

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

**Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ
ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ»**

Студентки II курсу заочної форми
навчання спеціальності 051
«Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Щур Діани Русланівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Булкот О. В.

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Вірченко В.В.**

Київ 2025 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістерського рівня вищої освіти на тему «Конкурентоспроможність українських виробників зерна на міжнародних ринках» (на прикладі «ТОВ АГРОФІРМА ЗОДІАК - М») містить 99 сторінок, 28 таблиць, 11 рисунків, 4 формули, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 75 найменувань.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентної стратегії аграрних підприємств України на міжнародних ринках зерна.

Предмет дослідження: конкурентні стратегії сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках.

Мета: передбачає розробку теоретичних підходів до аналізу міжнародних конкурентних стратегій підприємств та розроблення і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках з метою адаптації до умов глобальної конкуренції та забезпечення стійкого розвитку галузі.

За результатами дослідження сформульовані стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку. Особлива увага приділена можливостям кооперації з іншими підприємствами задля зміцнення ринкових позицій і розширення експортного потенціалу.

Одержані результати можуть бути використані в організації бізнес-процесів аграрних підприємств та побудові стратегії діяльності на міжнародному ринку зерна.

Рік виконання дипломної роботи 2025.

Рік захисту дипломної роботи 2025.

ABSTRACT

The master's thesis titled "Competitiveness of Ukrainian Grain Producers in International Markets" (based on the case of "AGROFIRMA ZODIAK-M LLC") comprises 99 pages, 28 tables, 11 figures, 4 formulas, and 9 appendices. The list of references includes 75 sources.

Object of the study: the process of developing a competitive strategy for Ukrainian agricultural enterprises in international grain markets.

Subject of the study: competitive strategies of Ukrainian agricultural enterprises in international markets.

Purpose: to develop theoretical approaches to the analysis of international competitive strategies of enterprises and to create practical recommendations for the formation and implementation of an effective competitive strategy for Ukrainian agricultural enterprises in international markets, aiming at adaptation to global competition and ensuring sustainable sectoral development.

As a result of the study, strategic recommendations have been formulated to enhance the competitiveness of AGROFIRMA ZODIAK-M LLC in the international market. Particular attention is given to opportunities for cooperation with other enterprises to strengthen market positions and expand export potential.

The obtained results can be applied in organizing business processes of agricultural enterprises and in building strategies for operations in the international grain market.

Year of completion: 2025

Year of defense: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємств.	10
1.2 Міжнародні конкурентні стратегії підприємств.....	16
1.3. Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА.	27
2.1. Сучасний стан та і динаміка розвитку міжнародного ринку зерна.	27
2.2. Логістичні особливості експорту зерна в умовах війни.	33
2.3. Міжнародна діяльність компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку зерна.	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	46
3.1. Міжнародні конкурентні позиції компанії ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на ринку зерна.....	46
3.2.Розроблення стратегії посилення конкурентних позицій компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародних ринках.....	55
3.3. Оцінювання ефективності стратегії посилення конкурентних позицій компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку зерна.....	71
ВИСНОВКИ	80
ДЖЕРЕЛА	83
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Аграрний сектор - це сукупність взаємопов'язаних галузей, що спеціалізуються на вирощуванні, зберіганні, постачанні, транспортуванні, переробці та реалізації сільськогосподарської продукції, а також їх обслуговуючих і допоміжних секторів або організацій. Основою розвитку аграрного комплексу України та інших країн в умовах глобалізації є аграрна інтеграція, яка передбачає об'єднання процесів виробництва і переробки сільськогосподарської продукції та реалізації готової продукції в єдину економічну структуру, яка відповідає міжнародним стандартам якості виробництва. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва і створити єдину стандартизовану систему.

Експорт сільськогосподарської продукції, особливо сільськогосподарських культур, є важливим фактором, що впливає на ключові економічні показники, такі як надходження в іноземній валюті, економічне зростання, інновації, зайнятість, торговий баланс тощо. Цей процес гарантує приплив іноземної валюти для фінансування імпорту, обслуговування зовнішнього боргу та інвестицій у стратегічні сектори. Збільшення обсягів експорту сприяє зміцненню торгового балансу, створенню позитивного сальдо, зменшенню дефіциту платіжного балансу та стабілізації валютного курсу, що є основою економічної стабільності.

Український аграрний сектор має достатній потенціал для задоволення попиту вітчизняних споживачів та активної участі у міжнародній торгівлі зерном. Проте масштабне вторгнення 2022 року завдало серйозних втрат аграрному сектору: було порушено ланцюги поставок, зруйновано інфраструктуру, пошкоджено бізнес, а посівні площі скоротилися на 25%.

Тому в даній роботі на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» будуть досліджені шляхи та умови підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках в умовах воєнного часу. Особливу увагу приділено формуванню стратегії подальшого розвитку галузі в умовах невизначеного ринкового середовища та економічної нестабільності.

Актуальність теми: обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору в умовах глобалізації. Дослідження, проведене на прикладі компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», що спеціалізується на виробництві зерна, дозволяє виявити практичні аспекти розробки та реалізації стратегій виходу на міжнародні ринки, враховуючи особливості її діяльності.

Мета роботи: передбачає розробку теоретичних підходів до аналізу міжнародних конкурентних стратегій підприємств та розроблення і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках з метою адаптації до умов глобальної конкуренції та забезпечення стійкого розвитку галузі.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентної стратегії аграрних підприємств України на міжнародних ринках зерна.

Предметом дослідження є конкурентні стратегії сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках.

Методи дослідження: під час написання курсової роботи використовувалися такі методи: метод статистичного аналізу, економетричне моделювання, методи аналізу та синтезу, метод конкретизації та узагальнення, індукція, системний підхід, кластерний аналіз та ін.

Інформаційне забезпечення: дослідження було виконано на основі законів України, нормативних документах міжнародного та національного права, наукових статтях та літературі українських та зарубіжних авторів (статті, монографії, підручники, доповіді тощо), статистичних даних FAO, внутрішніх нормативних та облікових документах підприємства ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», Мінагрополітики, а також Державної служби статистики України.

Завдання для досягнення мети дослідження :

1. Узагальнити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках та визначити ключові фактори, що впливають на її

формування. Розглянути сучасні підходи до розробки конкурентної стратегії в умовах глобалізації та інтеграції ринків.

2. Провести аналіз конкурентного середовища, у якому функціонує ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних ринках.

3. Охарактеризувати основні показники діяльності «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» та оцінити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії для підвищення її ефективності на міжнародних ринках.

Наукова новизна дослідження:

1) розроблено авторське визначення поняття «конкурентна стратегія українських виробників зерна на міжнародному ринку» як комплексного інструменту, що враховує специфіку галузі, конкурентне середовище та сучасні виклики глобального ринку;

2) розроблено основні тези на тему «Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку зерна», які успішно пройшли апробацію та були захищені на конференції «Шевченківська весна 2025» [54];

3) удосконалено методику аналізу конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств, зокрема, через використання комплексного підходу, який включає оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників;

4) розроблено рекомендації щодо адаптації стратегій сільськогосподарських підприємств України до умов міжнародних ринків на основі аналізу діяльності компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»;

5) проведено аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, зокрема визначено роль інвестицій у ресурсну базу та інноваційних технологій у забезпеченні сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентна стратегія українських виробників зерна на міжнародному ринку – це комплексний підхід, що складається з довгострокових рішень і заходів, спрямованих на зміцнення позицій вітчизняних аграрних підприємств. Це вимагає постійної адаптації до змін на світовому ринку, оптимізації виробничих і логістичних процесів, застосування інноваційних технологій, ефективного використання ресурсів, формування довготривалих партнерських відносин і забезпечення високої якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Український дослідник І. Должанський визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність швидко виготовляти і реалізовувати товар у необхідних обсягах, забезпечуючи високий рівень технологічної підтримки, а також ефективно управляти власними та позиковими фінансовими засобами в умовах конкурентного середовища [55]. На думку Гриценко С. І. міжнародна конкурентоспроможність підприємства витікає з конкурентних можливостей національної економіки та безпосередньо залежить від його здатності до агресивного завоювання ринкових позицій. Автор наголошує, що бізнес-стратегія має ґрунтуватися на активному протистоянні з іншими гравцями ринку, особливо в контексті експансії на нові сегменти. Для цього ключовими елементами стають: поліпшення якісних характеристик продукції (відповідність стандартам довговічність); оптимізація витрат (зниження собівартості без шкоди для якості); диверсифікація асортименту (розширення лінійки товарів для задоволення різноманітного попиту)[56]. У Таблиці. 1.1 можна більш детально переглянути, як українські науковці трактують поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства».

Характеристика категорії «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

№	Представники	Сутність
1.	Камарчук І.М. [68]	«Міжнародна конкурентоспроможність має забезпечуватися показниками оцінювання ефективності діяльності підприємства, досягнення яких можливе завдяки інноваційному обладнанню, передовим технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю сформувати і тривалий час утримувати (можливо, нарощувати) конкурентну ринкову позицію на зовнішньому ринку.»
2.	Бакай В. Й. [69]	«Здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо.»
3.	Лобохинець Л.С., Поплавська О. В. [70]	«Конкурентоспроможність підприємства розглядається одночасно як критерій стійкості поточного функціонування підприємства та необхідна умова забезпечення формування потенціалу його розвитку у перспективі, тому вимагає виокремлення підсистем оперативного та стратегічного управління, а також уточнення цілей та функцій розвитку.»
4.	Калініченко С. М. [71]	«...можливість сільськогосподарських суб'єктів стабільно підтримувати рівновагу між факторами виробництва та темпами зростання потреб у виробленій продукції, а також темпами розвитку економіки.»
5.	Микитин О. З. [72]	«...до основних передумов повноцінного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства відносити поєднання розробок у галузі техніки, технології, економіки та управління, стратегічне управління на основі наукового підходу, впровадження сучасних методів досліджень і розробок, вивчення взаємозв'язків на кожному етапі життєвого циклу, систему превентивних та проактивних заходів для забезпечення конкурентоспроможності.»

Джерело: побудовано автором на основі [68 -72].

Важливим аспектом досліджень українських науковців, зокрема представників КНУ (Нагачевська Т.В., Мороз П.А. та ін.) [5,9], є зв'язок між економічною безпекою України та розвитком сільського господарства: «Сільське господарство України є ключовою галуззю промисловості з високим рівнем експортного та інвестиційного потенціалу. Його розвиток вимагає сприятливої державної інноваційної та інвестиційної політики. Підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції без інновацій неможливе. Так само, впровадження ринкових реформ та їх втілення в життя стають можливими лише за умови інвестицій. Пріоритетами аграрної політики є збільшення виробництва та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, збільшення експорту сільськогосподарської продукції, розвиток інфраструктури сільського господарства, формування цілісної системи фінансово-кредитної підтримки агробізнесу тощо.» [5]. Тому очевидно, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на міжнародному ринку потребує системної державної підтримки, зокрема через механізми субсидій, митного регулювання, низькопроцентних кредитів та залучення іноземних інвестицій. Такі заходи сприяють зростанню якості продукції, збільшенню доданої вартості та інтеграції українського агросектору в глобальні ланцюги поставок, що є ключовим для забезпечення економічної стабільності країни.

