеччина, Італія та Іспанія. Продовольство з Польщі є життєво важливим для країн блоку ЄС: 80% експорту агропродовольчої продукції припадає на країни ЄС, це і пояснює активну інвестиційну політику в цій галузі.

Сільське господарство є основою сільської економіки Польщі. Сьогодні основними галузями є молочне і зернове виробництво, свинарство, птахівництво та садівництво. На сільську місцевість в країні припадає 85% території, де проживає близько 15 мільйонів людей, або 38% з 38 мільйонів населення. В Польщі організовано роботу 1,3 мільйона ферм: це невеликі ферми та ферми сімейного типу, діяльність яких вважається ключовою для економічного розвитку та покращення соціальних умов в країні. Країна займає другу позицію в ЄС за чисельністю робочої сили, зайнятої в аграрному секторі, поступаючись лише Румунії (Додаток В) [73].

В таблиці 2.1 приведемо інформацію про аграрні площі під вирощування зернових культур в Польщі за 2023-2024 рр. Дані таблиці 2.1 демонструють несуттєве скорочення розмірів сільськогосподарських угідь під посіви пшениці в 2024 році порівняно із 2023 роком - -1,5%, при цьому врожайність скоротилась на 1%, а врожай у кількісному вимірюванні на 2,4%.

Таблиці 2.1

Аграрні площі під вирощування зернових культур в Польщі за 2023-
2024 рр.

№	Воєводство	Площа, в тис. га			Врожайність з 1 га в децитонах			Врожай, тис. тонн		
		2023	2024	%	2023	2024	%	2023	2024	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Польща	7188	7080	98,5	50	49	99	35851	34997	97,6
2	Нижня Сілезія	490	479	97,8	55	51	92,6	2711	2452	90,4
3	Куявсько-поморське	585	566	96,8	56	57	102,3	3243	3211	99
4	Любельське	718	692	96,4	52	50	97,3	3717	3487	93,8
5	Любуське	199	199	99,9	44	43	98,9	873	863	98,8
6	Лодзьке	573	574	100,2	44	44	100,2	2534	2547	100,5
7	Малопольське	194	197	101,5	53	53	100,6	1028	1050	102,1
8	Мазовія	835	846	101,3	41	41	100,7	3418	3493	102,2
9	Опольське	333	336	100,9	71	60	83,9	2358	1998	84,7
10	Підкарпацьке	218	208	95,1	51	50	96,5	1121	1030	91,9
11	Підляське	415	424	102,2	44	45	103	1817	1912	105,3
12	Поморанський	373	372	99,6	46	49	107,2	1719	1835	106,8
13	Сілезія	191	186	97,4	52	48	91,8	997	890	89,3
14	Свінтокржиське	233	225	96,6	44	38	86,2	1016	847	83,4
15	Вармінсько-мазурське	435	414	95,3	48	51	106,3	2075	2102	101,3
16	Велика Польща	972	955	98,2	54	55	102,2	5268	5287	100,4
17	Західно-поморське Воєводство	425	408	95,8	46	49	106,3	1956	1993	101,9

Джерело: [76]

Найменше скорочення врожаю було характерне для угідь наступних воєводств - Нижня Сілезія; Сілезія; Свінтокржиське і Опольське воєводства [76]. Найбільше підвищення врожайності є характерним для суб'єктів бізнесу в Поморанському і Вармінсько-мазурському воєводствах.

За структурою, найбільшу площу сільськогосподарських угідь мають воєводства - Велика Польща – 13% і Мазовія – 12% (рис.2.2).

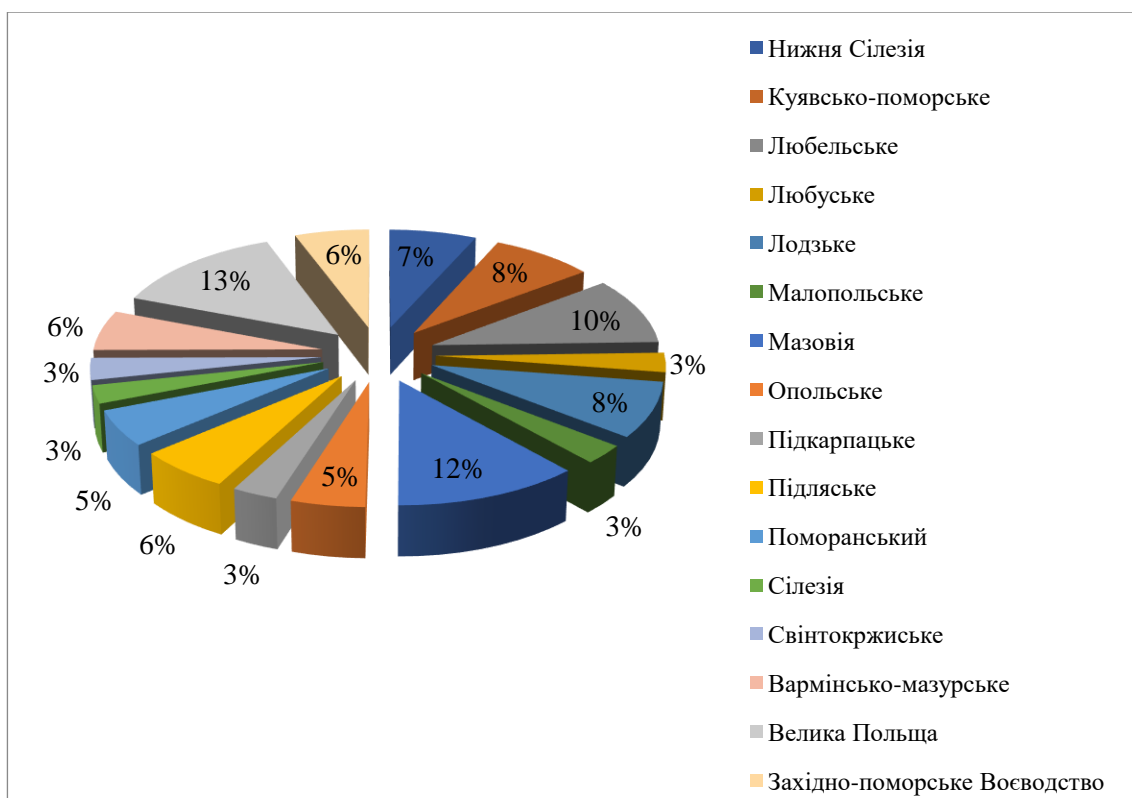


Рис.2.2. Структура сільськогосподарських угідь за воєводствами в 2024 році, %

Джерело: [76]

В таблиці 2.2 приведемо інформацію про аграрні площі під вирощування картоплі в Польщі за 2023-2024 рр.

Таблиці 2.2

Аграрні площі під вирощування картоплі в Польщі за 2023-2024 рр.

№	Воєводство	Площа, в тис. га			Врожайність з 1 га в децитонах			Врожай, тис. тонн		
		2023	2024	%	2023	2024	%	2023	2024	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Польща	189	196	104	296	302	102	5590	5920	105,9
2	Нижня Сілезія	10	10	98,7	270	247	91,5	277	250	90,3
3	Куявсько-поморське	16	18	112,7	285	315	110,5	448	559	124,8
4	Любельське	9	10	105	312	328	105,1	293	324	110,5
5	Любуське	2	2	103,2	223	259	116,1	52	63	119,5
6	Лодзьке	23	24	101,8	310	313	101	718	738	102,8
7	Малопольське	16	15	99,2	266	263	98,9	412	403	97,8
8	Мазовія	19	20	103,8	315	317	100,6	601	627	104,4
9	Опольське	5	5	102	273	262	96	141	138	97,9
10	Підкарпацьке	10	10	98,5	280	297	106,1	277	290	104,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	Підляське	5	5	99,3	259	265	102,3	122	124	101,4
12	Поморанський	18	18	103,3	312	311	99,7	549	566	103
13	Сілезія	4	4	99,1	285	274	96,1	118	112	95,2
14	Свінтокржиське	9	9	101,2	290	272	93,8	257	244	95
15	Вармінсько-мазурське	5	5	107	266	261	98,1	130	136	104,7
16	Велика Польща	28	29	105,6	327	335	102,4	905	978	108,1
17	Західно-поморське Воєводство	10	12	116,2	283	310	109,5	289	367	127,2

Джерело: [76]

На відміну від розмірів сільськогосподарських угідь під посіви пшениці аграрні площі під вирощування картоплі в Польщі в 2024 році порівняно із 2023 роком зросли на 4%, при цьому врожайність підвищилась на 2%. Обсяг зібраного врожаю при цьому зріс на 5,9 % по всій країні.

В таблиці 2.3 приведемо інформацію про аграрні площі під вирощування овочів в Польщі за 2023-2024 рр.

Таблиці 2.3

Аграрні площі під вирощування овочів в Польщі за 2023-2024 рр.

№	Воєводство	Площа, в тис. га			Врожай, тис. тонн		
		2023	2024	%	2023	2024	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Польща	150	157	105,1	3833	3831	100
2	Нижня Сілезія	5	5	97,4	87	76	87,5
3	Куявсько-поморське	23	25	108,9	615	652	106,1
4	Любельське	17	20	113,6	559	560	100,2
5	Любуське	4	5	130,4	43	53	121,5
6	Лодзьке	17	17	102,6	459	452	98,5
7	Малопольське	16	16	104,1	481	466	96,9
8	Мазовія	20	19	98,6	445	424	95,3
9	Опольське	2	3	135,9	34	48	141,7
10	Підкарпацьке	4	4	101,3	73	75	103,7
11	Підляське	1	1	96	27	29	105,5
12	Поморанський	8	8	100,6	126	129	102,6
13	Сілезія	2	2	105,2	47	47	99,7
14	Свінтокржиське	9	9	100,5	215	211	98
15	Вармінсько-мазурське	2	2	97,8	31	30	96
16	Велика Польща	18	18	98,2	548	520	94,8
17	Західно-поморське Воєводство	2	3	145,7	42	58	138,3

Джерело: [76]

Відмічене збільшення площі сільськогосподарських угідь під вирощування овочів в Польщі за 2023-2024 рр. (+5%), врожайність при цьому практично не змінилась.

Обсяги збору овочів (за виключенням картоплі) демонструє таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяги збору овочів в Польщі за 2023-2024 рр.

№	Культура	Площа, в тис. га			Врожайність з 1 га в децитонах			Врожай, тис. тонн		
		2023	2024	%	2023	2024	%	2023	2024	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Всього	150	157	105,1	х	х	х	3833	3831	100
2	капуста	14	13	94,4	459	442	96,3	628	571	90,9
3	цвітна капуста	5	4	91,3	261	244	93,5	127	108	85,2
4	брокколі	5	5	101,4	152	147	96,7	79	77	97,7
5	цибуля	22	25	113,2	286	270	94,4	634	675	106,6
6	морква	15	15	102	385	366	95,1	577	559	96,9
7	буряк	8	8	101,7	331	310	93,7	253	241	95,2
8	огірок	6	5	92,9	232	215	92,7	131	113	85,9
9	помідор	5	7	129,1	314	291	92,7	170	203	119,9
10	петрушка	7	7	105,2	210	205	97,6	148	152	102,5
11	селерія	3	3	99,3	315	299	94,9	106	100	94,1
12	гарбуз і кабачки	9	11	115,5	445	406	91,2	404	425	105,3
13	цукрова кукурудза	14	14	102,6	111	113	101,8	154	160	104
14	інші овочі	37	39	105,8	115	115	99,9	422	446	105,7

Джерело: [76]

В структурі збору овочів (за виключенням картоплі) максимальна частка припадає на цибулю, моркву, капусту і кабачки (рис.2.3).

Отже, ринок Польщі активно розвивається, потребуючи при цьому насіння і добрива для вирощування сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарську продукцію в 2023 році було вироблено і експортовано в зарубіжні країни (25% експортовано Німеччиною) (Додаток Г), незважаючи на поточні глобальні виклики, з якими стикаються фермери. Як і в багатьох країнах, Польща стикається з підвищенням витрат на енергоносії та добрива, наслідками зміни клімату та геополітичною нестабільністю. Війна росії проти України призвела до додаткової внутрішньої напруги: Польща є

одним із провідних виробників зерна в ЄС, а український імпорт, зокрема зерно, викликав обурення та протести серед польських фермерів [73].

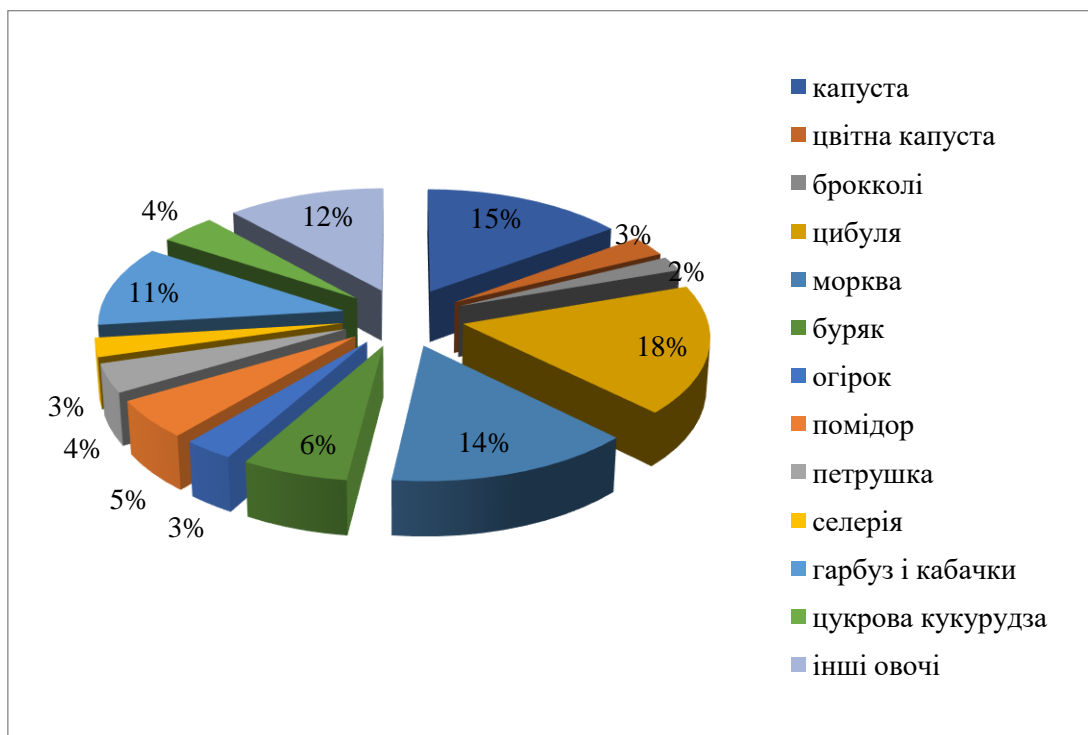


Рис.2.3. Структура збору овочів (за виключенням картоплі) в Польщі в 2024 році, %

Джерело: [76]

Імплементация заходів у межах реформ аграрної політики ЄС та Зеленої угоди паралельно із впровадженням підвищенням рівнів технологічності та конкурентності - це ще один із серйозних викликів для аграрного сектору Польщі.