Виходячи з цього, міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як здатність компанії успішно конкурувати на світовому ринку, поєднуючи внутрішній виробничий потенціал (наприклад, урожайність, рентабельність або прибуток на одиницю землі в аграрному секторі) із зовнішніми можливостями, такими як державна підтримка чи доступ до інновацій, для досягнення сталого розвитку. Вона вимагає не лише випуску товарів, що відповідають глобальним стандартам якості, а й стратегічної гнучкості - здатності функціонувати за чіткими довгостроковими цілями, водночас оперативно адаптуючись до змін попиту, технологій або регуляторних вимог.

Конкурентоспроможність підприємства базується на її унікальних перевагах, які визначають її здатність ефективно діяти на конкурентному ринку та підтримувати стійке становище порівняно з основними конкурентами. Аналіз цього показника є дуже важливим інструментом стратегічного управління, оскільки:

1) дозволяє визначити пріоритетні завдання управління, такі як розробка стратегії організації виробництва, впровадження інноваційних технологій, оптимізація систем збуту, підготовка кваліфікованого персоналу та забезпечення потенційними ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними).

2) сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо скорочення операційних витрат шляхом зосередження уваги на перспективних сегментах ринку, укладання контрактів, що зміцнюють конкурентні позиції та розміщення інвестицій.

3) створює основу для підтримки конкурентних переваг шляхом інноваційних ініціатив, розробки довгострокових стратегій розвитку, моніторингу дій конкурентів, активного освоєння нових ринків та залучення додаткових джерел фінансування.

4) забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища, що є вирішальним фактором у боротьбі за споживачів, частку ринку та лояльність зацікавлених сторін.

Серед основних видів конкурентного потенціалу підприємства можна виділити наступні (Таблиця 1.2):

Таблиця 1.2

Види конкурентоспроможності підприємств

Вид	Характеристика	Фактори впливу
Цінова	Вартість продукції нижча, ніж у конкурентів	Собівартість виробництва, ефективність використання ресурсів, масштаби виробництва.

Вид	Характеристика	Фактори впливу
Якісна	Спроможність створити продукт, який по якісним характеристикам буде кращий, ніж у конкурентів	Технології виробництва, якість сировини, контроль якості на всіх етапах виробництва, відповідність міжнародним стандартам.
Асортиментна	Широкий асортимент продукції, що задовольняє потреби різних груп споживачів.	Маркетингові дослідження, гнучкість виробництва, наявність ресурсів для розширення асортименту.
Інноваційна	Розробка та впровадження нової продукції (послуг), що задовольнятимуть потреби споживачів, які постійно змінюються.	Науково-дослідна діяльність, інвестиції в розробки, кваліфікація персоналу.
Сервісна	Якісні послуги, пов'язані з реалізацією. та обслуговуванням продукції.	Кваліфікація персоналу, організація сервісного обслуговування, логістика.
Ресурсна	Ефективне використання всіх видів ресурсів: земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні.	Ефективність управління, технології виробництва, кваліфікація персоналу.
Організаційно-управлінська	Здатність ефективно організовувати виробництво та управління підприємством.	Кваліфікація персоналу, організаційна структура підприємства, методи управління.

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Варто додати, що окрім показників, що впливають на якість аграрної продукції та її вартість, український виробник має враховувати поточне політичне, економічне становище та їх наслідки. Кінцевий продукт та його реалізація має сприяти стабільному розвитку та можливості адаптації підприємства до складних економічних умов. Основними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є (Таблиця. 1.3):

Фактори забезпечення конкурентного потенціалу аграрного підприємства

Фактор	Вплив на аграрний сектор та галузь рослинництва	Дії підприємства
Різноманіття продукції	Зменшення ризику залежності від однієї культури; розширення можливостей експорту	Розширення виробництва товарів; дослідження нових ринків для збуту
Інноваційний розвиток	Вдосконалення процесу виробництва продукції, що впливатиме на темпи, якість та зменшить витрати.	Впровадження сучасних агротехнологій; автоматизація процесів; аналіз даних; постійний аналіз ринку.
Фінансова доступність	Підтримка стабільності підприємств; здатність справлятися з фінансовими труднощами	Участь у державних програмах з доступного кредитування; планування фінансів і управління ними
Захист від непередбачених ризиків	Можливість використання наступних інструментів: страхування врожаю, хеджування валютних ризиків, ф'ючерси на погоду і т. д.)	Розробка стратегій для управління ризиками; створення резервів для непередбачених ситуацій
Підтримка місцевого ринку	Зменшення рівня залежності від зовнішнього збуту; підвищення попиту серед місцевих споживачів	Просування продукції серед місцевих споживачів; залучення нових покупців
Раціональне використання ресурсів	Стійкість підприємств на довгий термін; мінімізація екологічних наслідків; правильна організація сівозмін	Використання екологічно безпечних методів ведення с.-г. діяльності; збереження природних багатств;
Підтримка уряду	Фінансова стабільність, що є основним фактором сталого розвитку; заходи для підтримки конкурентоспроможності	Надання субсидій сільськогосподарським виробникам; впровадження податкових пільг та інших форм допомоги; створення нових державних програм кредитування, що будуть дійсно доступними [21,23].

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Як бачимо, конкурентний потенціал підприємства залежить від системного підходу, який поєднує довгострокові плани з готовністю адаптуватися до стрімких змін у світі через вплив геополітичних, економічних, кліматичних та інших факторів. Але варто наголосити, що велику роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграють і механізми державної підтримки: субсидії, звільнення від податків, доступні кредити та митні правила. Вони забезпечують фінансову стійкість компаній і стимулюють інвестиції в інновації. Додаткову увагу необхідно звернути і на доступність основних інструментів управління ризиками для підприємств (хеджування, страхування врожаю та створення резервів допомагають мінімізувати його вплив). Тому конкурентоспроможність українського зерна на світовому ринку можлива лише за умови якісної взаємодії державної політики, інноваційних рішень від виробників та ефективного управління ресурсами. Це дозволить Україні зберегти статус ключового експортера сільськогосподарської продукції та забезпечити сталий розвиток галузі.

1.2 Міжнародні конкурентні стратегії підприємств.

У умовах глобалізації економіки формування ефективної міжнародної конкурентної стратегії стає ключовим фактором успіху для компаній, що прагнуть розширити свою присутність на світових ринках. Ця стратегія не лише визначає траєкторію розвитку підприємства, але й структурує його взаємодію з динамічними зовнішніми умовами. У даному параграфі ми розглянемо теоретичні засади міжнародної конкурентної стратегії, її структурні елементи та практичні аспекти застосування, зокрема у контексті українського ринку зерна.

Міжнародна конкурентна стратегія - це комплексний підхід, спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг у глобальному масштабі шляхом оптимального використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів з метою адаптації до зовнішніх викликів. Метою такої стратегії є визначення сильних та слабких сторін підприємства, прогноз та адаптація під можливі зміни, визначення основних загроз та можливостей та захист від тиску конкурентних сил.

Класичним і ефективним інструментом для аналізу та формування стратегії компанії на зовнішніх ринках є «Міжнародні конкурентні стратегії Портера» [4]. Ці три стратегії : лідерство за витратами, диференціація та фокусування - дозволяють чітко визначити конкурентні переваги підприємства, адаптуватися до умов міжнародного середовища та забезпечити стійку позицію на ринку. Така універсальна модель дозволяє здійснити аналіз та обрати оптимальну конкурентну стратегію для підприємства. За М. Портером інтенсивність транснаціональної конкуренції ґрунтується на економічній структурі галузі та включає в себе п'ять основних сил (Рис. 1.1):

1. Загроза появи нових учасників ринку;
2. Сила впливу постачальників;
3. Сила впливу покупців;
4. Загроза товарів-замінників;
5. Конкуренція між наявними фірмами.

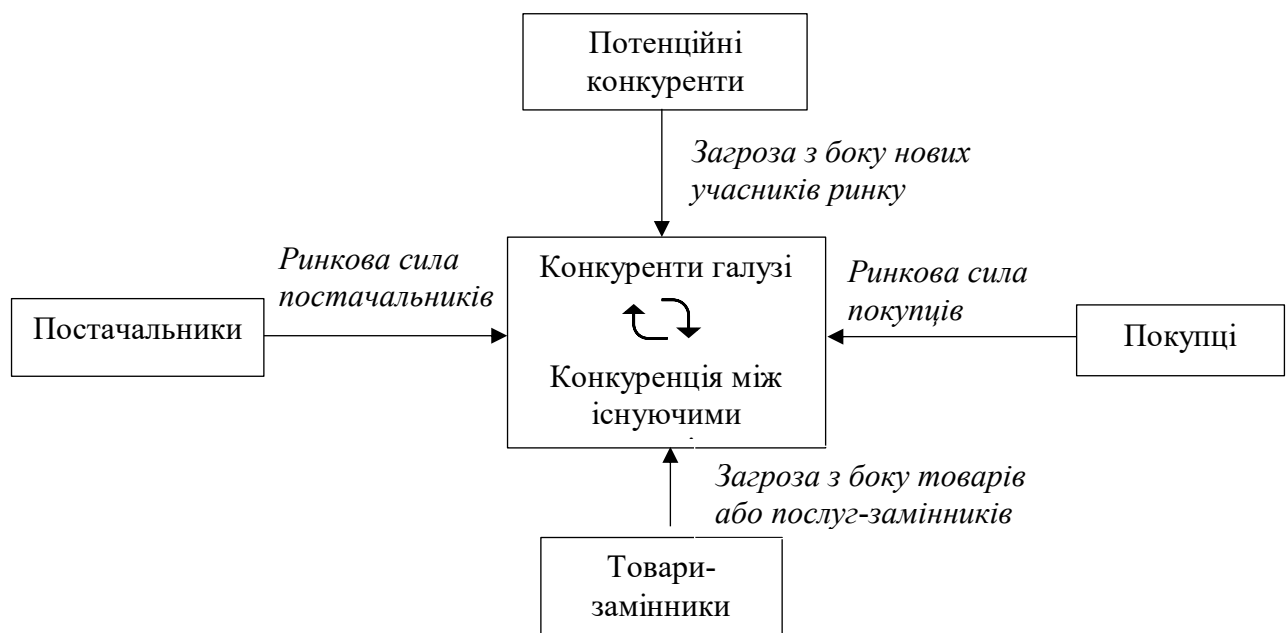


Рис. 1.1 – Фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства за М. Портером [4].

Ефективна конкурентна стратегія має ґрунтуватися на глибокому розумінні як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх можливостей компанії. Вона повинна поєднувати аналітичну точність, стратегічне прогнозування та

гнучкість для адаптації до динаміки світової економіки. Ключовим етапом є розробка алгоритму дій (Рис. 1.2), який трансформує дані про ринки, ресурси та ризики в чіткий план досягнення стійких переваг. Такий алгоритм слугує «дорожньою мапою» для компанії, допомагаючи: мінімізувати невизначеність через структурований аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, виявити унікальні можливості для диференціації або зниження витрат, збалансувати глобальні амбіції з локальними особливостями цільових країн.

Крім того, алгоритм дозволяє чітко розмежувати пріоритетні напрями діяльності й оперативно реагувати на зміни кон'юнктури міжнародних ринків. Він сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів компанії, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних цілей з максимальним результатом. У довгостроковій перспективі така структурована стратегічна модель стає основою для зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції.