Активізація двосторонньої співпраці та кооперації між суб'єктами бізнесу України і Польщі в аграрному сегменті, реалізація спільних інвестиційних проєктів (виробництво чи переробка аграрної продукції, логістика, інфраструктура) – це важливі фактори із модернізації та зростання для польського АПК, додатковий імпульс для економічного розвитку, зважаючи на наявні проблеми в секторі [54].

Існує багато можливостей для подальшого розвитку сектора із модернізацією для підвищення конкурентоспроможності. У той же час уряд

Польщі визнає необхідність збереження унікального характеру фермерських громад. Підвищення продуктивності праці і рентабельності ферм займають важливе місце в планах розвитку аграрного сектору Польщі. «Стратегічний план CAP» («Спільна сільськогосподарська політика ЄС на 2023-2027 роки») зосереджений на економічних і соціальних потребах, а також на екологічних цілях.

Польща також планує збільшити обсяги посівних площ для виробництв органічних продуктів. Плани включають підтримку фермерів у впровадженні інновацій і реалізації проектів із цифровізації бізнесу. Паралельно з CAP польський уряд реалізує «Стратегію сталого розвитку сільського господарства та рибальства до 2030 року» («SRDAF 2030»). Завдяки цим підходам на макрорівні сільськогосподарський сектор Польщі може суттєво підвищити рівень фінансової та операційної стійкості, що дозволить йому зменшувати негативний вплив ризиків. Це, безсумнівно, відкриває і перспективи для суб'єктів бізнесу з України, зокрема для реалізації насіння та добрив [73].

2.2. Загальна характеристика компанії «ЛЄДА-агро»; аналіз ринку, на якому працює компанія

Юридичну особу ТОВ «ЛЄДА-агро» зареєстровано в 2001 році. Основним видом діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» відповідно до КВЕД № 47.76 є «роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах» [42]. Звітність ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр. приведена у Додатках (Додаток Д).

Починаючи із 2001 року, компанія активно розвивається, переслідуючи виключно амбітні цілі (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Етапи розвитку ТОВ «ЛЄДА-агро»

№	Етап в розвитку	Опис	Партнери і споживачі
1	2	3	4
1	Початок діяльності в 2001 році	Реєстрація бізнесу. Основний вид діяльності – продаж насіння виробництва Голландії	Професійні фермерські господарства - споживачі, компанії – виробники насіння – партнери
2	Розширення обсягів діяльності і відкриття нового бізнес-сегменту (розфасування насіння) (2008 рік)	Відкриття першого роздрібного магазину в м.Київ і цеху по розфасуванню професійного, якісного та інноваційного насіння у маленькі пакети	Професійні фермерські господарства, дачники, садівники - споживачі, компанії – виробники насіння – партнери
3	Розширення угод партнерства (2010 рік)	Підписання ексклюзивного партнерства із селекційною компанією Yuksel Seeds (Туреччина); ТОВ «ЛЄДА-агро - ексклюзивний імпортер Yuksel Seeds в Україні, Білорусі і Молдові	Професійні фермерські господарства, дачники, садівники - споживачі, компанії – виробники насіння – партнери (як українські, так і зарубіжні) (ТОВ «ЛЄДА-агро - ексклюзивний імпортер Yuksel Seeds)
4	Розширення угод партнерства (2016 рік)	Підписання угод із Hild Samen (Німеччина), Nem Zaden, Nem Genetics (Голландія), Cerny Seed (Чехія)	Професійні фермерські господарства, дачники, садівники - споживачі, компанії – виробники насіння – партнери (як українські, так і зарубіжні) (Yuksel Seeds, Hild Samen, Nem Zaden, Cerny Seed)
5	Відкриття нового бізнес-сегменту (реалізація добрив і фасування в міні-пакети) (2016 рік)	Підписання ексклюзивного контракту с інноваційним виробником добрив – Lima Europe (Бельгія); запуск лінії по фасуванню добрив в міні-пакет	Професійні фермерські господарства, дачники, садівники - споживачі, компанії – виробники насіння і добрив – партнери (як українські, так і зарубіжні) (Yuksel Seeds, Hild Samen, Nem Zaden, Cerny Seed – насіння; Lima Europe (Бельгія) - добрива)
6	Вихід на зарубіжні ринки (2024-2025 рр.) – перспективи і плани	Реалізація добрив і насіння на ринку Польщі - забезпечення продажів та розвитку у країнах Європи	Професійні фермерські господарства, дачники, садівники в Україні, Польщі та інших країнах Європи - споживачі, компанії – виробники насіння і добрив – партнери (як українські, так і зарубіжні) (Yuksel Seeds, Hild Samen, Nem Zaden, Cerny Seed – насіння; Lima Europe (Бельгія) – добрива; польські виробники – ексклюзивне представництво)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, цілями діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» є диверсифікація і розвиток бізнесу як на ринку України, так і в зарубіжних країнах.

В таблиці 2.6 наведені показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	20982,6	19393,4	30075,5	9092,9	43%
2	Собівартість, тис.грн.	14020,4	12154,0	20678,4	6658,0	47%
3	Валовий прибуток, тис.грн.	6962,2	7239,4	9397,1	2434,9	35%
4	Чистий прибуток, тис.грн.	1012,0	1186,2	1084,6	72,6	7%
5	Активи, тис.грн.	11758,5	17239,3	24883,4	13124,9	112%
6	Зобов'язання, тис.грн.	8428,6	12723,2	18889,1	10460,5	124%
7	Власний капітал, тис.грн.	3329,9	4516,1	5994,3	2664,4	80%
8	Рентабельність діяльності, %	5%	6%	4%	-1%	-
9	Рентабельність власного капіталу, %	30%	26%	18%	-12%	-
10	Рентабельність активів, %	9%	7%	4%	-4%	-
11	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	15	14	19	4	27%
12	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	1398,8	1385,2	1582,9	184,1	13%
13	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,3	0,3	0,2	-0,04	-15%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, як демонструють дані таблиці 2.6, чистий дохід ТОВ «ЛЄДА-агро» в 2023 році перевищив чистий дохід, отриманий за підсумками 2021 року, на 9092,9 тис.грн. або на 43%. При цьому чистий прибуток склав 1084,60 тис.грн, що вище показника 2021 року на 7% (рис.2.4).

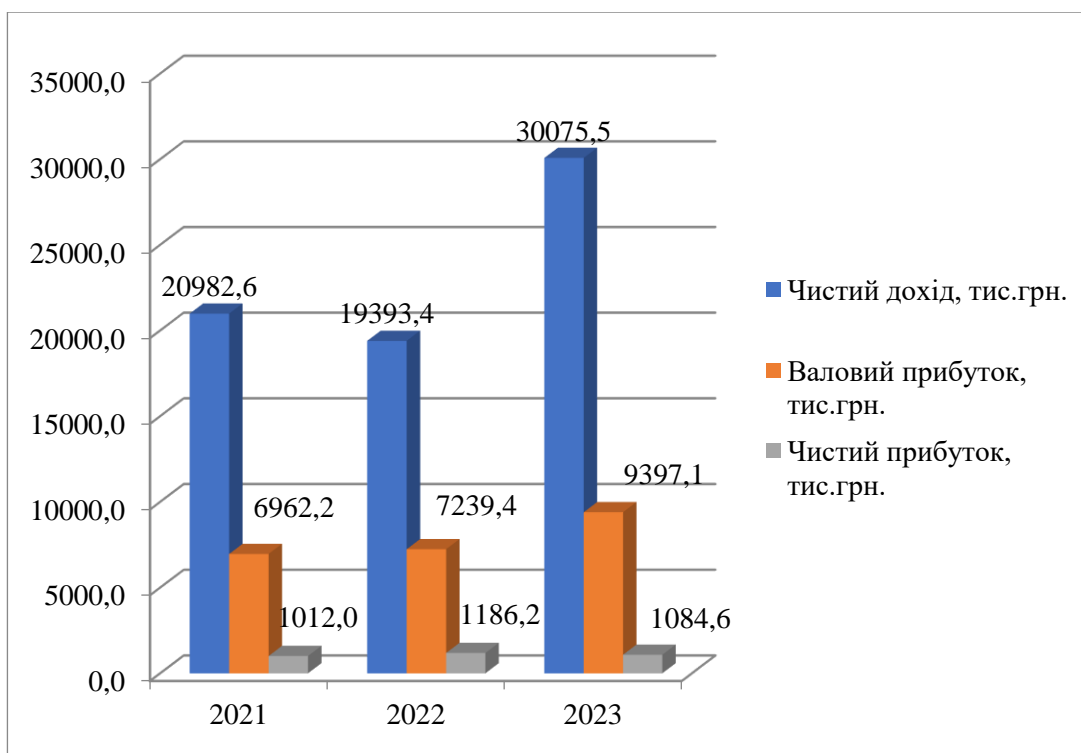


Рис.2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.6

Розвиток бізнесу доводить також і зростання вартості активів за аналізований період, зокрема вартість активів 2023 році порівняно із 2021 роком зросла на 112%. Проте слід відзначити скорочення показника фінансової незалежності, що свідчить про підвищення рівня фінансової залежності компанії від зовнішніх кредиторів.

Доцільним вважаємо також аналіз структури чистого доходу за основними стратегічними зонами господарювання - магазин роздрібною торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння і добрив) (табл.2.7). Таким чином, найбільшу частку в структурі доходів ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр. становлять доходи Бізнес-напрямків «Магазин роздрібною торгівлі» та «Інтернет – магазин» (відповідно 42% і 43% за підсумками 2023 року). В 2022 році на ці сегменти припадало відповідно 38% і 39%. Чистий дохід за цими сегментами демонструє тенденцію до зростання – відповідно 4% і 7%.

Таблиця 2.7

Аналіз структури чистого доходу за основними стратегічними зонами господарювання ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	20982,6	19393,4	30075,5	9092,9	43%
	магазин роздрібної торгівлі	7805,5	7447,1	12481,3	4675,8	60%
	Інтернет – магазин	7595,7	7641,0	13052,8	5457,1	72%
	виробничо-оптова компанія (фасування насіння і добрив)	5581,4	4305,3	4541,4	-1040,0	-19%
2	Чистий дохід, %	100%	100%	100%	0%	-
	магазин роздрібної торгівлі	37%	38%	42%	4%	-
	Інтернет – магазин	36%	39%	43%	7%	-
	виробничо-оптова компанія (фасування насіння і добрив)	27%	22%	15%	-12%	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «ЛЄДА-агро» в Україні працює на ринках насіння і добрив, тому зупинимось на аналізі тенденцій даних ринків. При аналізі скористаємось таким стратегічним інструментом як модель п'яти сил Портера.

Ринок насіння. Україна розглядається іноземними партнерами як основний хаб для виробництва насіння. Позитивним відзначений той факт, що український ринок насіння є досить великим, хоча за обсягами угод він зменшився порівняно із динамікою минулих років. При вирощуванні сільськогосподарських культур фермери віддають перевагу високоякісному насінню і ефективним екологічним технологіям вирощування. Вартість насіння виробництва України має низьку собівартість, і, відповідно, на нього встановлюються низькі ціни, що скорочує фінансові результати як виробника, так і дистриб'ютора. Проте це слід вважати позитивним аспектом при реалізації насіння на експорт – покупцям із вищою купівельною спроможністю. Основним ринком для експорту продукції виробники в Україні

обирають Польщу через близькість кордонів, схожість клімату і мовний аспект [46].

Щодо змін кліматичних умов, то залишки насіння минулих років компенсують нестачу поточного року. Зменшення густоти висіву, переорієнтування у вирощуванні культур дозволить скоротити дефіцит насіння.

База українського законодавства, що регулює ринок насіння побудована в контексті дотримання вимог Закону «Про насіння та супутні матеріали», в ЄС відповідний закон розроблений на 37 регламентів. Країни ЄС активно працюють над «Єдиним регламентом про виробництво репродуктивного матеріалу», ним об'єднані три основні регламенти, що стосуються здійснення державного нагляду та контролю в даному секторі економіки. Цей регламент за прогнозами набере чинності у 2025-2026 роках, що дозволить уніфікувати вимоги до діяльності як компаній в Україні, так і в ЄС [46].

Інтеграція насіннєвого бізнесу в ЄС набуває особливої актуальності, і європейські насіннєві компанії, які працюють в Україні, вже реалізували ці проекти. Ці компанії і надалі планують підтримувати українських фермерів, інвестувати в український аграрний сектор та продовжувати реалізацію селекційних програм.

Ринок насіння в Україні представлений як великими компаніями із іноземними інвестиціями («Syngenta», «Moravo seeds», «Bejo Zaden», «Clause», «Dorsing Seeds» та інші), так і українськими компаніями («Агромайстер», «Насіння України», GL SEEDS, ТОВ «ЛЄДА-агро» та інші).

Ринок добрив. Ринок в Україні переживає суттєві трансформації. З початку повномасштабної війни обсяги продажів скоротились на 50%. Деякими фермерами використовувались запаси із попередніх періодів, інші були змушені повністю відмовитись від використання добрив через економічні та логістичні проблеми. На жаль, багато українських аграрних компаній через тимчасову окупацію угідь припинили діяльність, що також вплинуло на тенденції попиту на ринку добрив.

Українські виробники зіткнулися із низкою різних викликів, враховуючи підвищення вартості сировини, проблеми із постачанням та логістичними ланцюгами. Проте попри ці труднощі, українські компанії та фермери шукають напрямки адаптації до нових умов, розроблять стратегії для забезпечення стабільності й розвитку в умовах воєнного стану.

Використання добрив місцевих виробників сприяє розвитку української економіки та аграрного бізнесу. Це дозволяє скоротити витрати та уникнути проблем, пов'язаних з імпортом продукції, особливо в умовах логістичних викликів [61]. До початку повномасштабного вторгнення велика кількість добрив імпортувалась із РФ. Основними вітчизняними виробниками є «Дніпроазот», «Одеський припортовий завод» (ОПЗ) та Черкаський «Азот» [53].

В таблиці 2.8 узагальнимо результати проведеного вище аналізу ринків добрив і насіння в Україні.