Алгоритм формування міжнародної конкурентної стратегії

Аналіз зовнішнього середовища: • Дослідження цільових ринків (економічні, політичні, соціальні та правові умови); • Вивчення міжнародної галузевої конкуренції (модель п'яти сил Портера).
Аналіз внутрішнього потенціалу компанії : • Оцінка ресурсів, компетенцій, унікальних переваг; • Визначення конкурентоспроможності продукції/послуг (SWOT-аналіз).
Визначення конкурентних переваг та вибір конкурентної стратегії : • Фокус на вартості, якості, інноваціях, логістиці, сервісі або бренді; • Пошук джерел стійкої переваги на міжнародному ринку.
Формування системи підтримки стратегії • Узгодження стратегії з фінансами, персоналом, маркетингом, логістикою; • Розробка операційної, комунікаційної, цифрової та торговельної політики.
Оцінка ризиків та обґрунтування стратегії виходу на ринок
Моніторинг та адаптація стратегії

Рис. 1.2 – Поетапний алгоритм формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства.

Джерело: побудовано автором.

Наступним етапом після розробки алгоритму аналізу ринкових умов та внутрішніх ресурсів є вибір оптимальної конкурентної стратегії. Модель М. Портера залишається класичною основою стратегічних підходів, однак її практичне застосування у міжнародному бізнес-середовищі вимагає адаптації до специфіки глобальних економічних, культурних та політичних умов. В умовах підвищеної динамічності світових ринків важливо не лише ідентифікувати існуючі можливості, але й враховувати ризики, пов'язані зі зміною регуляторного середовища та геополітичними факторами. У цьому контексті алгоритмічний підхід дозволяє забезпечити системність прийняття рішень, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників. Збалансоване використання алгоритму формування стратегії та моделей стратегічного аналізу, таких як модель Портера, підвищує шанси підприємства на досягнення довгострокових конкурентних переваг у міжнародному середовищі. Алгоритм дозволяє виявити об'єктивні передумови для стратегічного вибору, тоді як модель Портера структурує цей вибір у чіткі категорії дій (Рис. 1.3).

		Конкурентна перевага	
Обсяг конкуренції		Низькі витрати	Диференціація
	Широка цільова аудиторія	1. Лідерство за витратами	2. Диференціація
	Вузька цільова аудиторія	3. Фокус на витратах	4. Фокус на диференціації

Рис. 1. 3 - Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Наприклад:

- Дані про низьку собівартість виробництва в Україні (етап аналізу внутрішнього потенціалу) можуть обґрунтувати стратегію лідерства за витратами.
- Виявлення високого попиту на екологічні технології в Німеччині (етап аналізу зовнішнього середовища) може стати підставою

для диверсифікації шляхів виробництва завдяки впровадженню екологічних інновацій.

Розберемо детальніше кожен з видів міжнародної стратегії підприємства за М. Портером:

1. Стратегія мінімізації витрат (Cost Leadership):

Стратегія передбачає досягнення конкурентоспроможності шляхом систематичного зниження витрат у порівнянні з іншими учасниками ринку. Основною метою підприємства є досягнення найвищої ефективності виробництва у галузі шляхом оптимізації процесів. Джерелами конкурентної переваги можуть бути: використання ефекту масштабу (зменшення собівартості одиниці продукції при зростанні обсягів виробництва), впровадження інноваційних технологій або унікальних методів організації виробництва, а також доступ до дешевшої сировини чи логістичних каналів. Для успішної реалізації стратегії підприємству необхідно постійно контролювати витрати та уникати їхнього зростання. Це дає можливість отримувати вищу прибутковість за умови, що ціна на продукцію залишається на ринковому рівні. Однак надмірна концентрація на зниженні витрат може спричинити втрату якості продукції, тому слід дотримуватись балансу між економічною ефективністю та цінністю для споживача.

2. Стратегія диференціації:

Ця стратегія базується на створенні унікального продукту або послуги, які мають для споживачів додаткову цінність. Унікальність може проявлятися у технічних характеристиках товару (наприклад, довговічність або енергоефективність), у сформованому іміджі бренду (екологічність, престижність), а також у додаткових сервісних перевагах, таких як індивідуальний підхід, гарантії, обслуговування після реалізації.

Завдяки такій диференціації компанія може встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові платити за додаткову якість або ексклюзивність. Успішне застосування цієї стратегії передбачає постійні інвестиції в інновації, маркетинг, підвищення кваліфікації персоналу та зворотний зв'язок з клієнтами.

Основною загрозою є імітація конкурентами, тому необхідно створювати бар'єри входу -патенти, сильні бренди або лояльність споживачів.

3. Стратегія фокусування (концентрації):

Ця стратегія полягає у зосередженні зусиль на вузькому сегменті ринку, ігноруючи інші. Вона має два різновиди: фокус на витратах (забезпечення найнижчих витрат у конкретному сегменті, наприклад, для регіонів з низькою купівельною спроможністю) та фокус на диференціації (створення спеціалізованої пропозиції, орієнтованої на специфічні потреби цільової аудиторії, наприклад, спеціальні сорти зерна або органічна продукція). Ця стратегія є ефективною у випадках, коли обраний сегмент має унікальні потреби, що залишаються поза увагою масових виробників. Підприємство може досягти глибокої спеціалізації та стати незамінним постачальником для свого ринку. Додатковими перевагами є високі бар'єри для входу конкурентів, наприклад, потреба в спеціалізованому обладнанні або експертних знаннях.

Отже, у сучасних умовах глобалізації ефективна міжнародна конкурентна стратегія є не просто інструментом розвитку, а необхідністю для підприємств, які прагнуть утвердитися на світових ринках. Успішна стратегія повинна враховувати як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні виклики - від ринкової кон'юнктури до конкуренції та змін споживчих вподобань.

Теоретичні засади, зокрема модель Портера, дозволяють структурувати бачення конкурентного середовища, а поетапний алгоритм формування стратегії - трансформувати аналітичні дані у чіткий план дій. Практичне застосування таких підходів дає змогу адаптуватися до локальних особливостей кожного цільового ринку та максимально використати конкурентні переваги підприємства.

Розгляд трьох базових стратегій - лідерства за витратами, диференціації та фокусування - свідчить про важливість стратегічного вибору, що враховує не лише ринкову логіку, але й унікальність кожного підприємства. Таким чином, міжнародна конкурентна стратегія стає дієвим інструментом зміцнення позицій

на глобальній арені, особливо для українських компаній, що прагнуть масштабувати свій бізнес.

1.3. Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

У реаліях сучасної глобалізації здатність підприємства не лише зберігати поточні конкурентні позиції, а й посилювати їх на міжнародному рівні стає визначальним фактором його успіху. Це передусім вміння пропонувати продукцію або послуги з оптимальним поєднанням ціни та якості, що вигідно вирізняє компанію серед інших гравців ринку. Досягнення такого рівня потребує глибокого аналізу діяльності підприємства - від управлінських рішень до фінансових показників. Сьогодні існує чимало методів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність компанії. Їх умовно поділяють на кілька основних груп (Таблиця 1.4) :

Таблиця 1.4

Узагальнена система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Категорія методу	Приклади методів	Характеристика
Матричні методи	Матриця БКГ, Матриця Ансоффа, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз	Візуалізація взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
Графічні методи	Багатокутник конкурентоспроможності, Радар конкурентоспроможності, Карта стратегічних груп	Графічне представлення конкурентоспроможності компанії через діаграми та візуалізацію даних.
Економетричні методи	Лінійна, множинна регресія, метод головних компонент (PCA), факторний аналіз	Оцінює вплив окремих чинників (наприклад, інвестицій, інновацій, цінової політики) на рівень конкурентоспроможності; допомагає виявити залежності.

Категорія методу	Приклади методів	Характеристика
Метод конкурентних переваг	Аналіз конкурентних переваг, Метод ланцюжка цінностей	Оцінка унікальних характеристик компанії, які дають їй перевагу на ринку.
Метод аналізу ринкових часток	Аналіз ринкових часток, Метод порівняння з конкурентами	Дослідження долі компанії на ринку відносно конкурентів.
Метод PEST-аналізу	PEST-аналіз, PESTLE-аналіз	Аналіз впливу макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних) на підприємство.
Метод порівняльного аналізу	Бенчмаркінг, Порівняльний аналіз з конкурентами	Виявлення сильних та слабких сторін компанії через зіставлення із конкурентами.

Джерело: розроблено автором.

У даній роботі ми проведемо всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства, використовуючи низку перелічених вище підходів. Кожен із них допоможе розкрити різні аспекти діяльності компанії, від внутрішніх процесів до зовнішніх викликів.

1. Регресійний аналіз:

Регресійний аналіз є відмінним інструментом для кількісної оцінки впливу різних факторів на формування цін на зерно, що має велике значення для українського агросектору. Оскільки ціна на зерно значною мірою залежить від геополітичних факторів (військові дії, тарифні бар'єри, впровадження санкцій і т. д.), економічної ситуації в країні (інфляція, коливання курсу валют) та глобальних ринкових умов (попит на зерно в інших країнах), цей метод дозволяє виокремити наступні переваги:

- об'єктивність: регресійний аналіз дозволяє отримати статистично підтверджені залежності між факторами, що визначають ціну зерна.
- прогнозування: дає можливість моделювати зміни цін за різних сценаріїв, таких як зміна валютного курсу чи інфляції.
- комплексність: враховує як внутрішні фактори (наприклад, врожайність), так і зовнішні (геополітичні ризики, міжнародні ціни).

2. Метод багатокутників конкурентоспроможності:

Метод багатокутників є корисним для порівняння конкурентів на зерновому ринку, де часто ключову роль відіграють не лише ціна, але й інші аспекти, як-от якість логістики, умови оплати, екологічні сертифікати. Багатокутник дозволяє оцінити підприємство за кількома ключовими параметрами, що визначають його конкурентоспроможність.

Переваги:

- **наочність:** цей метод дозволяє чітко побачити, де підприємство має переваги чи відставання від конкурентів.
- **гнучкість:** можна адаптувати метод під специфіку аграрного ринку, додаючи такі критерії, як наявність власних елеваторів або швидкість доставки.
- **швидкість аналізу:** допомагає швидко визначити та візуалізувати, в яких аспектах компанії слід покращити свою діяльність.

3. БКГ-модель:

БКГ-модель допомагає визначити найбільш перспективні ринки для збуту зерна, класифікуючи їх на основі зростання та частки ринку. Для аграрної компанії, яка працює на кількох ринках, важливо розуміти, куди варто інвестувати і які ринки можуть приносити максимальний прибуток.

Переваги:

- **стратегічне планування:** модель чітко вказує, які ринки є найбільш вигідними для інвестицій (наприклад, ринки з високим потенціалом росту, як експорт до країн Африки).
- **простота:** метод не потребує складних розрахунків і дозволяє швидко оцінити перспективність ринків чи продуктів.

4. PEST/SWOT-аналіз :

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на аграрний ринок, як-от політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що важливо для зернових компаній. SWOT-аналіз дає змогу внутрішньо оцінити сильні та слабкі сторони компанії. Спільне використання цих двох методів дозволяє отримати комплексне розуміння ситуації.

Переваги:

- комплексний підхід: PEST дає зовнішню картину, а SWOT - внутрішню, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні виклики.
- можливість відслідкувати взаємозв'язок факторів: наприклад, політичні зміни можуть бути загрозою (PEST), але наявність альтернативних логістичних маршрутів (SWOT) знижує ризики.

З вищезазначеного можемо зробити висновки, що в бізнесі, де на ціну та ринок впливає безліч факторів - від погоди до геополітичних ситуацій, вибір методів оцінки конкурентоспроможності має базуватися на поєднанні кількісних та якісних підходів:

1. Кількісно оцінюють (регресія, БКГ);
2. Якісно порівнюють (багатокутник);
3. Структурують дані (SWOT/PEST).

Такий підхід дозволяє не лише діагностувати поточний стан компанії, а й сформулювати стратегію, яка враховує глобальні тренди та внутрішні можливості підприємства. Кожен метод доповнює інші, утворюючи єдину логічну систему для оцінки та розвитку конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Отже, аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії є ключовим інструментом стратегічного управління, оскільки допомагає виявити унікальні переваги, які забезпечують стійкість компанії в умовах глобальної конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності базується на системному та динамічному підході, який включає збір даних із внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз конкурентних позицій та формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-моделі.

Утім, жоден із методів не є універсальним. Ефективність їхнього застосування залежить від багатьох факторів: асортименту продукції, структури ринку, рівня конкуренції тощо. Саме тому питання вибору та адаптації інструментів оцінки конкурентоспроможності є актуальним як у теоретичному контексті, так і для практичного вдосконалення управління підприємствами, що працюють на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 1:

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є результатом складної взаємодії внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх умов, у яких вона функціонує. Для аграрних підприємств України, які прагнуть зміцнити свої позиції на світовому ринку, особливо в умовах нестабільної геополітичної ситуації, ключовим завданням є формування стійкої та адаптивної моделі розвитку. Це передбачає не лише ефективне використання наявних виробничих, фінансових та технологічних ресурсів, але й стратегічну орієнтацію на нові ринки, інвестиції в інновації та постійне оновлення бізнес-процесів відповідно до міжнародних вимог.

Україна має значний потенціал у галузі виробництва та експорту зернових культур, однак реалізація цього потенціалу потребує глибокого аналізу як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Тому поєднання різних аналітичних інструментів, таких як регресійний аналіз, модель БКГ, метод багатокутника конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, PEST-аналіз дозволяє сформувати цілісну картину конкурентних позицій підприємства та виявити як сильні сторони, які варто масштабувати, так і слабкі місця, які потребують стратегічного вдосконалення. Усе це створює підґрунтя для побудови комплексної конкурентної стратегії, яка враховує не лише поточні позиції компанії, але й тенденції глобального аграрного ринку, технологічні інновації, зміни у споживчих перевагах та регуляторні вимоги. Зростаючий попит на органічну та сертифіковану продукцію, активна боротьба за логістичні маршрути, цифровізація сільського господарства - все це відкриває нові можливості для українських виробників, але водночас вимагає від них високої гнучкості, професійного менеджменту та стратегічного бачення.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА.

2.1. Сучасний стан та і динаміка розвитку міжнародного ринку зерна.

Через війну між Росією та Україною на світовому ринку пшениці виникли серйозні проблеми, що призвело до глобального дефіциту продовольства та геополітичної кризи. Для дослідження статистичних показників та динаміки показників було обрано пшеницю, оскільки попит на неї завжди стабільний, на відміну, наприклад від того ж вівса. За даними Світового Банку [12], від початку конфлікту у 2022 році світ відчув нестачу української пшениці, оскільки Україна займає сьоме місце за її виробництвом і п'яте за експортом цієї культури. На травень 2022 року Україна експортувала близько 19 млн тонн пшениці, що становить 8% у світовій торгівлі. У маркетинговому сезоні 2023-2024 рр. експорт пшениці склав 18,4 млн т на суму \$3 млрд, при виробництві близько 22 млн тонн, при прогнозованих 10 млн. тонн [18, 32].

Динаміка виробництва, споживання та запасів пшениці у світі в період 2015/2016 – 2024/2025 маркетингових років (Рис. 2.1) свідчить про зростаючий попит та необхідність адаптації виробників до змін у кліматичних та економічних умовах.

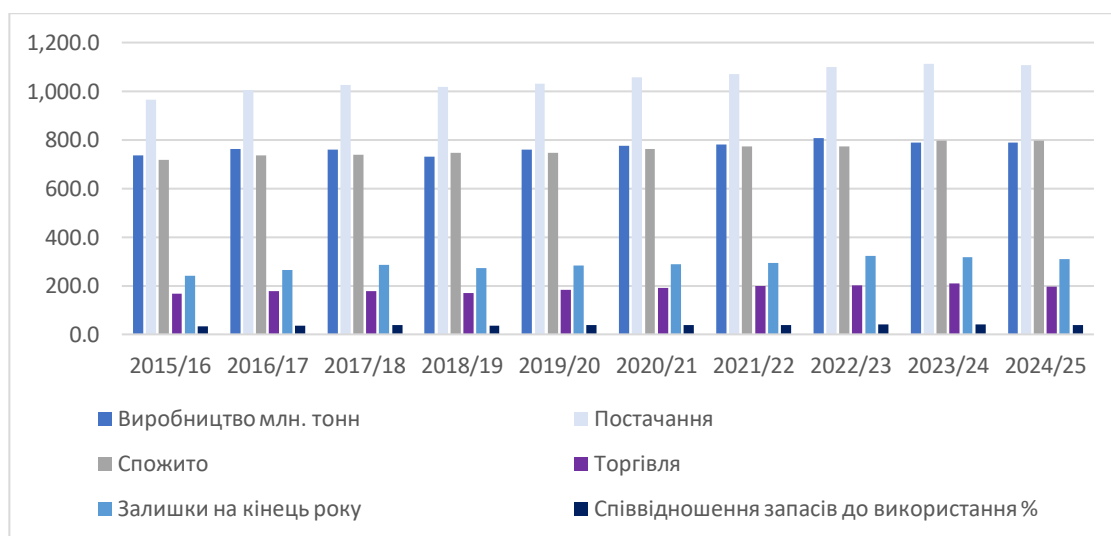


Рис. 2.1 - Динаміка світового виробництва, споживання та запасів пшениці* [54].

Джерело: побудовано автором на основі даних FAO [3].

**Примітки:*

Виробництво = внутрішнє виробництво + імпорт;

Постачання = виробництво + залишки на початок періоду;

Торгівля = експорт + імпорт;

Залишки на кінець періоду = постачання – використання.

Як показано на діаграмі, динаміка світового виробництва, споживання та запасів пшениці протягом 2015/2016 – 2024/2025 маркетингових років вказує на зростаючий попит і потребу виробників адаптуватися до мінливих кліматичних, політичних та економічних умов. З графіка бачимо, що паралельно збільшуються обсяги торгівлі, споживання та пропозиції, але зменшується співвідношення між запасами та використанням, що свідчить про інтенсифікацію використання ресурсів. Як це впливає на розширення пропозиції послуг?

1. Сталий розвиток: зростаючі обсяги вимагають ефективного управління ланцюгом поставок, що стимулює розвиток загальноприйнятих міжнародних стандартів якості для виробництва, зберігання та постачання (наприклад, ISCC, виробничі стандарти контролю викидів CO₂) та екологічного аудиту.

2. Цифровізація логістики: Збільшення торгівлі (з ~35 млн тонн у 2015 році до ~49 млн тонн у 2023 році) вимагає автоматизації процесів, від смарт-контрактів на постачання готової продукції до платформ аналізу ризиків.

3. Фінансові інструменти: коливання цін (наприклад, від 180 до 220 доларів США за тону) і зменшення запасів змушують інвесторів і фермерів вдаватися до страхування врожаю, погодних ф'ючерсних контрактів і валютного хеджування.

Для оцінки позиції України на світовому ринку проведемо порівняльний аналіз конкурентів (Таблиця 2.1). Лідерами світового ринку зерна є Китай, Індія та Росія, які мають стабільно високі обсяги експорту, особливо Китай із 137,7 млн тонн у 2022 році та Росія з 104,2 млн тонн. США та Аргентина також важливі, але їх частка в експорті зернових менша. Україна, незважаючи на зниження обсягів експорту з 32,2 млн тонн у 2021 році до 20,7 млн тонн у 2022 році, залишається основним гравцем на ринку, що підкреслюється високою часткою аграрного сектору в її ВВП (8,6% у 2022 році) та великими посівними площами (71,3%).

Таблиця 2.1

Показники динаміки сільськогосподарської діяльності.

Критерій	Рік	Китай	Індія	Росія	США	Аргентина	Україна
Обсяг експорту (зернові культури), млн. тонн	2022	137.7	107.1	104.2	44.9	22.2	20.7
	2021	136.9	109.6	76.1	44.8	17.6	32.2
	2020	134.3	107.9	85.9	49.8	19.8	24.9
	2019	133.6	103.6	74.5	52.6	19.5	28.4
Частка виробленої агропродукції до загального ВВП країни (у %)	2022	7.1	16.75	-	-	5.93	8.6
	2021	7.7	18.67	-	0.83	6.6	9.7
	2020	7.24	17.37	-	0.93	7.2	12.7
	2019	7.32	16.63	-	0.83	6.6	10.8
Експортовано продукції зерна (відсоткове співвідношення до загального експорту)	2022	0.5	6.8	17.8	20.9	12.9	11.2
	2021	0.43	6.1	27.4	24	9.5	19.4
	2020	0	0.9	37.3	26.1	10.2	18.1
	2019	0.85	0.19	31.9	27.1	10.5	20
Посівна площа у співвідношенні до загальної площі країни (у %) станом на 2025		55.43	60.5	13.16	45.09	43.43	71.3%

Джерело: побудовано автором на основі даних [3].

Як відомо, 2021 - 2022 фінансові роки були одними з найпродуктивніших за останнє десятиліття в сфері агрономії. Проте через військові дії виробництво зерна у 2022 році скоротилося до 54 мільйонів тонн, що на 37% менше, ніж у попередньому році [3,26]. Порівняно з іншими країнами Україна має найбільші посівні площі, що підкреслює її потенціал у цій сфері. Водночас динаміка обсягів експорту до Росії та США свідчить про їх здатність нарощувати поставки, тоді як Україна стикається з труднощами, які потребують заходів щодо стабілізації та збільшення експорту зерна.

Особливу увагу слід звернути на Росію, яка є прямим опонентом України на міжнародному ринку зерна [20]. Росія, використовуючи агресію як інструмент економічного тиску, одночасно збільшила експорт власного зерна, особливо пшениці, яка користується високим попитом через економічну та політичну нестабільність. Так, зернові пропонуються за цінами на 10-15% нижчими від

світових (Додаток 3). Ця стратегія стала можливою завдяки державним субсидіям виробникам, девальвації рубля та скороченню витрат на логістику через контроль над частиною чорноморської інфраструктури. Санкції ЄС [60], які обмежили імпорт російського зерна до Європи, змусили Росію перенаправити 45% своїх поставок до Африки та Близького Сходу, де Україна традиційно домінувала. Наприклад, у 2023 році російське зерно займало 30% ринку Єгипту, а частка України впала з 28% до 15% [14]. Для більшого розуміння цінової політики на міжнародному ринку проведемо конкурентний аналіз цін на основні види зернових (Додаток 3).

Як бачимо, Україна демонструє переважно негативну динаміку цін на зернові: ячмінь (-2,5 дол./т), кукурудза (-1 дол./т), ріпак (-5 дол./т), пшениця (-1,5; 2,5 дол./т). Це свідчить про зростання конкуренції та зниження попиту. Для порівняння, у Франції ріпак подорожчав на +11,17 дол./т, а ячмінь – на +1,5 дол./т. Соняшникова олія в Україні подорожчала лише на 1,25 дол./т, тоді як у Росії вона подорожчала на 15,25 дол./т, в Аргентині – на 10 дол./т, а в Бразилії – на 24,75 дол./т. Це свідчить про слабку конкурентну позицію в переробній продукції. Ціни на сою в Україні (+3 дол./т) ростуть повільніше, ніж у США (+6 дол./т) і Аргентині (+5,5 дол./т). Ціна на кукурудзу залишається відносно стабільною, хоча впала на 1 дол./т в Україні та зросла на 1,75 дол./т в Бразилії.