Таблиця 2.8

Аналіз ринків насіння і добрив в Україні (модель Портера)

№	Компонент моделі Портера	Ступінь впливу (високий, середній, низький)	Вплив на підприємство
1	2	3	4
1	Ринок насіння в Україні		
1.1	Товари – замітники	високий за умов заміни насіння українського виробництва імпортними аналогами	ТОВ «ЛЄДА-агро» реалізує насіння як українського, так і імпортного виробництва, тому вплив фактору буде мати середній рівень. Важливо при складанні планів продажів балансувати між українськими та зарубіжними виробниками
1.2	Ринкова влада постачальників	високий, оскільки постачальники встановлюють ціну на товари	Вплив на рівень рентабельності за маржинальним прибутком, на рівень прибутковості бізнесу. Важливо при бюджетуванні враховувати можливе підвищення закупівельних цін на насіння
1.3	Ринкова влада споживачів	високий, оскільки споживачі формують попит на продукт	При виборі насіння споживачі звертають увагу на якість, пакування, екологічність виробництва, ціну, зручність використання. Важливо впроваджувати маркетингові заходи, метою яких є підвищення лояльності зі сторони споживачів

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
1.4	Загроза появи нових гравців	середній вплив, враховуючи низьку активність суб'єктів бізнесу за умов воєнного стану	Даний напрямок дуже капіталоемкий за рахунок необхідності поповнення оборотних активів з точки зору забезпечення достатності запасів насіння. Важливо впроваджувати маркетингові заходи, метою яких є підвищення лояльності зі сторони споживачів
1.5	Рівень конкурентної боротьби	високий	Конкуренція висока. Ринок насіння в Україні представлений як великими компаніями із іноземними інвестиціями («Syngenta», «Moravo seeds», «Bejo Zaden», «Clause», «Dorsing Seeds» та інші), так і українськими компаніями («Агромайстер», «Насіння України», GL SEEDS, ТОВ «ЛЄДА-агро» та інші)
2	Ринок добрив в Україні		
2.1	Товари – замітники	середній, проте існує за рахунок заміни добрив більш екологічними замітниками	В ТОВ «ЛЄДА-агро» даний напрямок не є основним, тому чинник не впливатиме суттєво на бізнес. Важливо при складанні планів продажів додавати в асортимент екологічні види добрив
2.2	Ринкова влада постачальників	високий, оскільки постачальники встановлюють ціну на товари	Вплив на рівень рентабельності за маржинальним прибутком, на рівень прибутковості бізнесу. Важливо при бюджетуванні враховувати можливе підвищення закупівельних цін на добриво
2.3	Ринкова влада споживачів	високий, оскільки споживачі формують попит на продукт	При виборі добрив споживачі звертають увагу на якість, екологічність виробництва, ціну. Важливо впроваджувати маркетингові заходи, метою яких є підвищення лояльності зі сторони споживачів
2.4	Загроза появи нових гравців	середній вплив, враховуючи низьку активність суб'єктів бізнесу за умов воєнного стану	Даний напрямок дуже капіталоемкий за рахунок необхідності придбання виробничого обладнання та сировини для виробництва добрив. Важливо впроваджувати маркетингові заходи, метою яких є підвищення лояльності зі сторони споживачів
2.5	Рівень конкурентної боротьби	високий	Конкуренція висока. Основними вітчизняними виробниками є великі підприємства: «Дніпроазот», «Одеський припортовий завод» (ОПЗ) та Черкаський «Азот». ТОВ «ЛЄДА-агро» не спроможне конкурувати із ними. Компанія реалізує добрива здебільшого невеликим компаніям та фізичним особам, вище названі компанії орієнтовані на масштабний збут продукції.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, всі фактори чинять вплив на діяльність компанії, тому важливо впроваджувати заходи, направлені на зменшення негативного впливу окреслених в таблиці 2.8 чинників. Як вже вище згадувалось, планами діяльності підприємства на 2025 визначений вихід на ринок Польщі. Із цією метою доцільно оцінити експортний потенціал ТОВ «ЛЄДА-агро», що буде проведене в наступному параграфі.

2.3. Оцінка експортного потенціалу «ЛЄДА-агро»

Оцінку експортного потенціалу «ЛЄДА-агро» здійснимо, ґрунтуючись на методиці, запропонованій Т. М. Мельник (опис приведений в теоретичному розділі).

1. Оцінка потенціалу внутрішніх ресурсів (ПВР) ТОВ «ЛЄДА-агро» для виходу на зарубіжні ринки.

Таблиця 2.9

Оцінювання потенціалу внутрішніх ресурсів ТОВ «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
Техніко-технологічна база і ресурси						
1	Активи, тис.грн.	11758,5	17239,3	24883,4	13124,9	112%
2	Необоротні активи, тис.грн.	246,9	1490,7	1396,4	1149,5	466%
3	Оборотні активи, тис.грн.	11511,6	15748,6	23487	11975,4	104%
4	Запаси, тис.грн.	4915,9	10356,8	14053,5	9137,6	186%
Кваліфікація кадрів						
5	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	15	14	19	4,0	27%
	в тому числі персонал із вищою освітою, осіб	7	8	13	6,0	86%
	%	47%	57%	68%	22%	-

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
6	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	1398,8	1385,2	1582,9	184,1	13%
Методи управління						
7	Рівні управління	3	3	4		
		-	-	управлінська компанія		
		магазин роздрібної торгівлі				
		Інтернет – магазин				
		виробничо-оптова компанія				
Управління фінансовими ресурсами						
8	Рентабельність діяльності, %	5%	6%	4%	-1%	-
9	Рентабельність власного капіталу, %	30%	26%	18%	-12%	-
10	Рентабельність активів, %	9%	7%	4%	-4%	-
11	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,3	0,3	0,2	-0,04	-15%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Слід відмітити високий внутрішній потенціал ТОВ «ЛЄДА-агро», що є важливою умовою для ефективного впровадження експортної стратегії. Вартість активів компанії щороку підвищується, в тому числі і залишки запасів, що пояснюється розширенням масштабів діяльності компанії і збільшенням обсягів продажів. Проте в контексті зростання вартості залишків запасів важливо оптимізувати процеси управління ними, що дозволить підвищити коефіцієнти оборотності товарів.

Якість трудових ресурсів підвищується – зростає частка співробітників із вищою освітою. Продуктивність праці демонструє стійку тенденцію до зростання, що доводить високу ефективність управління трудовим потенціалом, це є досить важливо при розширенні обсягів діяльності компанії як в Україні, так і зарубіжних країнах. В компанії виокремлені 4 рівні управління, що дозволило суттєво підвищити якість управлінських процесів.

Показники рентабельності демонструють негативну динаміку до скорочення:

— рентабельність діяльності скоротилась в 2023 році порівняно із 2021 роком за рахунок уповільнення темпів зростання чистого прибутку (+7%) над темпами росту доходів (+43%);

— рентабельність власного капіталу скоротилась в 2023 році порівняно із 2021 роком за рахунок уповільнення темпів зростання чистого прибутку (+7%) над темпами збільшення вартості власного капіталу (+80%);

— рентабельність активів скоротилась в 2023 році порівняно із 2021 роком за рахунок уповільнення темпів зростання чистого прибутку (+7%) над темпами збільшення вартості активів (+112%).

2. Оцінка потенціалу зовнішнього ринку (ПЗР) ТОВ «ЛЄДА-агро» для виходу на зарубіжні ринки. Детально потенціал ринку Польщі описаний в підрозділі 2.1, проте доцільно зробити особливий наголос на наступних сильних сторонах і перевагах ринку (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Потенціал зовнішнього ринку

№	Компонент	Опис
1	2	3
1	Географічний	Близькість кордонів і схожість кліматичних умов. На сільську місцевість припадає 85% території, де проживає 15 мільйонів людей, або 38% з 38 мільйонів населення
2	Виробничий	В Польщі організовано роботу 1,3 мільйона ферм: невеликі ферми і ферми сімейного типу, що вважаються ключовими для економічного розвитку та покращення соціальних умов в країні. Аграрні площі під вирощування картоплі в Польщі в 2024 році порівняно із 2023 роком зросли на 4%, при цьому врожайність підвищилась на 2%. Відмічене збільшення площі сільськогосподарських угідь під вирощування овочів в Польщі за 2023-2024 рр. (+5%)
3	Соціальний і екологічний	Уряд Польщі визнає необхідність збереження унікального характеру фермерських громад. У Польщі агропродовольчий сектор є критично важливим компонентом національної економіки, відіграючи значну роль як в економічному, так і в екологічному аспектах. Цей сектор охоплює приблизно половину території Польщі, що підкреслює його соціальне та екологічне значення
4	Експортний	Продукція експортується здебільшого в країни Європи (Німеччина – 25%)

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
5	Економічний	Сільське господарство є основою сільської економіки Польщі. Сьогодні основними галузями є молочне і зернове господарство, свинарство, птахівництво та садівництво
6	Кадровий	Займає другу позицію в ЄС за чисельністю робочої сили, зайнятої в аграрному секторі, поступаючись лише Румунії
7	Стратегічний	Ринок Польщі активно розвивається, потребує при цьому насіння і добрива для вирощування сільськогосподарської продукції. Активізація двосторонньої співпраці та кооперації між суб'єктами бізнесу України і Польщі в аграрному сегменті, реалізація спільних інвестиційних проєктів (виробництво чи переробка аграрної продукції, логістика, інфраструктура) – це важливі фактори із модернізації та зростання для польського АПК, додатковий імпульс для економічного розвитку, зважаючи на наявні проблеми в секторі. «Стратегічний план CAP» («Спільна сільськогосподарська політика ЄС на 2023-2027 роки») зосереджений на економічних і соціальних потребах
8	Правовий	Країни ЄС активно працюють над «Єдиним регламентом про виробництво репродуктивного матеріалу», ним об'єднані три основні регламенти, що стосуються державного нагляду

Джерело: складено автором

3. Умови виходу на зовнішній ринок, які доцільно враховувати при розробці і впровадженні експортної стратегії. Аналіз законодавчих аспектів.

3.1. Аграрна політика.

Стратегічний план Польщі на 2025-2027 роки з точки зору імплементації заходів аграрної політики країни зосереджений на різних ключових сферах підтримки та розвитку сільськогосподарського сектора. Це включає покращення умов життя та праці в сільській місцевості, сприяння сталому розвитку сільськогосподарського та переробного секторів, а також підтримку місцевого сільського господарства. Законодавством Європейського Союзу розроблено нормативну базу, якою забезпечена охорона об'єктів сільського господарства у всіх країнах-учасниках ЄС [65].

У 2019 році польським урядом прийнято «Стратегію сталого розвитку сільської місцевості, сільського господарства та рибальства до 2030 року» («SRDAF 2030»). SRDAF 2030 окреслює сільськогосподарську політику Польщі щодо розвитку сільської місцевості на період з 2020 по 2030 рік.

Ключовою метою SRDAF 2030 є підвищення глобальної конкурентоспроможності польського продовольства та сільського господарства. Це передбачає адаптацію сільськогосподарських і харчових продуктів до змінних тенденцій споживання, таких як зростання інтересу до органічних продуктів.

SRDAF 2030 передбачає розвиток сільських територій у співпраці з міськими центрами. Стратегія спрямована на створення умов, які покращують професійну мобільність сільських жителів, пропонуючи можливості адаптувати свою робочу кваліфікацію до нових економічних секторів, таких як біоекономіка [65]. 1 вересня 2017 року був створений «Національний центр підтримки сільського господарства» (KOWR), основними завданнями якого із питань розвитку аграрного сектору є наступні: підтримка розвитку торговельного співробітництва галузі із зовнішніми ринками; підтримка інновацій та діяльності з розвитку в агропродовольчому секторі [70].

3.2. Торговельна політика країни.

До вступу в ЄС зовнішньоторговельні відносини в Польщі регулювались «Центральноєвропейською угодою про вільну торгівлю». Після вступу в ЄС країна дотримується основних правил торгівлі, які застосовуються до інших країн ЄС. Всі суб'єкти господарювання, що працюють у Польщі (включно з іноземними компаніями), мають рівний доступ до міжнародної торгівлі. Однак цей доступ залежить від заходів торгової політики, запроваджених ЄС, яких Польща зобов'язана дотримуватися.

Існують певні ліцензійні вимоги, не пов'язані з комерційною політикою, для торгівлі товарами та технологіями подвійного призначення (тобто як цивільного, так і військового призначення), певними хімічними речовинами, зокрема наркотичними засобами та психотропними засобами. До торгівлі певною сільськогосподарською продукцією застосовуються окремі механізми відповідно до «Спільної сільськогосподарської політики» (CAP) Європейського Союзу, включаючи ліцензування експорту/імпорту, кількісні обмеження, відшкодування експорту або пільгові тарифні домовленості.

Міністр економічного розвитку видає ліцензії та дозволи на торгівлю товарами. Національний центр підтримки сільського господарства видає ліцензії та дозволи на сільськогосподарську продукцію [78].

В Польщі встановлені дві загальні ставки податку: стандартною ставкою передбачені 23%, а зниженою ставкою 8%. Працюючи на ринку Польщі, компанія сплачуватиме стандартну ставку – 23% [44]. Наразі встановлені безмитні умови торгівлі з Україною до червня 2025 року.

3.3. Торговельний режим країни експортування продукції.

Україна і Польща планує розробку механізмів взаємного ліцензування експорту сільськогосподарської продукції. Зміна логістичних маршрутів і лібералізація торгівлі між ЄС і Україною призвели до різкого зростання імпорту деяких агропродовольчих товарів до Польщі. У відповідь на серйозні перебої на аграрних ринках і зростання соціальних заворушень Польща була змушена запровадити певні обмеження на імпорт певних товарів з України. Польща готова ділитися знаннями та досвідом щодо адаптації українського агропродовольчого сектору до вимог Європейського Союзу [63].

Таким чином, вище приведене доводить перспективність виходу ТОВ «ЛЄДА-агро» на аграрний ринок Польщі. Розробка та впровадження експортної стратегії будуть представлені в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ «ЛЄДА -АГРО»

3.1. Ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії

При розробці ключових показників для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії скористаємось таким управлінським інструментом як *balanced scorecard* (BSC). Ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії розглянемо у чотирьох основних проекціях:

1. Ефективність управління фінансовими ресурсами.

В даному контексті показники діляться на дві групи - ефективність фінансово-господарської діяльності (характеризує ефективність реалізації експортної діяльності з точки зору управління фінансовими ресурсами при здійсненні фінансово-господарської діяльності в Польщі) та ефективність інвестиційної діяльності (реалізація стратегії передбачає інвестування ресурсів в проект на міжнародному ринку – відкриття магазину роздрібною торгівлі в Польщі):

1.1. Ефективність фінансово-господарської діяльності:

— чистий дохід від реалізації продукції на ринку Польщі (експортна виручка) – в розрізі напрямків діяльності (бізнес-сегменти) та продукції (насіння, добрива);

— адміністративні витрати (витрати на утримання офісу, витрати на утримання магазину роздрібною торгівлі, витрати на пошук партнерів);

— витрати на маркетинг (витрати на рекламу, витрати на «торговий маркетинг» - просування товарів в торгових мережах (будівельні супермаркети тощо), витрати на розробку нового сайту або оновлення модулів існуючого сайту із акцентом на потреби польського ринку тощо);

— витрати на оплату праці (в розрізі підрозділів та категорій персоналу, порівняння із мінімальним і середнім рівнем оплати праці в Польщі та Україні);

— фінансовий результат від операційної діяльності / чистий фінансовий результат (експорт продукції на ринок Польщі);

— показники рентабельності (за маржинальним прибутком, рентабельність діяльності, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу – порівняння із показниками рентабельності бізнесу в Україні).

1.2.Ефективність інвестиційної діяльності:

— обсяг інвестиційних ресурсів (відкриття магазину роздрібною торгівлі – придбання торговельного, складського обладнання, придбання офісного обладнання, меблів, комп’ютерної техніки, програмного забезпечення тощо);

— період окупності проекту (порівняння із показником «період окупності проекту» по аналогічному проекту в Україні);

— дохідність інвестиційного проекту (порівняння із показником «дохідність інвестиційного проекту» по аналогічному проекту в Україні).

2.Ефективність клієнтських взаємодій:

— структура чистого доходу за напрямками збуту продукції на ринку Польщі – роздрібна мережа, реалізація продукції в інших торговельних мережах, оптовий продаж через представництво в Україні;

— середній чистий дохід на 1 клієнта за каналами продажу (роздрібна мережа, реалізація продукції в інших торговельних мережах, оптовий продаж через представництво);

— тривалість обробки одного запиту від оптового клієнта – витрати часу менеджера із продажів (порівняння із показником по Україні);

— тривалість обслуговування 1 клієнта в роздрібній мережі – витрати часу менеджера – консультанта із продажів (порівняння із показником по Україні – роздрібний магазин);

— % рекламацій (порівняння із показником по Україні);

- кількість клієнтів за каналами реалізації продукції;
- частка постійних клієнтів (порівняння із показником по Україні);
- широта асортименту (мета – максимальне задоволення потреб споживачів) (порівняння із показником по Україні);
- рівень задоволеності клієнтів продукцією компанії (за результатами опитування) (порівняння із показником по Україні).

3.Ефективність управлінської діяльності - внутрішні бізнес-процеси:

- кількість рівнів управління (за принципом структури в Україні: управлінська компанія та бізнес-юніти в майбутньому);
- чисельність персоналу за підрозділами та рівнем освіти;
- показник продуктивності праці (порівняння із показником по Україні).

4.Ефективність управління персоналом:

- інвестиційні ресурси на 1 співробітника;
- середня заробітна плата, порівняння із середнім рівнем оплати праці в Польщі / співставлення темпів приросту продуктивності праці і середньої заробітної плати (порівняння із показником по Україні);
- витрати на навчання персоналу / співставлення темпів приросту продуктивності праці і витрат на навчання 1 співробітника (порівняння із показником по Україні);
- показник плинності кадрів.

На рис.3.1 візуалізуємо balanced scorecard (BSC) - ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії із врахуванням приведеної вище деталізації груп показників, визначимо нормативні показники і заходи для забезпечення оптимального рівня показників ефективності при реалізації експортної стратегії.

Balanced scorecard (BSC)

1. Ефективність управління фінансовими ресурсами

1.1. Ефективність фінансово-господарської діяльності

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Зростання частки на ринку Польщі	чистий дохід від реалізації продукції на ринку Польщі	В перші роки діяльності досягнення рівня показників (роздрібний бізнес – 5 000 тис.грн.; Інтернет – магазин – 3 000 тис.грн.; 5 000 тис.грн. – оптовий продаж через представництво в Україні), поступове розширення обсягів діяльності	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Скорочення витратності діяльності та підвищення результативності	адміністративні витрати	Оптимізація рівня витратності бізнесу, пошук резервів скорочення витрат	Перегляд пулу постачальників товарів та послуг
	витрати на маркетинг		
	витрати на оплату праці		
Збільшення фінансових результатів	фінансовий результат від операційної діяльності	В перші роки діяльності досягнення рівня показників бізнесу в (п.1: 5 000 / 3 000 / 5 000), поступове розширення обсягів діяльності	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Зростання прибутковості бізнесу	показники рентабельності	В перші роки діяльності збитковість із поступовим виходом на позитивний рівень рентабельності, поступове збільшення рівня прибутковості бізнесу	Збільшення обсягів продажів та скорочення витрат

1.2. Ефективність інвестиційної діяльності

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Активізація інвестиційної діяльності	обсяг інвестиційних ресурсів	Ефективне управління інвестиційними ресурсами, підвищення інвестиційної привабливості	Оптимізація бюджетування інвестиційної діяльності, перегляд пулу постачальників товарів та послуг
Скорочення термінів окупності проекту	період окупності проекту	Досягнення періоду окупності по проекту «Відкриття роздрібного магазину» в менше, ніж 5 років / показника дохідності в 15%. Розширення обсягів діяльності, скорочення витрат	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Підвищення дохідності проекту	дохідність інвестиційного проекту		

2. Ефективність клієнтських взаємодій

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Оптимізація структури продажів	структура чистого доходу за напрямками збуту продукції	Збільшення обсягів продажів за кожною категорією клієнтів, збільшення кількості клієнтів за каналами реалізації продукції. В перші роки діяльності досягнення рівня показників (роздрібний бізнес – 5 000 тис.грн.; Інтернет – магазин – 3 000 тис.грн.; 5 000 тис.грн. – оптовий продаж через представництво в Україні)	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
	кількість клієнтів за каналами реалізації продукції		
Оптимізація структури продажів	середній чистий дохід на 1 клієнта за каналами продажу	Збільшення середнього чистого доходу за кожною категорією клієнтів, підвищення рівня лояльності зі сторони клієнтів, збільшення частки ринку	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Оптимізація витрат часу – запит від оптового клієнта	тривалість обробки одного запиту від оптового клієнта	Скорочення витрат часу та зменшення кількості рекламаций, підвищення якості обслуговування, оптимізація витрат на оплату праці	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Оптимізація витрат часу – запит від клієнта в роздрібній мережі	тривалість обслуговування 1 клієнта в роздрібній мережі		
Скорочення кількості скарг та незадоволених клієнтів	% рекламаций	Зменшення кількості рекламаций, підвищення якості обслуговування, оптимізація витрат на оплату праці	Збільшення асортименту, активізація рекламної діяльності із метою збільшення кількості клієнтів
Підвищення рівня задоволеності клієнтів продукцією компанії	рівень задоволеності клієнтів продукцією компанії		
Зростання частки постійних клієнтів	частка постійних клієнтів		
Розширення асортименту товарів	широта асортименту	Збільшення асортиментних позицій як за шириною так і глибиною	Укладання нових ексклюзивних контрактів на представництво із міжнародними компаніями – виробниками

3.Ефективність управлінської діяльності - внутрішні бізнес-процеси

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Оптимізація управлінської структури	кількість рівнів управління	Вибудовування структури відповідно до моделі управління в Україні	Налаштування процесів відповідно до управлінської моделі в Україні, розподіл ролей та відповідальності
Оптимізація чисельності персоналу за підрозділами та рівнем освіти	чисельність персоналу за підрозділами та рівнем освіти	Моделювання організаційної структури управління із врахуванням кількісних та якісних показників управління трудовим потенціалом	Розробка мотиваційної моделі (матеріальна та нематеріальна мотивація), розробка планів професійного розвитку
Збільшення показника продуктивності праці	показник продуктивності праці	Щорічне зростання показника (рівень показника, не нижчий за показники в Україні)	

4.Ефективність управління персоналом

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Підвищення ефективності управління трудовим потенціалом	інвестиційні ресурси на 1 співробітника	Підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу до роботи в компанії, підвищення рівня лояльності персоналу до роботодавця	Розробка мотиваційної моделі (матеріальна та нематеріальна мотивація), розробка планів професійного розвитку
Досягнення оптимального рівня оплати праці персоналу	середня заробітна плата	Зростання продуктивності праці швидшими темпами порівняно із темпами змін вартості інвестиційних ресурсів на 1 співробітника, витратами на навчання та середньою заробітною платою	
	витрати на навчання персоналу		
Скорочення показника плинності кадрів	показник плинності кадрів	Підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу до роботи в компанії, підвищення рівня лояльності персоналу до роботодавця	Розробка мотиваційної моделі (матеріальна та нематеріальна мотивація), розробка планів професійного розвитку

Рис.3.1. Balanced scorecard (BSC) - ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії

Джерело: складено автором

Контроль виконання показників вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії дозволить здійснювати перевірку

результативності заходів із питань впровадження та підтримки експортної стратегії в компанії «ЛЄДА-агро», виявити проблеми та вчасно їх усунути.

3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки експортної стратегії в компанії «ЛЄДА-агро»

Оберемо підхід до розробки експортної стратегії підприємства ТОВ «ЛЄДА-агро» - позиційний підхід (формування експортної стратегії розглядається як контрольований та свідомий процес, результатом якого є детально розроблені стратегії). Інструментами розробки експортної стратегії підприємства ТОВ «ЛЄДА-агро» є наступні: схема систематизації цілей та намірів конкурентів; модель п'яти конкурентних сил Портера; ланцюжок цінностей; модель конкурентного аналізу; моделі проникнення на зовнішній ринок.

1. Схема систематизації цілей та намірів конкурентів.

На ринку насіння Польщі слід виділити наступних операторів: Grupa Nasienna, VSeeds Group Poland, Rolimpex S.A, Danko, Poznanska Hodowla Roslin та інших.

1.1. Grupa Nasienna – це консорціум трьох компаній, до якого входять провідні польські бренди травосумішей (переважно газонних і кормових) і насіння сільськогосподарських рослин. До групи, заснованої в 2018 році, входять компанії Agronas, Rolimpex та Sowul & Sowul. Своєю діяльністю Група хоче зміцнити свою ринкову позицію в Польщі та за межами країни та привернути увагу до важливих екологічних питань та ролі польського насіння в розвитку економіки, особливо аграрної економіки в Польщі [80].



Rolimpex є виробником та дистриб'ютором насіннєвого матеріалу, добрив та засобів для захисту рослин. Фірма має безпосередній та постійний контакт з аграрними виробниками, промисловими аграрно-продовольчими

підприємствами, пунктами оптового та роздрібного продажу. Місією Rolimpex є задоволення потреб клієнтів за допомогою пропозиції продуктів найвищої якості [80].



1.2. Основними видами діяльності VSeeds Group Poland є реалізація насіння, компанія є ексклюзивним дистриб'ютором сортів Такії для Центральної та Східної Європи. На базі компанії організоване власне насіннєве господарство площею в 300 га. Сильними сторонами бренду є широкий асортимент насіння; повний спектр послуг, включаючи очищення, сушку, хімічну обробку, індивідуальне пакування; виробництво розподілене в різних локаціях для забезпечення безперервності виробничих процесів; сертифікація виробництва (ISTA Orange, фітосанітарний сертифікат і паспорт рослини) [81].



Компанія працює в галузі більше 40 років, виробництво оснащено новітнім технічним обладнанням.

1.3. Danko Seed є державною компанією. Власником 100% акцій цієї компанії є держава. Основні напрямки діяльності компанії - це рослинництво, насінництво злакових, бобових, трав та ріпаку, а також сільськогосподарська діяльність, зокрема, виробництво молока. Місія компанії полягає у підвищенні врожайності продукції рослинництва. Виробництво насіння організоване у семи сучасних центрах — Насінневих сільськогосподарських центрах у Копашево та Шелеєво (Велькопольська), у Центрі селекції рослин у Ласках (Мазовія), Насінневому сільськогосподарському центрі у Дембіні (Померанія), Насінневих сільськогосподарських центрах у Собеюхах та у Лагіївці та насінневому сільськогосподарському центрі у Модзурові (Сілезія) [82].



1.4. Poznanska Hodowla Roslin є селекційно-насінновою компанією, яка спеціалізується в основному на селекції, а також на вирощуванні та насінництві зернових, бобових і спеціалізованих рослин і трав. Насіння, яке пропонує Poznanska Hodowla Roslin, є результатом ефективного використання потенціалу компанії і проведення наукових досліджень COBORU. Завдяки роботі всієї команди Poznanska Hodowla Roslin реалізує місію, яка полягає у впровадженні біологічного прогресу в рослинництві та забезпеченні фермерів Польщі та Європи якісним сертифікованим посівним матеріалом. Poznanska Hodowla Roslin пропонує клієнтам насіння для сільськогосподарських культур із високою врожайністю, підвищеною стійкістю до звичайних патогенів [83].



Цілі і наміри конкурентів ТОВ «ЛЄДА-агро» на ринку Польщі демонструє рис.3.2.

Таким чином, систематизація цілей та намірів конкурентів дозволила з'ясувати, що суб'єкти бізнесу польського ринку насіння, а саме компанії Grupa Nasienna, VSeeds Group Poland, Rolimpex S.A, Danko, Poznanska Hodowla Roslin направляють свої підприємницькі зусилля та ресурси різних типів на зміцнення ринкової позиції на ринку Польщі та країн ЄС, привернення уваги до важливих екологічних питань (екологічність виробництва, кліматичні зміни тощо), задоволення потреб клієнтів, підвищення врожайності продукції рослинництва, впровадження біологічного прогресу в рослинництві (організація наукової діяльності в аграрному секторі економіки).