Загалом Україна відстає від своїх конкурентів як у сировинній, так і в переробній сферах. Для підвищення прибутковості необхідно розвивати переробну промисловість і зміцнювати експортні позиції.

Негативна динаміка цін в Україні зумовлена кількома ключовими факторами:

1. Перевиробництво і низький попит:
 - a. великі обсяги зерна на ринку через сезонний збір урожаю та обмежені експортні можливості сприяють падінню цін.
 - b. попит на українську продукцію з боку міжнародних покупців падає через геополітичні ризики та логістичні обмеження.
2. Логістичні проблеми та транспортні витрати:

- a. військові дії та перспектива повної блокади чорноморських портів гальмують експорт, змушуючи виробників продавати дешевшу продукцію для швидкого збуту.
 - b. додаткові витрати, пов'язані з альтернативними маршрутами (залізницею та річковим транспортом), роблять українську продукцію менш конкурентоспроможною та створюють додаткові фінансові витрати для малого та середнього бізнесу.
3. Конкуренція з іншими постачальниками:
- a. основні експортери (США, Бразилія, Росія, Аргентина) активно пропонують свою продукцію за привабливими цінами, тим самим знижуючи попит на українське зерно. Наприклад, Бразилія нарощує експорт соєвої олії, що зменшує можливості українських експортерів.
4. Слабкий внутрішній ринок і низький рівень переробки:
- a. Україна залишається зосередженою на експорті сировини, тоді як ціни на продукти з вищою доданою вартістю (олія, борошно) зростають повільніше, ніж у конкурентів.
 - b. відсутність достатньої потужності обробки обмежує.

Для аналізу ринків збуту ми будемо використовувати модель БКГ (Рис. 2.2). Що стосується основних країн-імпортерів, то у 2023-2024 маркетингових роках найбільшими покупцями українського зерна залишалися країни Азії, Африки та Європи; Зокрема, в Європі зріс попит на зернові. Наприклад, Румунія, яка у 2021 році не була навіть у ТОП-20, у 2022 році посіла перше місце, обігнавши Китай. Вартість поставок зерна до Румунії зросла на 1,8 млн. дол. США у 2021 році на рівні 1,2 мільярда доларів. У 2022 році частка США в експорті зерна становила 13,6%. Китай, який лідирував з 2020 року, посідає друге місце з часткою 12,1%. Змінилася позиція і Туреччини, яка опустилася на 4 місце, поступившись Іспанії. У першу десятку країн-покупців увійшли Польща, Єгипет, Італія, Туреччина, Угорщина та Південна Корея, яка змінила Індонезію,

Іран, Пакистан, Лівію та Туніс. Загалом на ці країни припадало 74% вартості всього українського зернового експорту [33].

Як бачимо, найбільш привабливими та стабільними ринками для української пшениці залишаються Туреччина, Єгипет, Іспанія та Італія, які мають значний попит на зерно. Крім того, є низка перспективних країн (як ми бачимо в матриці БКГ), таких як Саудівська Аравія, Пакистан, Індонезія та Бангладеш, куди щорічно зростає імпорту української пшениці. Ці країни мають великий потенціал для збільшення імпорту в майбутньому. Проте конкуренція на ринках Туреччини та Єгипту досить сильна, що змушує українських виробників пропонувати конкурентні ціни та постачати якісну продукцію, щоб зберегти свої позиції.

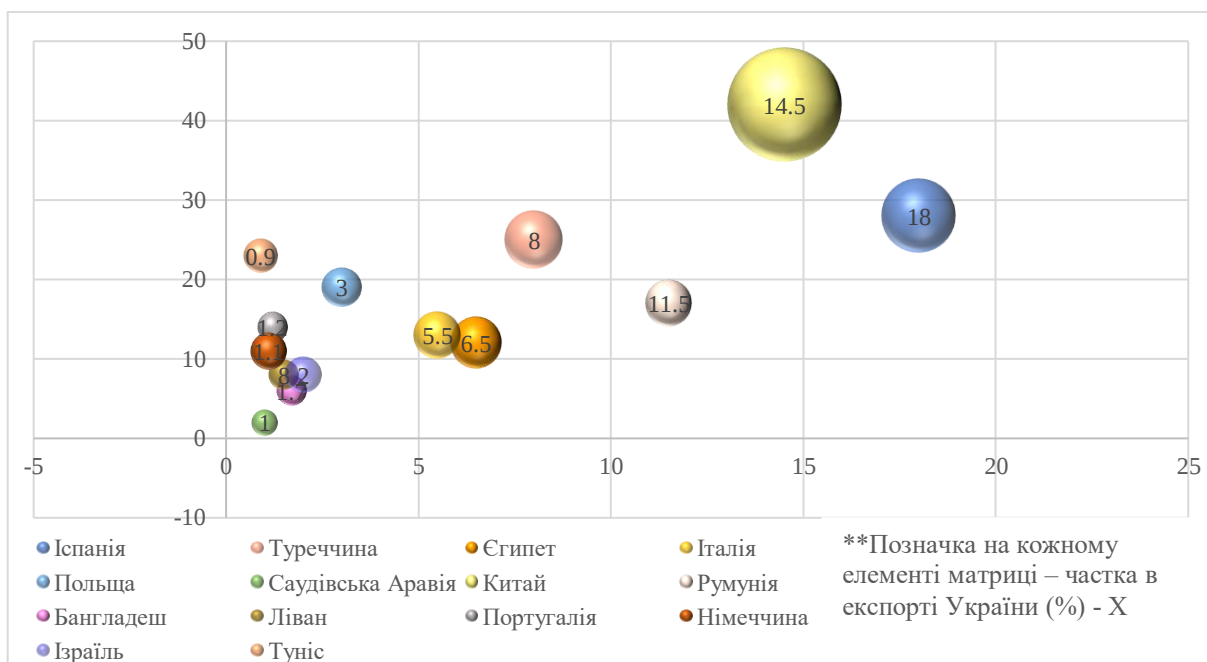


Рис. 2.2 - БКГ матриця диверсифікації українського експорту пшениці 2023р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [14].

Таким чином Російсько-українська війна стала каталізатором серйозних змін у світовій продовольчій системі, зокрема на ринку пшениці. Обмеження експортних шляхів через блокаду чорноморських портів, падіння виробництва в Україні на 37% у 2022 році та демпінгові ціни з боку РФ призвели до дефіциту зерна, зростання світових цін на 22% та геополітичної нестабільності. Незважаючи на це, український виробник зерна зміг адаптуватися завдяки

альтернативним логістичним маршрутам (дунайські порти та термінали, залізниця) та міжнародним ініціативам («зерновий коридор»), експортувавши 18,4 млн тонн пшениці в 2023-2024 маркетинговому році. Проте транспортні витрати зросли на 30-40%, а частка України на ключових ринках (наприклад, Єгипет) скоротилася через конкуренцію з Росією, яка перенаправила 45% експорту в Африку та Близький Схід.

Можна зробити висновок, що динаміка світового виробництва, споживання та запасів пшениці (Рис. 2.1) свідчить про інтенсифікацію використання ресурсів: зростання попиту супроводжується зменшенням співвідношення запасів до використання. Це свідчить про необхідність використання інновацій у сталому сільському господарстві, цифровій логістиці та інструментах хеджування фінансових ризиків. Україна, яка займає найбільшу частку посівних площ (71,3%), демонструє потенціал для відновлення, але її позиції підриваються концентрацією на експорті сировини та слабкістю переробної промисловості. Наприклад, ціни на українську соняшникову олію зростають повільніше, що підкреслює необхідність інвестицій з доданою вартістю.

Аналіз за допомогою матриці БКГ (Рис. 2.2) показав, що ключовими ринками для України можуть бути «зірки» – Китай, Іспанія та «дійні корови» – Туреччина, Румунія та Єгипет. Українські виробники повинні постійно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності за рахунок зниження собівартості продукції та розширення асортименту продукції. Також важливо диверсифікувати ринки, не зосереджуватися лише на кількох ключових країнах і постійно шукати нові можливості для виходу на міжнародні ринки.

2.2. Логістичні особливості експорту зерна в умовах війни.

В умовах війни процес постачання зернових культур з України на міжнародні ринки став надзвичайно складними, ризиковим та непередбачуваними. Однією з основних проблем є блокада портів (працює 7 із 18 можливих), пропускних пунктів на кордонах Польщі, Румунії [16, 17], та

нестабільність домовленостей щодо зернових коридорів. Це в свою чергу спричинило збільшення навантаження на інші маршрути, зокрема на порти, що не припинили своє функціонування (наприклад, Рені, Ізмаїл), але кількість доступних портових потужностей залишається обмеженою, що викликало зростання конкуренції в боротьбі за ресурси та збільшення витрат на транспортування готової продукції.

Вартість логістики у 2024 та прогнозовано у 2025 залишається на досить низькому рівні, в порівнянні з 2022-2023 роками. Для прикладу візьмемо динаміку цін на перевезення зернових культур залізницею (Рис. 2.3), де в період 2022-2023 рр., вартість транспортування зерна в пікові період могла становити більше 65% вартості продукції. Наприклад, станом на 2022 р. вартість пшениці складала 180 – 200 дол. США, тобто це орієнтовно в межах 6580 – 7320 грн за тонну (середній купівлі долара в 2022 р. згідно даних Мінфіну [13] становив 36.56 грн.), в той час як вартість транспортування зерна вагонами доходила до 9118 грн. Падіння цін у 2024 році пояснюється збільшенням конкуренції серед автоперевізників та кількості вагонів (орієнтовно до 10 000 шт.), що знизило ціни на перевезення всередині країни (багато компаній відновлюють застарілі вагони або ж купують БВ із-за кордону). Ще однією причиною стала несприятлива погода, що вплинуло на врожайність.

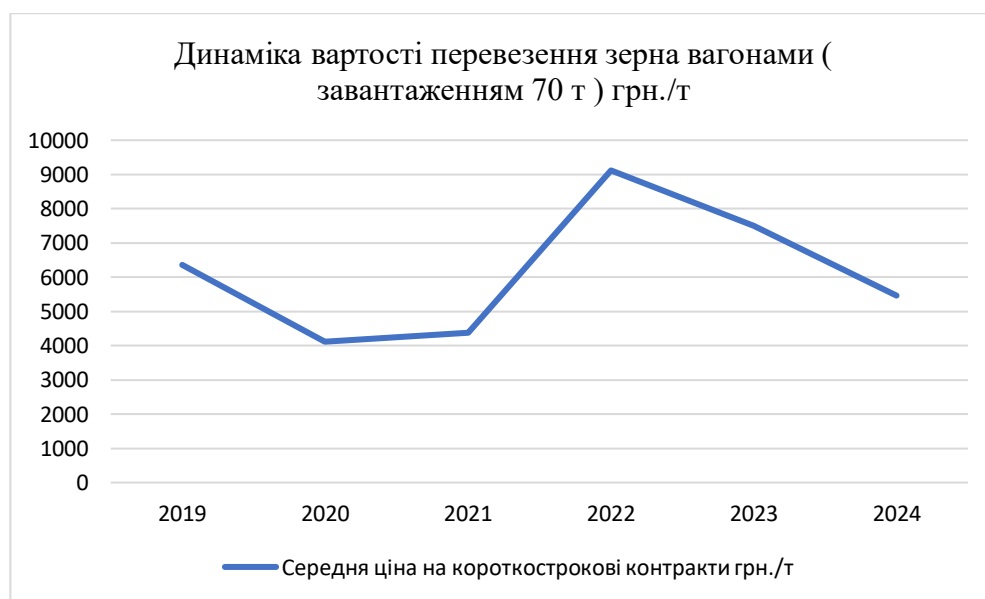


Рис. 2.3 – Вартість перевезення 1т пшениці залізницею (динаміка за період 2019-2023 рр.) [42].

Що стосується залізничного транспортування зерна, то можливості міжнародних залізничних перевезень наразі обмежені, оскільки Україна лише нещодавно почала приєднання до проекту TEN-T [64]. У 2023 році був побудований перший вагон-зерновоз за європейськими стандартами - шириною 1435 мм [41]. Важливим кроком у розвитку логістичних маршрутів є проект будівництва колії стандартної ширини 1435 мм сполученням Ужгород – Чоп. Це спростить перевезення вантажів, зокрема шляхом створення сухих портів для перевалки вантажів та їх транспортування за кордон. Також це зменшить транспортні витрати та полегшить доступ до європейських ринків. Однак реалізація цього проекту стикається з певними проблемами. Однією з головних є забезпечення належним рухомим складом, оскільки наявні вагони мають технічні відмінності від європейських, особливо щодо габаритних розмірів та навантаження на вісь. Рішення полягає в розробці нових відповідних вагонів, як показано на прикладі вагона-зерновоза, який підходить для обох типів колій [65].

Ще один важливий аспект – відсутність закону про приватну тягу, що стримує розвиток цієї галузі, адже без приватного транспорту, здатного ефективно працювати на євроколіях, українська залізниця ризикує не мати достатнього рухомого складу для транскордонних перевезень. Відсутність цього закону гальмує процес інтеграції української залізниці в європейську мережу. Однак залізничний транспорт стає все більш доступним, оскільки вартість транспорту стала нижчою, ніж автомобільного. Це дозволяє більш ефективно використовувати вагони для експорту продукції до польських портів. На початку 2024 року вартість залізничного транспорту стала нижчою, ніж автомобільного, із середньою різницею в ціні на 5-6 дол. США за тонну [41].

У Таблиці 2.2 вказаний середній тариф перевезення зернових культур за типом транспортування станом на січень 2025 року.

Таблиця 2.2

Середня ціна доставки зерна автотранспортом та залізницею

Автоперевезення		Залізничне	
Вантажопідйомність	Вартість	Відстань (км)	Повагонні відправки (грн/т)
до 5 т	від 28 грн/км	400	604,8
до 10 т	від 30 грн/км	500	692,16
до 20 т	від 40 грн/км	600	793,8
до 40 т	від 60 грн/км	700	877,8

Джерело: побудовано автором на основі даних [38].

Умовно, якщо транспортування 40 тонн зерна буде здійснюватися з Києва до порту Рені (приблизна відстань 750 км), то автоперевезення коштуватиме 45000 грн., а залізницею - 35 112 грн.

Тобто, якщо закупівельна ціна 40 тонн пшениці станом на 27.01.2025 становитиме 368 000 грн. (Табл 2.3), то 12,2% та 9,5% відповідно становитиме вартість доставки.

Таблиця 2.3

Закупівельні ціни в Україні

Період	02.12. 2024	24.12. 2024	06.01. 2025	13.01. 2025	20.01. 2025	27.01. 2025
Пшениця	8550	8550	8350	8550	8750	9200
Ячмінь	7750	8350	8350	8350	8450	8450
Кукурудза	8350	8750	8750	8800	9250	9450

Джерело: побудовано автором на основі даних [51].

Східні та південні регіони України, де морський транспорт залишається важливим для експорту, стикаються з критичними труднощами через руйнування залізничної інфраструктури. Відновлення цих маршрутів потребує значних інвестицій, і поки що компанії змушені зосередитися на портах Великої Одеси, Ізмаїла та можливого відновленні Миколаївського порту. Однак останнє не усуває ризики військових нападів, оскільки страхування покриває лише

товари на борту кораблів, що підкреслює необхідність альтернативних маршрутів, таких як найближчі порти Румунії та Молдови

Якщо говорити про прокладання логістичних шляхів через Дунай, то у 2023 році Дунайський коридор показав значні результати (32 млн тонн вантажообігу), але згодом активність знизилася через перенаправлення вантажів у порти Великої Одеси. Розвиток транспорту на Верхньому Дунаї обмежений високими витратами на логістику, сильною течією, специфічними вимогами до суден та документацією, що відрізняється від міжнародних стандартів.

Як зазначив Сергій Калкутін, директор з логістики компанії «Нібулон» [40], комерційна рентабельність цих маршрутів залишається під питанням, незважаючи на деякі спроби їх активізувати. У цьому випадку цінова політика Укрзалізниці може знизити вартість доставки вантажів по Дунаю до \$10 за тонну, що зробить маршрути до румунської Констанци більш привабливими через скорочення часу та відстані до європейських ринків. Проте логістика товару річковим транспортом на Дунаї ускладнюється необхідністю рухатися проти течії, що збільшує витрати на паливо та обслуговування. Це контрастує з ефективністю транспортування Дніпром, де перевезення здійснюються за течією.

Для узагальнення вищевикладеного матеріалу, було побудовано порівняльну таблицю всіх можливих варіантів доставки зерна (Таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Матриця ключових особливостей логістики зернової продукції

Вид транспорту	Сильні сторони	Слабкі сторони
Автомобільний	Гнучкість у маршрутах Оперативність доставки Доступність для середніх і коротких відстаней	Висока залежність від цін на паливо Зношеність доріг і затори Обмеження тоннажу та сезонність
Залізничний	Велика вантажопідйомність Економічність на довгих дистанціях Менша залежність від погоди	Недостатня кількість вагонів Бюрократія в логістиці Обмежена гнучкість маршрутів

Вид транспорту	Сильні сторони	Слабкі сторони
Річковий	Низька вартість перевезень Менший вплив на довкілля Можливість транспортування великих партій	Недостатня інфраструктура Повільність транспортування Сезонні обмеження (взимку річки можуть замерзати)
Морський	Основний шлях експорту Велика вантажопідйомність Висока рентабельність для міжнародних перевезень	Вразливість до військових загроз Залежність від погодних умов Вартість портових зборів

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, українська логістика експорту зерна під час війни стикається з серйозними проблемами, включаючи блокаду кордонів, обмежену кількість портів, нестабільні зернові коридори та зруйновану інфраструктуру. Водночас зниження врожаю та запасів зернових у період 2024 - 2025 років впливає на попит на транспорт, що у поєднанні зі зростанням конкуренції сприяє зниженню вартості логістики. Розвиток залізничного транспорту, зокрема будівництво колії 1435 мм, є стратегічно важливим кроком для інтеграції України в європейську транспортну систему. Проте для його ефективної роботи необхідна модернізація рухомого складу та вдосконалення нормативно-правової бази.

Дунайські порти залишаються важливим напрямком експорту, хоча їхній вантажообіг зменшується через переорієнтацію вантажів на порти Великої Одеси. Конкуренцію створює румунський порт Констанца, який пропонує вигідніші транспортні умови.

Загалом для стабілізації аграрного експорту України необхідні диверсифікація логістичних маршрутів, оптимізація витрат та модернізація інфраструктури, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

2.3. Міжнародна діяльність компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку зерна.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках сільськогосподарські підприємства України дедалі активніше інтегруються в міжнародний торговельний простір. Одним із таких підприємств є ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», що здійснює свою діяльність у галузі вирощування та реалізації зернових культур (Таблиця 2.5). Вибір ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» як об'єкта дослідження зумовлений низкою вагомих факторів. По-перше, підприємство є типовим представником аграрного сектору України, зокрема в галузі вирощування зернових культур, яка відіграє ключову роль у формуванні експортного потенціалу країни. Його діяльність охоплює значні земельні ресурси: компанія має у власності 4 посівні ділянки та орендує ще 158, загальна посівна площа який становить 638 га.

По-друге, підприємство функціонує на ринку з 2006 року, що свідчить про наявність досвіду, стійкої бізнес-моделі та адаптації до економічних викликів. Компанія також здійснює діяльність у суміжних сферах, таких як післязбиральна обробка, зберігання продукції, оренда техніки, інжиніринг та консалтинг, що забезпечує вертикальну інтеграцію та підвищує її конкурентоспроможність.

По-третє, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» активно переорієнтовується на зовнішні ринки, зокрема Молдови та Румунії, і прагне розширення присутності на міжнародній арені. Це робить його актуальним прикладом для аналізу міжнародної конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, формування ефективних стратегій виходу на зовнішні ринки, а також вивчення впливу глобальних чинників на діяльність компанії.

Анкета ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

Параметр	Дані
Назва підприємства	ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»
Галузь	Сільське господарство
Місцезнаходження	с. Блощинці, Білоцерківський район, вул. Білоцерківська, буд. 37, (09165)
Керівник	Устич Сергій Миколайович
Дата заснування	15.06.2006
Орган управління	Загальні збори акціонерів
Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування	ЄДРПОУ 34436330
Кількість посівних ділянок	4 у власності, 158 в оренді
Основні види діяльності за КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.30 Відтворення рослин та ін.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

Основними галузями експорту для підприємства є зернові (пшениця, кукурудза, ячмінь), олійні культури (соняшник, ріпак, рапс), а також різні види бобових і кормових культур. До 2022 року ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» постачала зерно через основні порти України, в тому числі Одесу та Ізмаїл. Ці порти були важливими логістичними платформами для експорту зерна, оскільки вони пропонували зручний доступ до Чорного моря та за його межі до міжнародних ринків. Однак із початком масштабної війни у 2022 році ситуація суттєво змінилася. У зв'язку з цим «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» була змушена шукати нові шляхи експорту зерна. Одним із ключових рішень було використання дунайських портів, які залишалися доступними для українських експортерів. Так, завдяки співпраці з молдовськими трейдерами Trans-Oil Group

і Lacto Prod SRL, компанії вдалося експортувати частину зерна та отримати незначний прибуток, що допомогло уникнути збитків в 2022 році.

В Додатку Ж зазначена детальна інформація щодо показників експортної діяльності підприємства у 2023 році. Спробуємо визначити економічну ефективність експорту компанії (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Економічні показники ефективності експорту		
Показник	Формула розрахунку	Значення
Чистий дохід від експорту	—	1624293,23 грн
Чистий прибуток від експорту	—	107203,36 грн
Загальний дохід підприємства	—	22274 600,00 грн
Чистий прибуток підприємства	—	1458500,00 грн
Частка експорту в загальному доході	$\frac{1624293,23}{22274600} * 100$	7,3 %
Частка прибутку від експорту в загальному прибутку	$\frac{107203,36}{1458500} * 100$	7,35 %
Рентабельність експорту (прибутковість експортного продажу)	$\frac{107203,36}{1624293,23} * 100$	6,6 %

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних [Додаток Ж].

Як ми бачимо, експорт забезпечив 7,3% доходу і 7,35% чистого прибутку підприємства. Це свідчить про те, що така діяльність має середню прибутковість для підприємства, але не є основним джерелом доходу. Рентабельність експорту становить 6,6% , показник невисокий, але свідчить про наявний потенціал для подальшого розвитку.