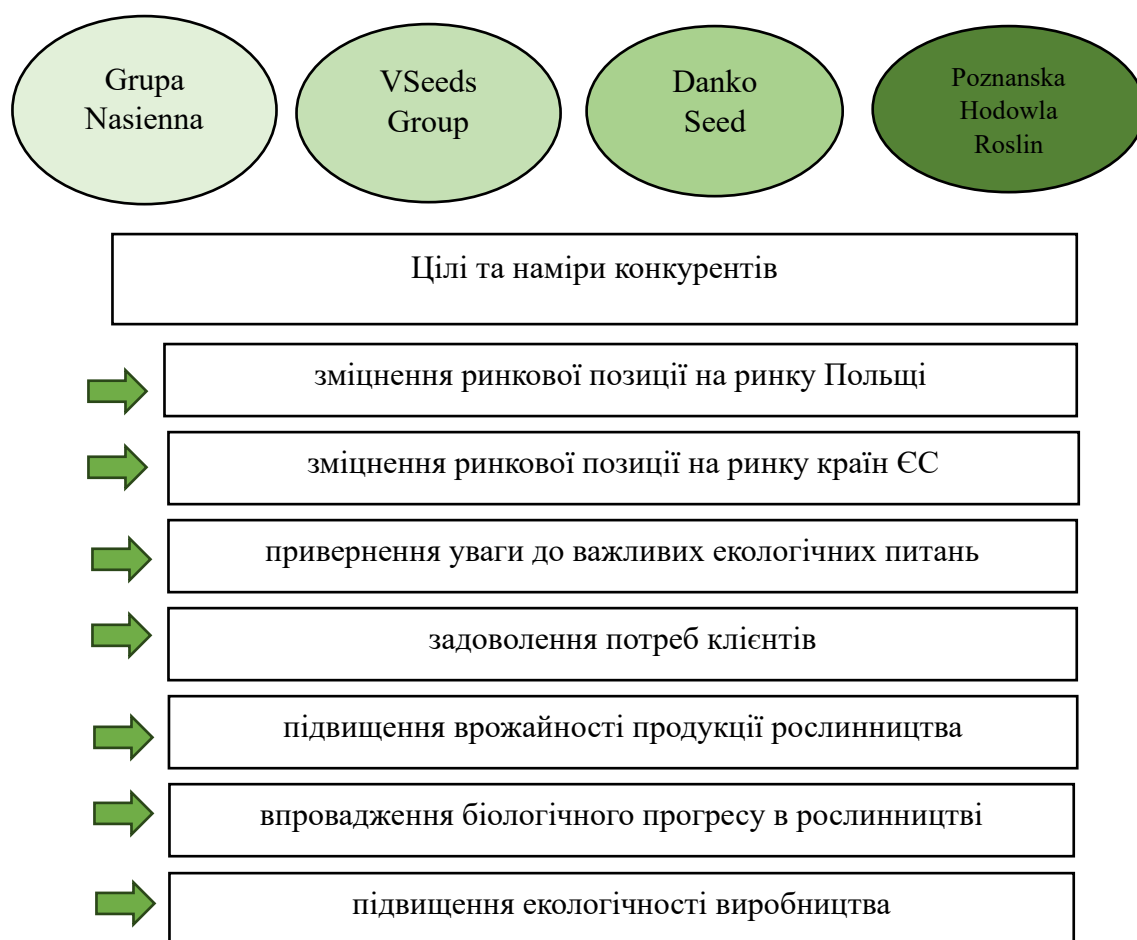


Рис.3.2. Систематизація цілей та намірів конкурентів

Джерело: складено автором

2. Модель п'яти конкурентних сил Портера ТОВ «ЛЄДА-агро» на насіннєвому ринку Польщі приведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз ринку насіння в Польщі (модель Портера)

№	Компонент моделі Портера	Ступінь впливу (високий, середній, низький)	Управлінські дії зі сторони ТОВ «ЛЄДА-агро»
1	2	3	4
1	Товари – замітники	високий за умов широкої пропозиції насіння польського виробництва та виробництва країн ЄС – широкий асортимент і висока якість	Пропонування насіння виключно високої якості та за привабливими ціновими пропозиціями, пропонування широкого асортименту товарів
		середній за умов широкої пропозиції товарів ТМ ТОВ «ЛЄДА-агро»	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
2	Ринкова влада постачальників	високий, оскільки постачальники встановлюють ціну на товари	Перегляд пулу постачальників із акцентом на якість та широту асортименту із метою забезпечення високої конкурентоспроможності порівняно із польськими виробниками
3	Ринкова влада споживачів	високий, оскільки споживачі формують попит на продукт	Аграрний ринок України (в тому числі і вирощування насіння) займає ключову позицію у світовому аграрному ринку. Це є важливим критерієм при виборі товарів споживачами. Підтримка іміджу компанії – виробника якісного насіння
4	Загроза появи нових гравців	середній вплив, враховуючи високу капіталомісткість бізнесу	Пропонування насіння виключно високої якості та за привабливими ціновими пропозиціями, пропонування широкого асортименту товарів. Підтримка іміджу компанії – виробника якісного насіння
		високий вплив - релокація бізнесу з України через воєнні дії, що в свою чергу формує додаткову конкуренцію на ринку	
		середній вплив, припинення співпраці із російськими компаніями, що дозволяє укріпити позиції як польських, так і українських виробників на ринку Польщі	
5	Рівень конкурентної боротьби	високий	Конкуренція висока. На ринку насіння Польщі слід виділити наступних операторів: Grupa Nasienna, VSeeds Group Poland, Rolimpex S.A, Danko, Poznanska Hodowla Roslin та інших. Підтримка іміджу компанії – виробника якісного насіння

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «ЛЄДА-агро» має перспективи для здійснення експортної діяльності на ринку України, проте важливо пропонувати насіння виключно високої якості та за привабливими ціновими пропозиціями, пропонувати широкий асортимент товарів і підтримувати імідж компанії – виробника якісного насіння. Також важливо враховувати конкурентні переваги інших операторів ринку, їх цілі та наміри (демонструє рис.3.2), що дозволить компанії

швидше адаптуватись до умов нового ринку та більш повноцінно враховувати вимоги польського споживача.

3. Ланцюжок цінностей.

При виході на польський ринок ТОВ «ЛЄДА-агро» займатиме ринкову позицію «підприємство – претендент». Стратегічними цілями є атака ринкового лідера для розширення власної ринкової частки на основі стійкої конкурентної переваги; при цьому реалізовуватиметься стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації. На початку діяльності на ринку Польщі ТОВ «ЛЄДА-агро» реалізуватиме товари за аналогічними ціновими пропозиціями, що і в Україні. Ланцюжок цінностей для ТОВ «ЛЄДА-агро» на польському ринку візуалізуємо на рис. 3.3.

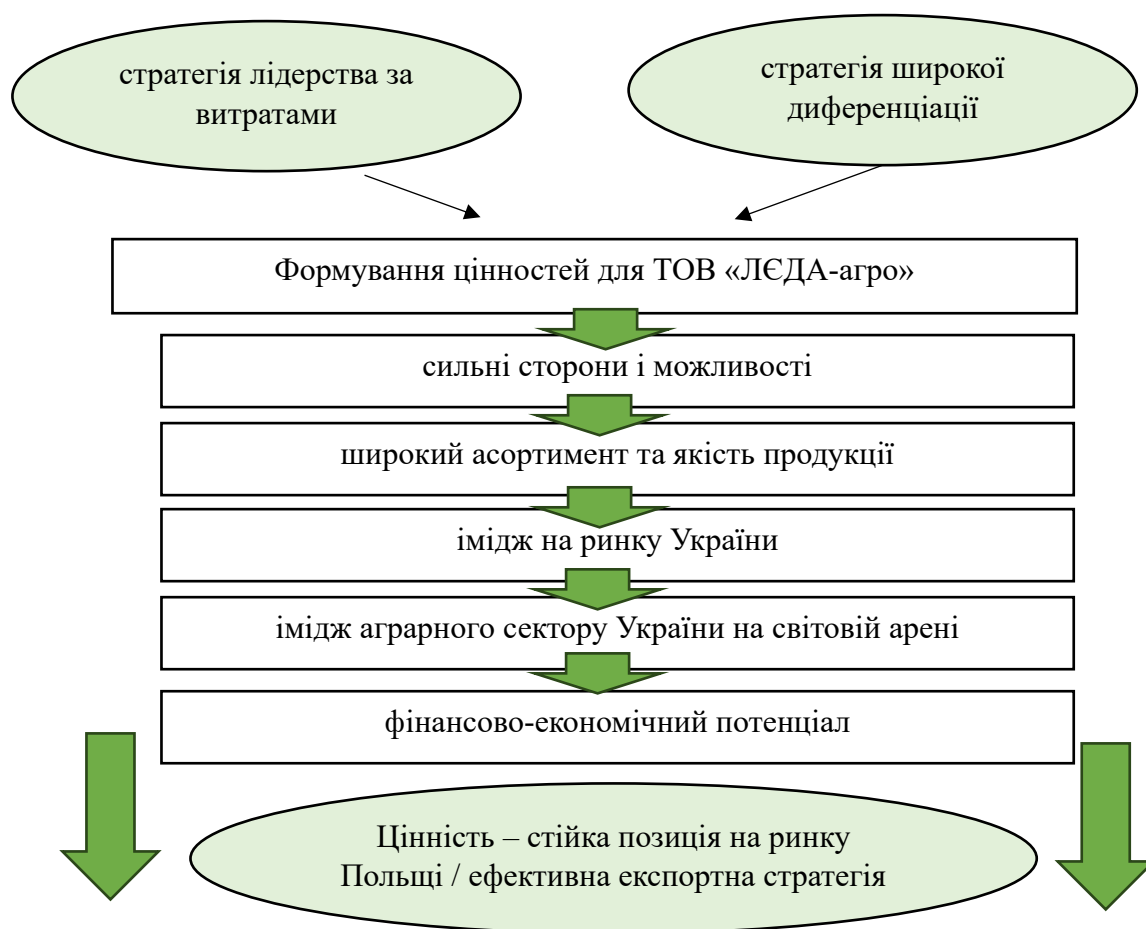


Рис.3.3. Ланцюжок цінностей для ТОВ «ЛЄДА-агро» на польському ринку

Джерело: складено автором

Сукупну цінність діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» на польському ринку «Стійка позиція на ринку Польщі / Ефективна експортна стратегія» формують наступні компоненти: сильні сторони і можливості (сформований досвід на ринку України); широкий асортимент та якість продукції (ексклюзивне партнерство із міжнародними компаніями – виробниками насіння та добрив); імідж на ринку України; імідж аграрного сектору України на світовій арені; фінансово-економічний потенціал компанії. При цьому компанією впроваджуватимуться стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації.

4. Модель конкурентного аналізу.

Модель конкурентного аналізу представимо в контексті визначення ринкової позиції конкурентів на основі концепції інтегрованого підходу, яка була проаналізована в теоретичному розділі дипломного дослідження.

Таблиця 3.2

Модель конкурентного аналізу на основі інтегрованого підходу

№	Ринкова позиція	Стратегії					
		Формування нових сегментів ринку	Диференціація	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія «кількох ринкових ніш»	Індивідуалізація	Спеціалізація індивідуального іміджу
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Лідер ринку	Grupa Nasienna			Grupa Nasienna	Grupa Nasienna	Grupa Nasienna
2	Претендент		VSeeds / ТОВ «ЛЄДА-агро»	Danko Seed / ТОВ «ЛЄДА-агро»			
3	Послідовник					VSeeds Group Poland	VSeeds Group Poland
4	Обслуговує ринкову нішу		Poznanska Hodowla Roslin			Poznanska Hodowla Roslin	

Джерело: складено автором

Отже, лідером ринку є Grupa Nasienna, компанії – претенденти - VSeeds Group Poland (виконує також роль компанії – послідовника) і Danko Seed. ТОВ

«ЛЄДА-агро» планує зайняти позицію компанії – претендента, впроваджуючи стратегії лідерства за витратами та широкої диференціації.

5. Модель проникнення на зовнішній ринок.

5.1. Визначення ємкості зарубіжного ринку, на який планує вийти підприємство. Діагностика аграрного ринку країн Східної Європи в контексті відкриття компанії на ринку Польщі проведена в підрозділі 2.1, що дало змогу наголосити на широких перспективах ТОВ «ЛЄДА-агро» на даному ринку. Модель конкурентного аналізу на основі інтегрованого підходу демонструє, що лідером ринку є Grupa Nasienna, а ТОВ «ЛЄДА-агро» планує зайняти позицію компанії – претендента, впроваджуючи стратегії лідерства за витратами та широкої диференціації. Позицію послідовника займає VSeeds Group Poland.

5.2. Аналіз діяльності конкурентів приведений вище (систематизація цілей та намірів конкурентів та модель конкурентного аналізу на основі інтегрованого підходу). Слід відзначити, що конкуренція на ринку висока. На ринку насіння Польщі слід виділити наступних операторів: Grupa Nasienna, VSeeds Group Poland, Rolimpex S.A, Danko, Poznanska Hodowla Roslin та інших.

5.3. Розробка експортної стратегії для регіонального ринку - стратегії лідерства за витратами та широкої диференціації. ТОВ «ЛЄДА-агро» планує реалізацію продукції на ринку Польщі за трьома каналами збуту: збут продукції в магазині роздрібної торгівлі та Інтернет-магазині (передбачене створення польсько-мовної сторінки на сайті ТОВ «ЛЄДА-агро»); оптовий збут продукції споживачам в Польщі через представництво в Україні; збут продукції в торговельних мережах в Польщі (будівельні супермаркети тощо).

5.4. Визначення необхідних ресурсів в розрізі типів ресурсів демонструє таблиця 3.3.

На початку діяльності планується найняти в штат 4 співробітників (2 менеджери – консультанти в роздрібний магазин (повна зайнятість); 1 прибиральниця (неповна зайнятість); охоронець (повна зайнятість), із

розширенням обсягів діяльності доцільним є збільшення чисельності персоналу. Заробітна плата встановлюється на рівні не нижче мінімальної оплати праці в Польщі (4666 злотих - 48620 грн.). Заробітна плата менеджера, працевлаштованого в Україні, але який відповідає за оптовий продаж товару в Польщу становитиме 40 тис.грн. в місяць. Щорічно нараховуватимуться бонуси розміром 5% від загального ФОП.

Таблиця 3.3

Визначення необхідних ресурсів для реалізації експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро» (ринок Польщі)

№	Тип ресурсів	Опис	Тис.грн.
1	2	3	4
1	Трудові ресурси	Персонал: роздрібний магазин – менеджер – консультант (2), прибиральниця і охоронець; представництво в Україні – менеджер по ринку в Польщі	роздрібний магазин – менеджер – консультант (60 тис.грн.*2 в місяць), прибиральниця і охоронець (25 (неповний робочий день) тис.грн. / 50 тис.грн.); представництво в Україні – менеджер по ринку в Польщі (40 тис.грн. в місяць). Загальні витрати: разом – 235 тис.грн.
2	Оборотний капітал	На придбання товарів для збуту на ринку Польщі, на оренду приміщення та маркетингові заходи	оренда приміщення під роздрібний магазин (разом із приміщенням формату «склад») в 150 кв.м. (м.Вроцлав) + комунальні послуги – 110 тис.грн. в місяць, витрати на маркетингові заходи (реклама продукції – буклети, проспекти, інформація на сайті компанії (польсько-мовна версія), витрати «торговий маркетинг» - 100 тис.грн. в місяць
3	Інвестиційні ресурси	Витрати на придбання торговельного і складського обладнання	Стелажі (100 тис.грн.), вітрина (80 тис.грн.), стійка торговельна (50 тис.грн.), шафи і стільці (50 тис.грн.), програмне забезпечення (50 тис.грн.), ремонтні роботи в приміщенні (300 тис.грн), інші інвестиційні витрати (100 тис.грн.)