Якщо говорити про конкурентний потенціал підприємства на міжнародних ринках, варто відразу виділити одну з ключових переваг - дотримання найвищих міжнародних стандартів якості, що підтверджує відповідність продукції вимогам сталого виробництва та екологічної відповідальності. Підприємство сертифіковане за стандартами ISCC EU [61] та REDcert EU [62], скан - копії сертифікатів можна переглянути в Додатку Б.

Сертифікація ISCC EU дозволяє експортувати продукцію до країн Європейського Союзу, де ці стандарти є обов'язковими для ввезення сільськогосподарської продукції. Цей стандарт підтверджує, що виробництво зерна відповідає директивам ЄС щодо відновлюваних джерел енергії. Він також гарантує, що продукція виробляється з дотриманням екологічних та соціальних стандартів. Виробництво зерна за цими стандартами дозволяє ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» забезпечувати високу якість продукції, надає доступ до всіх ринків збуту, оскільки, ЄС має найвищі вимоги до якості виробництва.

REDCert EU – ще один європейський стандарт, що базується на Директиві ЄС щодо відновлюваних джерел енергії [63], та підтверджує сталість і прозорість виробництва сільськогосподарської продукції для подальшого використання у виробництві біопалива. Для українських виробників зерна це гарантія відповідності європейським екологічним вимогам і додатковий інструмент для виходу на ринки ЄС, зокрема у сегмент біоенергетики. Проте варто зауважити, що така оптимізація виробництва, що відповідає стандартам якості ЄС, змушує витратити близько 6 дол. США на тонну зерна, та є додатковою статтею витрат.

Проте для зміцнення позицій у глобальній конкуренції недостатньо лише дотримуватися міжнародних стандартів виробництва, необхідно комплексно оцінити внутрішній потенціал компанії та зовнішні виклики, що й ілюструє SWOT-аналіз (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT – таблиця ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сертифікатів, що гарантують якість зернової продукції. Перспективи кооперації з іншими сільськогосподарськими підприємствами. Висока родючість українських ґрунтів та сприятливі кліматичні умови для вирощування зернових культур.	Обмежений асортимент зернових та готової продукції. Основний фокус на виробництво сировини, що знижує додану вартість. Висока залежність від коливань світових цін на зерно. Недостатня інфраструктура для зберігання, транспортування та переробки продукції.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Державна підтримка та можливість отримання грантів для розвитку аграрного бізнесу. Можливість участі в європейських програмах для аграріїв [27]. Розширення асортименту продукції та її переробка для збільшення доданої вартості. Вихід на нові міжнародні ринки за рахунок відповідності європейським стандартам якості. Розвиток кооперативів та аграрних конгломератів для зниження витрат та оптимізації виробництва.	Висока конкуренція на міжнародному ринку з боку інших країн-експортерів (Росія, Канада, США, країни ЄС). Жорсткі вимоги до імпорту агропродовольчих товарів у ЄС. Дотаційна підтримка європейських фермерів, що створює конкурентні переваги для місцевих виробників. Потенційні політичні та економічні ризики, що можуть вплинути на умови експорту.

Джерело: розроблено автором .

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія має потенціал для виходу на міжнародні ринки при умові нарощення виробничих потужностей та скорочення витрат виробництва. Важливими факторами, що спрощують вихід на світовий ринок є дотримання міжнародних стандартів якості продукції, сприятливі кліматичні умови та висока врожайність. Але для зміцнення конкурентних позицій компанія могла б розглянути можливість співпраці з подібними господарствами. Крім того, необхідно зосередитися на розширенні асортименту продукції, її переробці для підвищення доданої вартості та покращенні складської та транспортної інфраструктури. Важливим кроком є активна участь у міжнародних виставках та використання програм державної підтримки для залучення інвестицій. При цьому необхідно мінімізувати ризики шляхом диверсифікації ринків збуту, управління фінансовими ризиками, підвищення конкурентоспроможності продукції. Ці заходи дозволять компанії не тільки закріпитися на міжнародних ринках, а й гарантувати довгостроковий сталий розвиток.

Отже, аналіз міжнародної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» дозволяє зробити висновок, що підприємство має вагомі передумови для подальшого розвитку експортної діяльності на міжнародних ринках зерна.

Незважаючи на зовнішні виклики, зокрема ускладнення логістики внаслідок війни, компанія змогла адаптуватися до нових умов і забезпечити прибутковість експорту. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства є відповідність продукції міжнародним стандартам якості (ISCC EU та REDcert EU), що відкриває можливості виходу на ринки Європейського Союзу.

Разом із тим, результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення внутрішніх процесів: розширення асортименту продукції, розвитку напрямків переробки сільськогосподарської сировини для збільшення доданої вартості, а також модернізації складської та транспортної інфраструктури. Важливим напрямком стратегічного розвитку є налагодження коопераційних зв'язків з іншими підприємствами аграрного сектору, диверсифікація ринків збуту та залучення інвестицій через участь у міжнародних виставках і державних програмах підтримки. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню позицій ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку та забезпеченню його сталого довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2:

Проведене дослідження дозволило визначити основні тенденції, виклики та потенціал розвитку галузі. Зокрема, стратегічний аналіз міжнародного ринку зерна показав, що Російсько-українська війна стала потужним тригером глобального дефіциту продовольства, особливо пшениці. Скорочення українського експорту, блокада чорноморських портів і демпінгова політика РФ призвели до зростання світових цін і зміни ринкових балансів. Незважаючи на це, Україна змогла зберегти свої позиції завдяки альтернативним логістичним маршрутам, серед яких ключову роль відіграли «зерновий коридор» та дунайські порти. Аналіз виробництва, споживання та запасів пшениці за період 2015-2024 років підтвердив інтенсифікацію використання ресурсів та зростання попиту, що підкреслює важливість інновацій: цифровізації, впровадження стійких стандартів та інструментів фінансового хеджування.

Логістичні характеристики експорту показали значну дестабілізацію традиційних маршрутів через війну. Блокада портів, руйнування інфраструктури та зростання транспортних витрат змусили сільгоспвиробників переорієнтуватися на залізницю та Дунай. Незважаючи на поступове зниження витрат на логістику до 2024 року, залишаються ключові проблеми, такі як обмежена потужність, відсутність приватної тяги та технологічне відставання флоту. Стратегічним пріоритетом вважається інтеграція в європейську транспортну систему, включаючи проект TEN-T і перехід на євроколію, а також диверсифікацію маршрутів через сусідні країни – Румунію та Польщу.

Практичний приклад ТОВ «АГРОФІРМИ ЗОДІАК-М», що навіть малий бізнес може успішно адаптуватися до нових умов. Завдяки експорту компанія отримала частку чистого прибутку в розмірі 7.35%, а сертифікація за європейськими стандартами дозволила зберегти доступ до ринку ЄС. Однак невисока рентабельність експорту та залежність від посередників свідчать про необхідність інвестування в перетворення та встановлення прямих економічних зв'язків із зарубіжними країнами.

Підсумовуючи, можна сказати, що український аграрний сектор зберігає високий стратегічний потенціал навіть під час війни, головним чином завдяки розміру посівних площ та його інтегрованості в глобальні ланцюжки створення вартості. Для зміцнення позицій на міжнародних ринках доцільно зменшити залежність від експорту сировини шляхом розвитку переробної промисловості та додавання вартості продукції з високою доданою вартістю, модернізації логістичної інфраструктури з акцентом на залізничні коридори та інструменти цифрового управління поставками, а також активізації державно-приватного партнерства для фінансування інновацій, страхування ризиків та просування української продукції на ринки Східної та Центральної Європи, Азії та Африки. Подолати існуючі виклики можливо лише за умови злагодженого підходу, який поєднує ефективні бізнес-стратегії з продуманою економічною політикою держави.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

3.1. Міжнародні конкурентні позиції компанії ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на ринку зерна.

Метою цього розділу є оцінка конкурентних позицій українських виробників зерна на зовнішньому ринку [29]. Сам аналіз має на меті оцінити потенціал компанії в контексті зовнішньоекономічної діяльності, визначити її сильні та слабкі сторони на зерновому ринку та визначити можливості підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Насамперед варто розглянути стратегію, якої дотримується ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М». Підприємство слідує стратегії лідерства за витратами (Cost Leadership), яку ми детально розглянули в першому розділі. Вона передбачає досягнення конкурентної переваги за рахунок зниження собівартості продукції при збереженні якості. Такий підхід забезпечує гнучкість у ціноутворенні, що особливо актуально для міжнародного зернового ринку, де в умовах високої конкуренції ключову роль відіграє саме ціна товару.

Для практичної реалізації цієї стратегії ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» активно вдосконалює всі етапи виробничого процесу. Зокрема, впроваджуються сучасні агротехнології: система точного землеробства, яка дозволяє зменшити витрати на паливо та агрохімікати завдяки GPS-навігації, а також агрохімічний моніторинг, що оптимізує застосування добрив та засобів захисту рослин. Завдяки такому ефективному використанню технологій, в минулому році підприємству вдалося досягти врожайності пшениці 7.1 тонн на га, при середньому показнику 5 тонн на га по Київській області [50]. Крім того, підприємство використовує техніку нового покоління, зокрема трактори та комбайни з пониженим споживанням пального, та впроваджує системи крапельного зрошення, що знижують водоспоживання. Про відповідність міжнародним стандартам виробництва свідчать наявні сертифікації (Додаток Б).

Однак ефективність обраної стратегії неможливо оцінити без урахування впливу макрочинників. У цьому випадку доцільним є застосування економетричного методу регресійного аналізу, що дасть змогу визначити вплив окремих чинників на динаміку цін на зерно, зокрема пшеницю, як одного з головних експортних продуктів України.

У Таблиця 3.1 представлено статистичні дані за 2015–2023 роки, що охоплюють динаміку світових цін на зерно, обсяги виробництва та експорту в Україні, валютний курс, індекс інфляції, рівень політичної стабільності, капітальні інвестиції в сільське господарство та середню врожайність. Ці показники були використані для побудови регресійної моделі, результати якої наведено на Рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори впливу на формування середньої ціни на пшеницю в Україні

Рік	Ціни на зерно (дол. США)	Виробництво (млн. тонн)	Експорт	Курс валют	Індекс інфляції	Політична стабільність	Капітальні інвестиції (млн. грн.)	Середня врожайність (тонн на га)
2015	200	64.14	34.93	23.4	143.3	0.15	27900	4.11
2016	300	60.66	38	25	112.3	0.15	45042	4.61
2017	200	66.01	44.17	25.8	113.7	0.15	57804	4.25
2018	200	70.1	39.32	27.15	109.8	0.15	65901	4.74
2019	192.5	69.65	48.936	29.4	104.1	0.42	55254	4.91
2020	213	75.72	55.77	30.1	105	0.42	36442	4.25
2021	195	64.21	44.08	28.1	110	0.42	49127	4.48
2022	180	53.9	48.02	40.22	127	0.33	32604	4.05
2023	220	69.1	49	39.44	105	0.31	31641	4.73

Джерело: побудовано автором на основі даних Держстат [8].