Джерело: складено автором

Отже, необхідні інвестиційні витрати для реалізації експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро» (ринок Польщі) складають 730 тис.грн. (із урахуванням проведення ремонтних робіт протягом 2 місяців до категорії «інвестиційні витрати» віднесені також витрати на оренду та комунальні

послуги). Із врахуванням проведення ремонтних робіт протягом 2 місяців інвестиційні витрати складуть 950 тис.грн.

Рис.3.4 демонструє зміни, які відбудуться в організаційній структурі управління інтегрованого об'єднання «Леда-агро» через впровадження експортної стратегії (вихід на ринок Польщі) – нові структурні компоненти приведені в блоках курсивом.

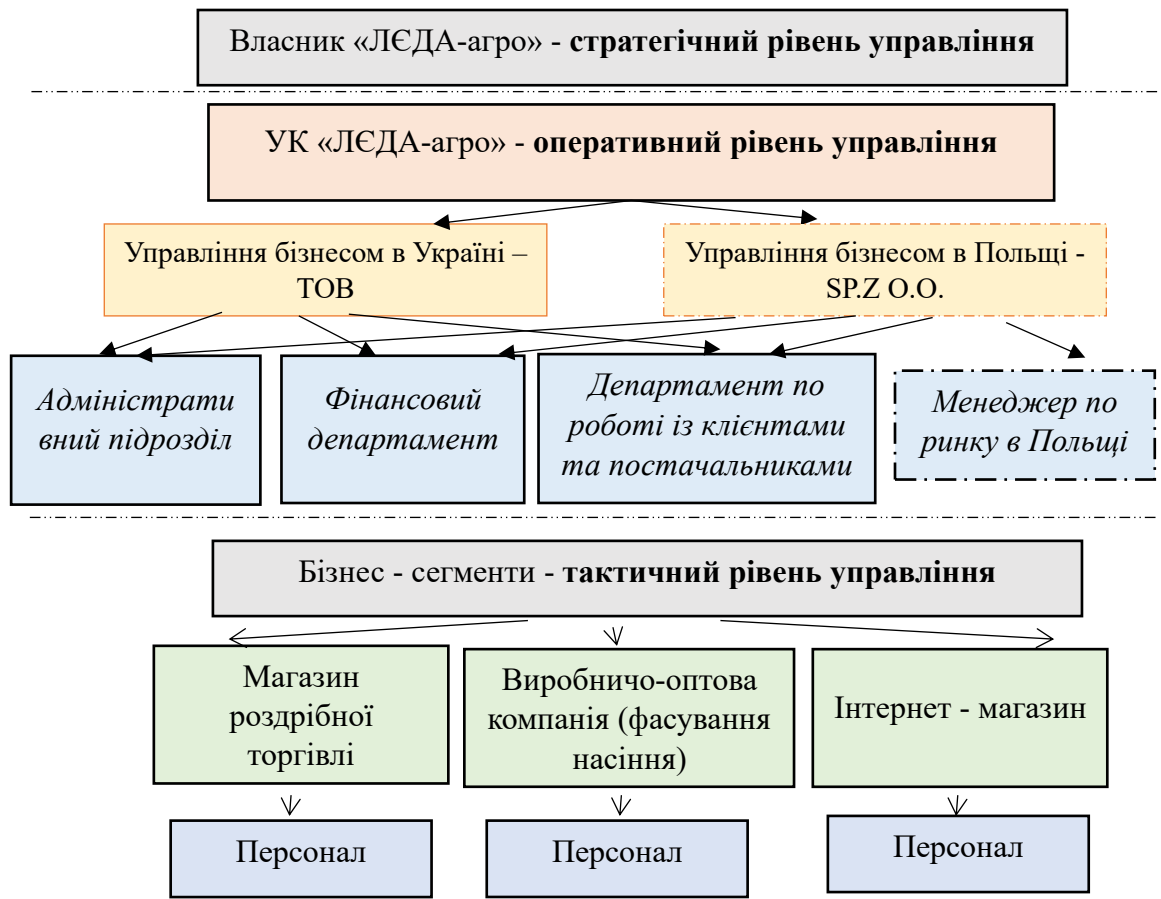


Рис.3.3. Організаційна структура управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЕДА-агро»

Джерело: складено автором

Отже, на оперативному рівні управління виокремлені дві стратегічні зони господарювання - Управління бізнесом в Україні – у формі ТОВ та Управління бізнесом в Польщі – у формі SP.Z O.O. В свою чергу бізнес в Україні представлений трьома стратегічними зонами господарювання – магазин роздрібної торгівлі, виробничо-оптова компанія (фасування насіння), Інтернет – магазин. В SP.Z O.O. будуть працевлаштовані 4 співробітники – 2

менеджери – консультанти, прибиральниця і охоронець. Планується найняти в Україні та працевлаштувати в ТОВ менеджера із продажів та закупівель, який відповідатиме за контракти на оптовий продаж товарів.

Враховуючи окреслені в параграфі практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки експортної стратегії, в наступному підрозділі визначимо ефективність впровадження даної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро».

3.3. Ефективність впровадження експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро»

Ефективність впровадження експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро» визначимо за показниками, сформованими відповідно до Balanced scorecard (BSC) - ключові показники для вимірювання ефективності впровадження експортної стратегії (рис.3.1). Як було вище з'ясовано, компанією реалізуватиметься стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації. При цьому продукція реалізуватиметься за наступними каналами продажів – роздрібний продаж (власний магазин та інші торговельні мережі), Інтернет – продаж, оптовий продаж через представництво в Україні. Прогнозний звіт про фінансові результати приведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «ЛЄДА-агро» при реалізації експортної стратегії (ринок Польщі) на 2025-2028 рр.

№	Показник	2025	2026	2027	2028	Темпи приросту 2028 рік до 2025 року	
						абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід, тис.грн.	13000	14300	16445	18912	5912	45
	магазин роздрібної торгівлі	5000	5500	6325	7274	2274	45
	Інтернет – магазин	3000	3300	3795	4364	1364	45
	оптовий продаж через представництво в Україні	5000	5500	6325	7274	2274	45
2	Собівартість, тис.грн.	8190	9009	10360	11914	3724	45

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
	магазин роздрібної торгівлі	3150	3465	3985	4582	1432	45
	Інтернет – магазин	1890	2079	2391	2749	859	45
	оптовий продаж через представництво в Україні	3150	3465	3985	4582	1432	45
3	Валовий прибуток, тис.грн.	4810	5291	6085	6997	2187	45
	магазин роздрібної торгівлі	1850	2035	2340	2691	841	45
	Інтернет – магазин	1110	1221	1404	1615	505	45
	оптовий продаж через представництво в Україні	1850	2035	2340	2691	841	45
4	Витрати на оплату праці, тис.грн.	2961	2961	3226	3226	265	9
	роздрібний магазин – менеджер – консультант (2 особи)	1512	1512	1575	1575	63	4
	прибиральниця	315	315	353	353	38	12
	охоронець	630	630	693	693	63	10
	представництво в Україні – менеджер по ринку в Польщі	504	504	605	605	101	20
5	Адміністративні витрати, тис.грн.	2880	2880	3060	3060	180	6
	оренда приміщення під роздрібний магазин + комунальні послуги	1320	1320	1380	1380	60	5
	витрати на маркетингові заходи	1200	1200	1260	1260	60	5
	інші витрати	360	360	420	420	60	17
6	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	-1031	-550	-201	712	1743	-169
7	Податок на прибуток, тис.грн.				128	128	-
8	Фінансовий результат, тис.грн.	-1031	-550	-201	584	1615	-157
9	Рентабельність діяльності, %	-7,9	-3,8	-1,2	3,1	0	-139
10	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	5	5	5	5	0	0
11	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	2600	2860	3289	3782	1182	45

Джерело: складено автором

Отже, перші три роки діяльності компанії на ринку Польщі будуть збитковими. В 2028 році компанія планує вийти на позитивний фінансовий результат в 584 тис.грн. за рік, рентабельність діяльності становитиме 3,1%. При цьому чистий прибуток ТОВ «ЛЄДА-агро» в 2023 році на ринку України склав 1084,6 тис.грн., рентабельність діяльності вища за прогнозний показник по Польщі на 0,9% (фактичний показник рентабельності діяльності за 2023 рік

в Україні склав 4,0%). Щороку планується нарощувати обсяги продажів і розширювати клієнтську базу. Планується щорічне підвищення показника продуктивності праці. За прогнозами продуктивність праці складе в 2025 році 2600 тис.грн. / 1 особа, по Україні продуктивність праці склала в 2023 році 1582,9 тис.грн. Показник продуктивності праці в Україні нижче за показник продуктивності праці в Польщі, оскільки при його розрахунку враховується також чисельність управлінського персоналу в Україні, який паралельно здійснюватиме управління і бізнесом в Польщі. Якщо прийняти до уваги і чисельність управлінського персоналу, то прогнозна продуктивність праці по проекту в Польщі в 2025 році становитиме 1444 тис.грн./1 особа. Даний показник є співставним із показником по Україні.

В таблиці 3.5 приведемо показники інвестиційної привабливості проекту - ефективність інвестиційних ресурсів при впровадженні експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро».

Таблиця 3.5

Показники інвестиційної привабливості проекту - ефективність інвестиційних ресурсів при впровадженні експортної стратегії для компанії «ЛЄДА-агро»

№	Показник	2024	2025	2026	2027	2028	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Фінансовий результат, тис.грн.		-1031	-550	-201	584	-1198
2	Інвестиційні ресурси, тис.грн.	950					950
3	Витрати на оренду за 2 місяці, тис.грн.		220				-220
4	Чистий приведений дохід, тис.грн.	-950	-811	-550	-201	584	-1928
5	Коефіцієнт дисконтування (12%)	1	0,89	0,80	0,71	0,64	
6	Дисконтований ГП, тис.грн.	-950	-724	-438	-143	371	-1885
7	Період окупності, років	5,25					

Джерело: складено автором

Період окупності за проектом складе 5,25 років. Період окупності аналогічного проекту по Україні буде менш тривалим, виходячи із більш низької витратності бізнесу в Україні. Для порівняння: мінімальна заробітна плата в Польщі 4666 злотих, що дорівнює 48620 грн., а в Україні – 8000 грн.

В таблиці 3.6 приведемо прогнозне оцінювання встановлених відповідно до Balanced scorecard (BSC) показників.

Таблиця 3.6

Прогнозне оцінювання встановлених відповідно до Balanced scorecard (BSC) показників

№	Показник	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
	Ефективність фінансово-господарської діяльності				
1	Чистий дохід від реалізації продукції на ринку Польщі	+	+	+	+
2	Адміністративні витрати – відповідно до бюджету	+	+	+	+
3	Витрати на маркетинг – відповідно до бюджету	+	+	+	+
4	Витрати на оплату праці – відповідно до бюджету	+	+	+	+
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	+	+	+	+
6	Показники рентабельності	+	+	+	+
	Ефективність інвестиційної діяльності				
1	Обсяг інвестиційних ресурсів – відповідно до бюджету	+	+	+	+
2	Період окупності проекту – менше 5 років (за прогнозами 5,25)	-	-	-	-
3	Дохідність інвестиційного проекту – 15% (за прогнозами від’ємна, починаючи із 6 року проекту позитивне значення)	-	-	-	-
	Ефективність клієнтських взаємодій				
1	Структура чистого доходу за напрямками збуту продукції	+	+	+	+
	Ефективність управлінської діяльності - внутрішні бізнес-процеси				
1	Вибудовування структури відповідно до моделі управління в Україні (оптимізація структури при збільшенні обсягів продажів, у випадку потреби)	-	-	-	+
2	Моделювання організаційної структури управління із врахуванням кількісних та якісних показників управління трудовим потенціалом	-	-	-	+
3	Показник продуктивності праці	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Як демонструє таблиця 3.6, більшістю показників було досягнуто прогнозного рівня. Слід відмітити прибутковість діяльності проекту, починаючи із 2028 року. Показники ефективності управління персоналом в контексті теми дослідження не деталізуються.

В таблиці 3.7 представимо аналіз ризиків при виході компанії на ринок Польщі.

Таблиця 3.7

Аналіз ризиків при виході компанії на ринок Польщі

№	Ризик	Розробка напрямків скорочення негативного впливу ризиків
1	2	3
1	Активізація воєнних дій, що робитиме неможливим управління бізнесом в Польщі	Побудова управлінської структури на базі SP.Z O.O. в Польщі
2	Встановлення митних платежів на експорт продукції аграрного виробництва (наразі мито дорівнює 0%)	Перегляд цінової політики, формування резерву витрат
3	Підвищення ПДВ на ринку Польщі (наразі ставка встановлена на рівні 23%)	Перегляд цінової політики, формування резерву витрат
4	Блокування кордонів польськими представниками, що унеможливуватиме поставку продукції в Польщу	Організація роботи Виробничо-оптової компанії (фасування насіння) в Польщі, активізація продажів насіння та добрив в торговельних мережах Польщі. Стратегія вертикальної інтеграції
5	Низький попит на продукцію в Польщі	Проведення маркетингового дослідження споживчих переваг клієнтів, дослідження ринку насіння і добрив в Польщі, вивчення конкурентних переваг польських компанії – замовлення маркетингового дослідження в Консалтинговій компанії

Джерело: складено автором

При розробці та впровадженні експортної стратегії важливо враховувати ймовірність настання окреслених в таблиці 3.7 ризиків та впроваджувати заходи, направлені на їх мінімізацію.

Таким чином, приведені вище міркування та дослідження доводять наступне. Сукупну цінність діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» на польському ринку «Стійка позиція на ринку Польщі / Ефективна експортна стратегія» формують наступні компоненти: сильні сторони і можливості (сформований досвід на ринку України); широкий асортимент та якість продукції (ексклюзивне партнерство із міжнародними компаніями – виробниками насіння та добрив); імідж на ринку України; імідж аграрного сектору України на світовій арені; фінансово-економічний потенціал компанії. При цьому компанією впроваджуватимуться стратегія лідерства за витратами та стратегія

широкої диференціації. Компанією реалізуватиметься стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації. При цьому продукція реалізуватиметься за наступними каналами продажів – роздрібний продаж (власний магазин та інші торговельні мережі), Інтернет – продаж, оптовий продаж через представництво в Україні.

Перші три роки діяльності компанії на ринку Польщі будуть збитковими. В 2028 році компанія планує вийти на позитивний фінансовий результат в 584 тис.грн. за рік. Щороку планується нарощувати обсяги продажів і розширювати клієнтську базу. Планується щорічне підвищення показника продуктивності праці. Рентабельність діяльності в 2028 році за прогнозами становитиме 3,1%. Більшістю показників, встановлених відповідно до Balanced scorecard (BSC), було досягнуто прогнозного рівня. Проект є привабливим, тому пропонується до впровадження.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

Метою першого розділу є вивчення теоретичних характеристик експортної стратегії. Під експортною стратегією підприємства слід розуміти програму дій, яка визначає основні напрями його експортної діяльності на міжнародному ринку із врахуванням наявних ресурсів і вимог конкуренції на обраному ринку. Керівництво компанії, формуючи експортну стратегію, вирішує, як підприємство експортуватиме продукцію на міжнародний ринок і до якої країни експортуватиме, визначає особливості ціноутворення, товари, які продаватимуться, ринки, на яких вони продаватимуться. Ефективна експортна стратегія відіграє головну роль у підвищенні результативності експортної діяльності підприємства та бізнесу в цілому і є одним з визначальних факторів, які сприяють його адаптації до діяльності на зовнішніх ринках.

Процес впровадження експортної стратегії є багатоступінчастим, що вимагає ретельної підготовки, адаптації товарів і ефективного управління усіма аспектами експортної діяльності. Підприємства повинні бути готовими до викликів на міжнародних ринках, тому правильно розроблена експортна стратегія відкриває нові можливості для зміцнення позицій на зарубіжних ринках і підвищення прибутковості. Планування експортної стратегії є доволі складним, але надзвичайно важливим процесом для підприємства, яке планує вийти та нові міжнародні ринки. Процес планування вимагає проведення ретельного аналізу внутрішніх можливостей і сильних сторін, дослідження умов зарубіжного ринку, адаптації продукту і реалізації маркетингових заходів, а також врахування потенційних ризиків. Правильно спланована експортна стратегія дозволяє підприємству не тільки збільшити свої доходи, але й закріпити свою присутність на міжнародній арені, цим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність.

В другому розділі представлений стратегічний аналіз діяльності компанії ТОВ «ЛЄДА-агро». Активізація двосторонньої співпраці та кооперації між суб'єктами бізнесу України і Польщі в аграрному сегменті, реалізація спільних інвестиційних проєктів (виробництво чи переробка аграрної продукції, логістика, інфраструктура) – це важливі фактори із модернізації та зростання для польського АПК, додатковий імпульс для економічного розвитку, зважаючи на наявні проблеми в секторі. Існує багато можливостей для подальшого розвитку сектора із модернізацією для підвищення конкурентоспроможності. У той же час уряд Польщі визнає необхідність збереження унікального характеру фермерських громад. Підвищення продуктивності праці і рентабельності ферм займають важливе місце в планах розвитку аграрного сектору Польщі. «Стратегічний план CAP» («Спільна сільськогосподарська політика ЄС на 2023-2027 роки») зосереджений на економічних і соціальних потребах, а також на екологічних цілях. Польща також планує збільшити обсяги посівних площ для виробництв органічних продуктів. Завдяки цим підходам на макрорівні сільськогосподарський сектор Польщі може суттєво підвищити рівень фінансової та операційної стійкості, що дозволить йому зменшувати негативний вплив ризиків. Це, безсумнівно, відкриває і перспективи для суб'єктів бізнесу з України, зокрема для реалізації насіння та добрив.

Слід відмітити високий внутрішній потенціал ТОВ «ЛЄДА-агро», що є важливою умовою для ефективного впровадження експортної стратегії. Вартість активів компанії щороку підвищується, в тому числі і залишки запасів, що пояснюється розширенням масштабів діяльності компанії і збільшенням обсягів продажів. Проте в контексті зростання вартості залишків запасів важливо оптимізувати процеси управління ними, що дозволить підвищити коефіцієнти оборотності товарів.

Якість трудових ресурсів підвищується – зросла частка співробітників із вищою освітою. Продуктивність праці демонструє стійку тенденцію до зростання, що доводить високу ефективність управління трудовим

потенціалом, це є досить важливо при розширенні обсягів діяльності компанії як в Україні, так і зарубіжних країнах. В компанії виокремлені 4 рівні управління, що дозволило суттєво підвищити якість управлінських процесів. Вище приведене доводить перспективність виходу ТОВ «ЛЄДА-агро» на аграрний ринок Польщі.

Метою третього розділу є розробка та впровадження експортної стратегії для ТОВ «ЛЄДА-агро». Сукупну цінність діяльності ТОВ «ЛЄДА-агро» на польському ринку «Стійка позиція на ринку Польщі / Ефективна експортна стратегія» формують наступні компоненти: сильні сторони і можливості (сформований досвід на ринку України); широкий асортимент та якість продукції (ексклюзивне партнерство із міжнародними компаніями – виробниками насіння та добрив); імідж на ринку України; імідж аграрного сектору України на світовій арені; фінансово-економічний потенціал компанії. При цьому компанією впроваджуватимуться стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації. Компанією реалізуватиметься стратегія лідерства за витратами та стратегія широкої диференціації. При цьому продукція реалізуватиметься за наступними каналами продажів – роздрібний продаж (власний магазин та інші торговельні мережі), Інтернет – продаж, оптовий продаж через представництво в Україні.

Перші три роки діяльності компанії на ринку Польщі будуть збитковими. В 2028 році компанія планує вийти на позитивний фінансовий результат в 584 тис.грн. за рік. Щороку планується нарощувати обсяги продажів і розширювати клієнтську базу. Планується щорічне підвищення показника продуктивності праці. Рентабельність діяльності в 2028 році за прогнозами становитиме 3,1%. Більшістю показників, встановлених відповідно до Balanced scorecard (BSC), було досягнуто прогнозного рівня. Проект є привабливим, тому пропонується до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація експортної діяльності підприємств України: недоторговані ринки та торгівельні бар'єри. за ред. М. Ю. Серпухова. Харків: вид-во Лідер, 2019. 216 с.
2. Андреева В. А. Експортна стратегія України: реалії та перспективи. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 15-19.
3. Артамонова, Г. Зовнішня торгівля України з ЄС: можливості та виклики. *Журнал європейської економіки*. 2019. Том 18. №3 (70). с. 283-295.
4. Базилевич В. Д. Сучасна економічна теорія: у пошуках нової парадигми *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №146. С. 5-7.
5. Білянський Ю. О. Євроінтеграційний потенціал експортної діяльності підприємств аграрного сектору економіки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1. С. 54–63.
6. Бондарева Т. І., Осадчук А. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 3 (15). С. 91–104.
7. Варшавська Н.Г. Аналіз конкурентного середовища європейського аграрного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №4. С.55-59.
8. Гораль Л. Т., Шийко В. І. Удосконалення системи оцінювання ефективності використання експортного потенціалу газотранспортного підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ*. 2015. Т. 18. № 2. С. 118–126.
9. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. 2019. с. 146.

10. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст] : [навч. посіб.] І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська ; [за ред. І. І. Дахна]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.
11. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. С. 108–110.
12. Дорошенко Т. М., Шибіріна С. О. Аналіз експортного потенціалу України в контексті євроінтеграції. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 46-56.
13. Залізнюк В. П. Експортна стратегія і забезпечення продовольчої безпеки України. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 4. С. 64-69.
14. Іванов С.І. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1. С. 16-27.
15. Карпенко М.О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств М.О. Карпенко, Ю.С. Карпик. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>
16. Касич А. О. Стратегія управління експортним потенціалом підприємств важкого автомобілебудування. А. О. Касич, Р. М. Циган, К. І. Назаренко. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_10
17. Кендюхов О. В. Чинники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства. О. В. Кендюхов, В. Є. Болгов, В. П. Залізнюк. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 1. С. 38-51
18. Кібік О. М. Концептуальні засади формування експортної стратегії України. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку держави та права в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 травня 2016 р., м. Одеса): у 2 т. Т. 1* відп. ред. М. В. Афанасьєва. Одеса : Юридична література, 2016. С. 458-460.

19. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
20. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посіб. Ю.Г. Козак. ЦУЛ : 2019. 510 с.
21. Коляда, О. В., Райчева А. О. Зовнішня торгівля України як чинник розвитку міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, №Ч.2, с. 78-82.
22. Кордонська О. Експорто-орієнтовані стратегії у глобальній економіці: монографія. Львів: Бадікова Н. О., 2017. 300 с.
23. Корицька О.І. Аналізування розвитку аграрного сектору країн ЄС: цифрові можливості Eurostat. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. С.
24. Клименко Л. В. Стратегія мінімізації дестабілізуючого впливу експортних загроз на господарську діяльність вітчизняних аграрних формувань. Л. В. Клименко, Л. П. Альошкіна, Н. Я. Пітель. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-1. С. 138-143.
25. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. О. Лозовський, М. Дячук. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 31-35.
26. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023 с. 76-82.
27. Малярець Л. М. Стратегія ефективності використання експортно-імпортного потенціалу. Л. М. Малярець, О. В. Денисюк, О. П. Куліков, Д. В. Фатьянов. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 49-57.
28. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 53–61
29. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Наш формат. Київ. 2018. 269 с.

30. Мних О. Б. Поява нових експортних можливостей українських підприємств на міжнародних конкурентних ринках як стратегічний пріоритет формування інноваційної економіки. О. Б. Мних, Н. Я. Сапотніцька. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 75-80.

31. Мних О. Б. Експортна стратегія і тренди розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах відкритої економіки України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 892. С. 262-271.

32. Могильний О. М. Роль експортно-орієнтованого сільського господарства в стратегіях розвитку економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 2(1). С. 58-65.

33. Могильний О.М. Конкурентні переваги аграрних секторів України та Польщі. *Економіка сільського господарства*. 2007. №4. С.55-74.

34. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2(1). С. 71-77.

35. Моторнюк, У. І., Яремчук. Т. С. Відновлення експортного потенціалу України в умовах війни. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*. 2022. с. 174 – 177.

36. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління. *Економічна наука*. 2015. №1. с. 9-13.

37. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. О. Г. Нефедова. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). с. 117–120.

38. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18-32

39. Ніколаєв М. Г. Структурні диспропорції в реалізації експортних стратегій підприємств України. М. Г. Ніколаєв, Н. П. Мешко. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 401-410.

40. Олешко А. А. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. А. А. Олешко, А. О. Павленко, О. Ю. Рубанович. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 19 (99), Т. 2. С. 29-32.

41. Ощепков О. П. Формування передумов експортної стратегії розвитку підприємств агропродовольчого комплексу України. О. П. Ощепков, С. О. Магденко. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, Вип. 3. С. 21-26.

42. Офіційний сайт ТОВ «ЛЄДА-агро». URL: <http://ledaagro.ua/uk/about>

43. Охріменко І.В. Аналіз аграрного ринку на основі модельних підходів. *Загальні питання економіки*. 2011. №6. С.29-32.

44. ПДВ (VAT) в Польщі: основні аспекти оподаткування та відшкодування для підприємств. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pdv-v-polshi>

45. Перетятко Л. А. Формування експортної стратегії як запорука розвитку експортного потенціалу України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 187-190.

46. Полевик В. Ринок насіння: дефіциту не буде, але є критична залежність від вартості агропродукції. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/rinok-nasinnya-deficitu-ne-bude-ale-ye-kritichna-zalezhnist-vid-vartosti-agroprodukciji>

47. Полякова Ю. В. Методологічні орієнтири розроблення експортних стратегій регіонів. Ю. В. Полякова, Л. А. Яремко. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 1. С. 14-22

48. Полякова Ю.В. Інноваційний компонент експортної діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. С. 32-36.

49. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 37-40.

50. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

51. Ставицька А. В., Нестеренко О. В. Експортний потенціал України та можливості його реалізації на світовому ринку. *Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 47(1). С. 89-93.*

52. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». Н. В. Язвінська;. КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.

53. Складно з поставками КАС і технічного аміаку. По всім іншим добривам дефіциту не буде — Євгеній Воробйов. URL: <https://latifundist.com/interview/740--skladno-z-postavkami-kas-i-tehnicnogo-amiaku-po-vsime-inshim-dobrivam-defitsitu-ne-bude--yevgenij-vorobjov>

54. Трофімцева О. Вступ Польщі до ЄС та еволюція агропродовольчого сектору: деякі уроки для України. 2024. URL: <https://tyzhden.ua/vstup-polshchi-do-ies-ta-evoliutsiia-ahroprodovolchoho-sektoru-deiaki-uroky-dlia-ukrainy/>

55. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. Т. В. Устік, Н. О. Будаков, С. С. Протащук. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 389-397.*

56. Циганков Р. С., Гуртовай Ю. В., Бесчастна Д. О. Концептуальні основи оцінки експортного потенціалу України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 172-177.*

57. Фатянов Д. В. Теоретичні положення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 258-264.*

58. Чуніхіна, А. С., Бабець І. Г. Зовнішня торгівля як чинник економічного розвитку. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної конференції*. 2022. с. 289-293

59. Шершньова З. Є., Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.

60. Шульга О.А. Специфіка і закономірності трансформації аграрних відносин в країнах центрально-східної Європи. *Економічний вісник університету*. 2018. №36/1. С.175-187.

61. Що чекає на український ринок добрив у 2024-му: прогноз. URL: <https://bizagro.com.ua/shho-chekaye-na-ukrayinskij-rinok-dobriv-u-2024-mu-prognoz/>

62. Agricultural Census 2020. Characteristics of households with holders of the agricultural holding based on combined data from the 2020 Agricultural Census and the 2021 Population and Housing Census . URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/agriculture-forestry/agricultural-census-2020/agricultural-census-2020-characteristics-of-households-with-holders-of-the-agricultural-holding-based-on-combined-data-from-the-2020-agricultural-census-and-the-2021-population-and-housing-census,4,1.html>

63. AgriNews. Poland offers mutual export licensing mechanism with Ukraine for agricultural products. URL: <https://www.apk-inform.com/en/news/1540274>

64. Ansoff H. I.: *Strategia*, Book Comp, New York 2007.

65. Agriculture in Poland: key policies and EU action plans. URL: <https://www.blue-europe.eu/analysis-en/short-analysis/agriculture-in-poland-key-policies-and-eu-action-plans/>

66. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.

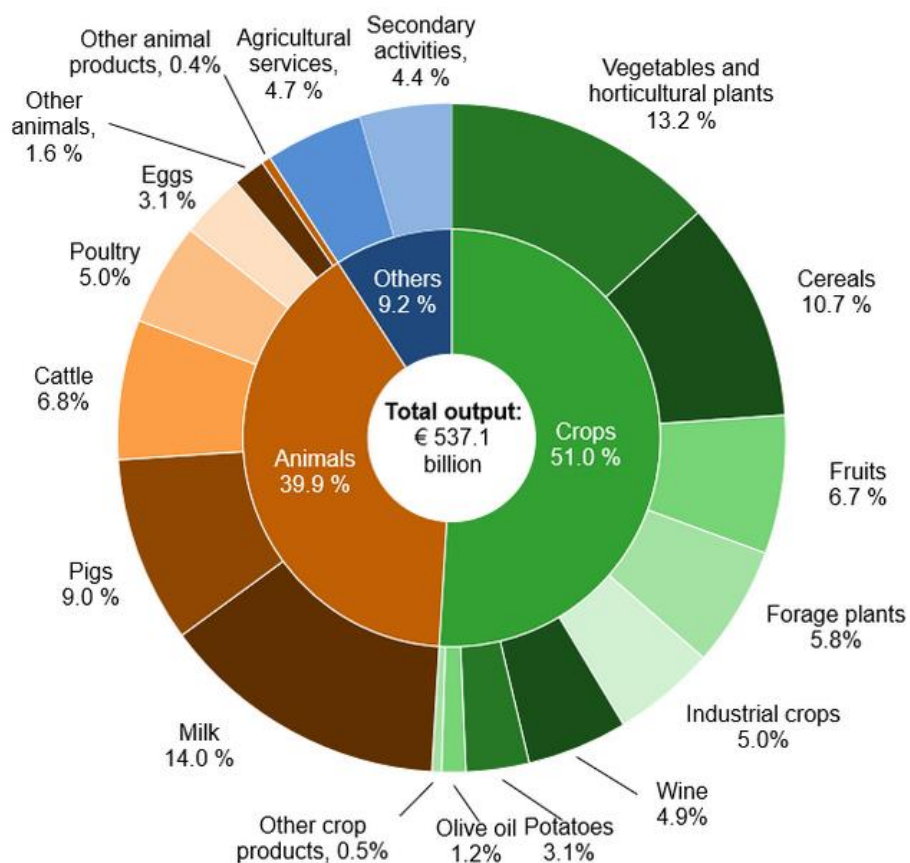
67. Garazha O. Agricultural production in Eastern Europe: history, current status, and prospects of the development for innovation. *The world of innovation*. 2023. №19. P.83-98.
68. Hollensen S. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2011. 801 p.
69. How to Build an Export Strategy (including Pricing). URL: <https://www.americanexpress.com/en-gb/business/trends-and-insights/articles/building-an-export-strategy/>
70. National Support Centre for Agriculture. URL: <https://www.trade.gov.pl/en/support/national-support-centre-for-agriculture/>
71. Mescon M. *Management*. New York : Harper & Row. 1988. 777 p.
72. Performance of the agricultural sector. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector
73. 2024 – Poland – an agri-food sector with high performance and untapped potential. URL: <https://forumforag.com/article/2024-poland-introduction/>
74. Porter M. *Competitive Advantage*. Free Press., New York. 1985
75. *Strategic Management*. A. Thompson, A. Strickland. McGraw-Hill Companies; 11th Edition. 1999. 1088 p.
76. Statistics Poland. URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/agriculture-forestry/agricultural-and-horticultural-crops/>
77. *Statistical Yearbook of Agriculture 2024*. URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/statistical-yearbooks/statistical-yearbooks/statistical-yearbook-of-agriculture-2024,6,19.html>
78. Trade Barriers. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-trade-barriers>
79. Zając A., Sadłowski A. Export of ukrainian agricultural products through Poland – route restrictions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. №4. С.29-46.
80. Grupa Nasienna. Офіційний сайт. URL: <https://gruparolimpex.pl/>

81. VSeeds Group Poland. Офіційний сайт. URL: <https://www.vseeds.pl>
82. Danko Seed. Офіційний сайт. URL: <https://danko.pl/>
83. Poznanska Hodowla Roslin. Офіційний сайт. URL: <https://phr.pl>

ДОДАТКИ

Додаток А

Продукція сільськогосподарської промисловості (% від загального виробництва, ЄС, 2023)

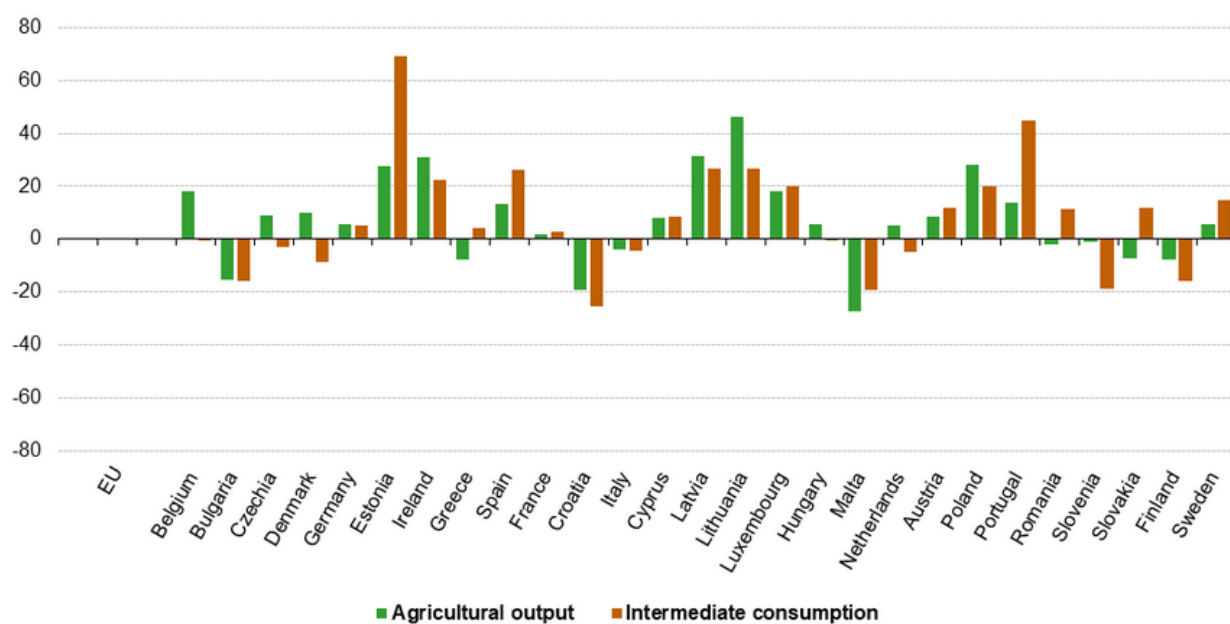


Note: values at basic prices.

Source: Eurostat (online data code: aact_eaa01)

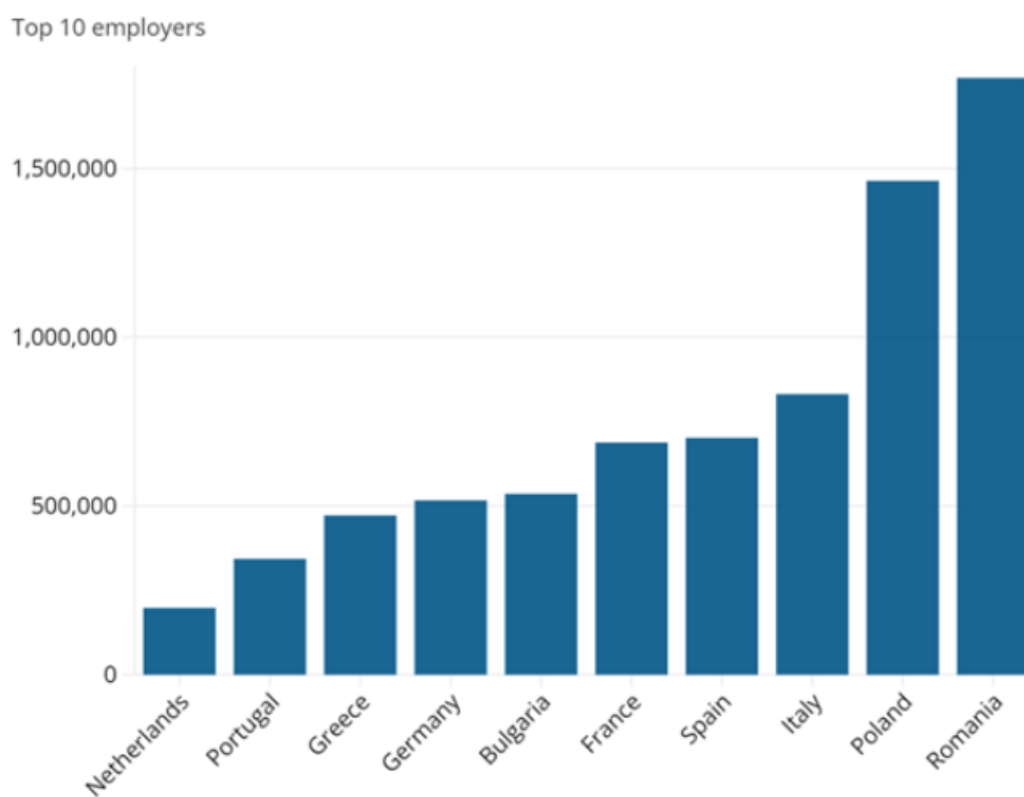
Додаток Б

Зміна індексів обсягу виробництва продукції сільського господарства та проміжного споживання (% , 2008-2023 рр.)



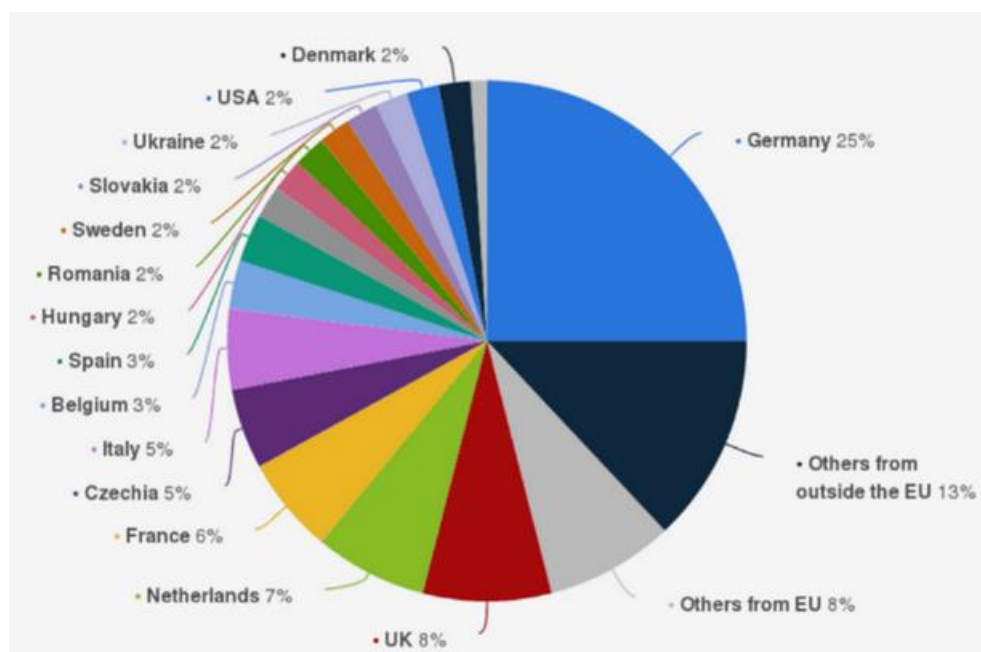
Source: Eurostat (online data code: aact_eaa05)

Чисельність робочої сили, зайнятої в аграрному секторі



Додаток Г

Географічна структура експорту аграрної продукції Польщі в 2022 році, %



Звітність ТОВ «ЛЄДА-агро»

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2,9	2,9	
Первісна вартість	1001	12,0	12,0	
Накопичена амортизація	1002	(9,1)	(9,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22,9	-	
Основні засоби :	1010	1 464,9	1 393,5	
первісна вартість	1011	2 780,9	3 350,9	
знос	1012	(1 316,0)	(1 957,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1 490,7	1 396,4	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	10 356,8	14 053,5	
у тому числі готова продукція	1103	9 546,2	11 612,7	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 307,7	5 051,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	485,9	522,5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 040,0	826,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	101,2	2 424,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	8,1	
Інші оборотні активи	1190	457,0	601,2	
Усього за розділом II	1195	15 748,6	23 487,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	17 239,3	24 883,4	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	393,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 496,1	5 580,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 516,1	5 994,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 828,1	10 053,4
розрахунками з бюджетом	1620	260,5	238,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	260,5	238,2
розрахунками зі страхування	1625	7,6	16,0
розрахунками з оплати праці	1630	10,6	18,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 539,9	8 492,6
Усього за розділом III	1695	12 646,7	18 818,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	17 239,3	24 883,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 859,9	19 083,7
Інші операційні доходи	2120	197,2	295,2
Інші доходи	2240	18,4	14,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30 075,5	19 393,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 678,4)	(12 154,0)
Інші операційні витрати	2180	(8 074,4)	(5 669,0)
Інші витрати	2270	(-)	(123,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(28 752,8)	(17 946,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 322,7	1 446,6
Податок на прибуток	2300	(238,1)	(260,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2290	1 084,6	1 186,2

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Акулова
Наталія
Володимирівна

АКУЛОВА Наталія
(підпис, прізвище)
АКУЛОВА Наталія
(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,9	2,9
Первісна вартість	1001	12,0	12,0
Накопичена амортизація	1002	(9,1)	(9,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,1	22,9
Основні засоби :	1010	241,9	1 464,9
первісна вартість	1011	1 076,9	2 780,9
знос	1012	(835,0)	(1 316,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	246,9	1 490,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 915,9	10 356,8
у тому числі готова продукція	1103	3 893,7	9 564,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 640,3	3 307,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	302,1	485,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 165,8	1 040,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	80,8	101,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	406,7	457,0
Усього за розділом II	1195	11 511,6	15 748,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11 758,5	17 239,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 309,9	4 496,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 329,9	4 516,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 211,6	7 828,1
розрахунками з бюджетом	1620	222,3	260,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	222,3	260,5
розрахунками зі страхування	1625	4,6	7,6
розрахунками з оплати праці	1630	1,0	10,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	912,8	4 539,9
Усього за розділом III	1695	8 352,3	12 646,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11 758,5	17 239,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 083,7	16 126,4
Інші операційні доходи	2120	295,2	4 856,2
Інші доходи	2240	14,5	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 393,4	20 982,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 154,0)	(14 020,4)
Інші операційні витрати	2180	(5 669,0)	(5 728,0)
Інші витрати	2270	(123,8)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17 946,8)	(19 748,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 446,6	1 234,2
Податок на прибуток	2300	(260,4)	(222,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 186,2	1 012,0

ЕП ШЕВЧЕНКО

АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

Ч

ШЕВЧЕНКО АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ШЕВЧЕНКО АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