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics	
Multiple R	0.97049834
R Square	0.94186702
Adjusted R Square	0.53493617
Standard Error	24.0238258
Observations	9

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	7	9350.85579	1335.83654	2.31456285	0.04680041
Residual	1	577.144208	577.144208		
Total	8	9928			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	1066.28288	592.24815	1.80039883	0.32276906	-6458.9434	8591.50913	-6458.9434	8591.50913
X Variable 1	-4.389582	2.52815641	-1.7362779	0.3326618	-36.512855	27.7336909	-36.512855	27.7336909
X Variable 2	1.33737729	5.25702726	0.25439801	0.84140931	-65.459487	68.134242	-65.459487	68.134242
X Variable 3	-5.6655415	3.07158072	-1.8445035	0.31627104	-44.693675	33.362592	-44.693675	33.362592
X Variable 4	-3.7239036	1.96321467	-1.8968397	0.30886522	-28.668911	21.2211039	-28.668911	21.2211039
X Variable 5	-215.40514	134.746737	-1.5985926	0.3558672	-1927.5248	1496.71449	-1927.5248	1496.71449
X Variable 6	-0.0031606	0.00102264	-3.0906646	0.19921386	-0.0161545	0.00983323	-0.0161545	0.00983323
X Variable 7	38.3148126	69.784052	0.54904826	0.68034543	-848.37564	925.005265	-848.37564	925.005265

Рис. 3.1 – регресійний аналіз факторів впливу на формування середньої ціни на пшеницю в Україні.

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних Держстат [8].

Для аналізу впливу факторів на ціни на зерно та інтерпретації регресійної моделі, розглянемо ключові аспекти:

Регресійна статистика:

- Multiple R (0.9705): вказує на сильний позитивний лінійний зв'язок між незалежними змінними та залежною змінною (ціни на зерно).
- R Square (0.9419): 94.19% варіації цін на зерно пояснюється включеними в модель незалежними змінними.
- Adjusted R² (53.49%): модель пояснює трохи більше половини варіації цін на зерно.
- Significance F: становить 0,0468, що менше критичного рівня 0,05. Це дозволяє зробити висновок, що регресійна модель в цілому є статистично значущою, тобто обрані фактори суттєво впливають на формування цін на зерно. При розгляді окремих регресійних коефіцієнтів

можемо визначити, що жоден з досліджуваних факторів окремо не є статистично значущим на рівні $p < 0,05$. Проте деякі фактори виявили тенденцію до впливу на рівень цін:

- Курс валют (X6) має від'ємний коефіцієнт (-0,0031), що свідчить: зростання курсу національної валюти щодо долара США супроводжується зниженням цін на зерно.
- Політична стабільність (X4) також має негативний вплив (-3,7239), що означає: зі зниженням рівня політичної стабільності спостерігається тенденція до зростання цін на зерно.
- Обсяги виробництва (X2) та середня врожайність (X7) мають позитивні коефіцієнти, однак їхній вплив є слабким і статистично незначущим.
- Капітальні інвестиції (X5) показали негативний коефіцієнт, що може вказувати на те, що значні інвестиції без підвищення ефективності виробництва не обов'язково сприяють підвищенню ціни.

На основі таких результатів можна зробити висновок, що вартість зерна на внутрішньому ринку формується під впливом сукупності економічних та політичних чинників, що включають коливання валютного курсу, стабільність політичного середовища, інвестиційну активність та врожайність. Ці індикатори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність українських агропідприємств на міжнародному рівні, формуючи їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільний експорт та укладати контракти на вигідних умовах.

Для продовження дослідження потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства, необхідною умовою також є вивчення потенційних опонентів на світовому ринку зерна. При виборі конкурентів необхідно використовувати фільтри (критерії), які дозволять виокремити ті підприємства, що функціонують в аналогічних умовах і працюють у схожих сегментах ринку. Основні параметри відбору:

1. Географічна близькість до цільових ринків - конкуренти, які експортують до країн Чорноморського регіону та Південно-Східної Європи (зокрема Молдова, Сербія, Росія, Іспанія, Італія, Польща, Румунія) [14].

2. Схожість кліматичних умов і типів ґрунтів - важливо враховувати природні умови, що впливають на врожайність та якість зерна.

3. Обсяги виробництва зернових культур - відбір компаній із порівнюваними або трохи більшими виробничими потужностями.

4. Наявність міжнародної сертифікації (наприклад, ISCC, GMP+, ISO 22000) - як ознака відповідності міжнародним стандартам якості.

5. Тип стратегій, що реалізуються - конкуренти, які також дотримуються моделі зниження витрат або прагнуть забезпечити високу якість за оптимальною ціною.

Для наочності побудуємо конкурентну карту (Таблиця 3.2) та пелюсткову діаграму (Рис. 3.2) - інструменти, що дозволяють чітко відобразити сильні та слабкі сторони підприємств на одному ринку. У нашому випадку конкурентна карта включає підприємства: ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» (Україна) [6], INTER-AGRI SP. Z O.O. (Польща) [44], EURO GRAINS TRADING SRL (Румунія) [57]. Завдяки такому аналізу ми можемо оцінити кілька ключових аспектів, які визначають конкурентоспроможність кожного з підприємств. Принцип оцінювання:

Кожен критерій оцінено за 5-бальною шкалою, де:

- 5 - максимальна конкурентна перевага у відповідному показнику;
- 1 - найгірша позиція порівняно з іншими.

Використовуючи балову шкалу для кожного з критеріїв, ми можемо виявити:

- Порівняльні сильні та слабкі сторони підприємств.
- Основні фактори успіху та потенційні ризики для кожної компанії.

- Позицію кожного підприємства на ринку з урахуванням важливих параметрів (географічне розташування, клімат, обсяги виробництва, сертифікація, стратегія).

Таблиця 3.2

Конкурентна карта переваг підприємств на міжнародному ринку зерна

Критерій	ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» (Україна)	INTER-AGRI SP. ZO.O. (Польща)	EURO GRAINS TRADING SRL (Румунія)
1. Географічна близькість	4 – Близько до портів Чорного моря та Дунаю, зручна логістика для експорту. Частково обмежений доступ через війну.	3 – Має доступ до ринку ЄС, але віддалена від основних глобальних портів.	5 – Має прямий і головне безпечний вихід до Чорного моря та портів на Дунаї.
2. Клімат / ґрунти	5 – Степова зона, родючі чорноземи. Ідеальні умови для зернових.	3 – Помірний клімат, менш родючі ґрунти.	4 – Сприятливий клімат, добрі ґрунти для агровиробництва.
3. Обсяги виробництва	2 – Намйенші потужності, дохід у 2024 р. – 679939 дол. США.	5 – Найбільші потужності, дохід у 2024 р. – 8 289 000 дол. США.	4 – Середні потужності 7019169 дол. США у 2024 р.
4. Міжнародна сертифікація	2 – ISCC EU, відсутність повного набору глобальних стандартів.	5 – ISCC, GMP+, ISO 22000.	4 – ISCC, GMP+
5. Стратегія підприємства	4 – Зниження витрат, впровадження агротехнологій, енергоощадність.	4 – Орієнтація на якість та стандарти ЄС.	3 – Фокус на експорт, розширення ринків збуту.

Джерело: побудовано автором на основі даних [6,44,57].

На основі створеної таблиці було побудовано пелюсткову діаграму, тому розглянемо її (Рис. 3.2):

— ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» — INTER-AGRI SP. Z O.O. — EURO GRAINS TRADING SRL

1. Географічна близькість

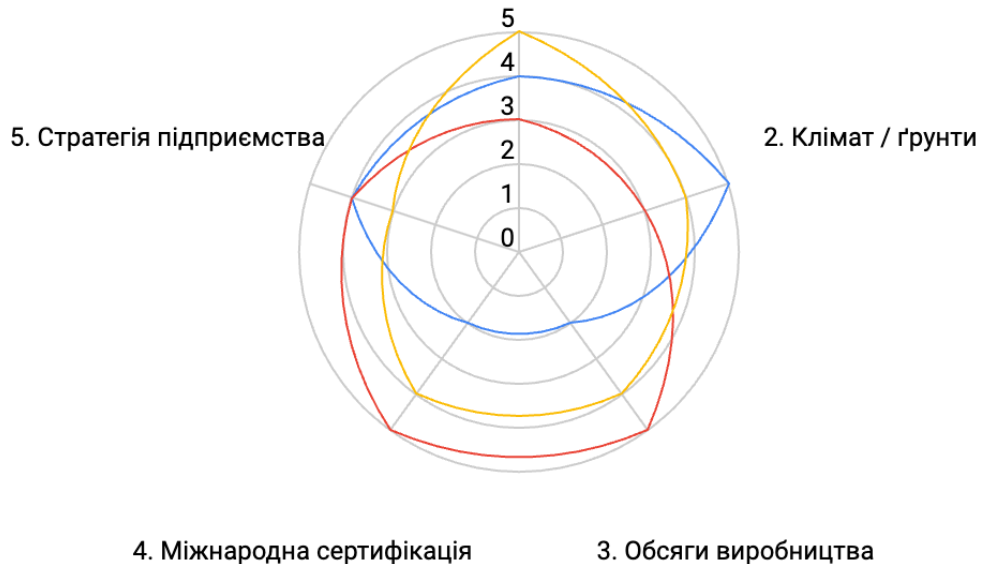


Рис. 3.2 – Пелюсткова діаграма конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку зерна.

Джерело: побудовано автором.

Незважаючи на доволі великий розрив в прибутках досліджуваних підприємств, можемо зробити висновки щодо карти конкурентних переваг та побудованої пелюсткової. INTER-AGRI SP. ZO.O. (Польща) - демонструє найвищі показники у сфері міжнародної сертифікації та доходу від виробництва, що відкриває можливості для експорту в будь-яку країну, оскільки європейські стандарти якості виробництва є найвищими у світі. В цей же час ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» має беззаперечні переваги в агрокліматичних умовах та логістичному розташуванні, попри обмеження через воєнні дії. Її позиція виглядає досить збалансованою за більшістю критеріїв, однак відсутність повного спектру міжнародних сертифікатів та найнижчий показник прибутку зменшує шанси на масштабування експорту на найбільш розвинені ринки. EURO GRAINS TRADING SRL (Румунія) має сильні позиції завдяки природним умовам і доступу до Чорного моря, що дає можливість ефективного експорту. Однак для повної інтеграції в глобальні ланцюги постачання продукції, румунські виробники повинні зосередитися на досягненні високих

стандартів якості, що дозволить їм конкурувати з Польщею та Україною на найбільш розвинених ринках.

Окрім фінансових показників діяльності кожного підприємства проведемо оцінку підтримки з боку держави. Оскільки у контексті посилення міжнародної конкуренції підтримка уряду відіграє вирішальну роль у здатності вітчизняних і закордонних виробників не лише утримувати існуючі позиції, а й розширювати експортні можливості. Польща та Румунія, як члени ЄС, інтегрували в свої національні стратегії як загальноєвропейські механізми CAP [22,67], так і власні програми інвестиційних грантів, пільгових кредитів та логістичних субсидій [73-75]. Натомість Україна, з огляду на воєнні та економічні виклики, змушена скеровувати ресурси передусім на компенсацію втрат та часткове відшкодування витрат, що обмежує інвестиційний потенціал агровиробників.

У Таблиці 3.3 ми:

1. Окреслимо ключові інструменти державної підтримки аграрного сектору в Польщі, Румунії та Україні.
2. Оцінюватимемо, як ці програми впливають на конкурентоспроможність підприємств та експорт.
3. Визначимо сильні й слабкі сторони кожної системи підтримки з погляду масштабування експорту, впровадження сертифікацій і модернізації виробництва.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця програм державної підтримки аграрного сектору (Польща, Румунія, Україна)

Категорія підтримки	Польща	Румунія	Україна
1. Прямі виплати (CAP)	€250–300/га (базова); +€60/га (Greening екопрактики)	€200/га (базова); + €50/га (екологічні заходи)	Немає прямих CAP-виплат

Продовження табл. 3.3

Категорія підтримки	Польща	Румунія	Україна
2.Інвестиційні гранти (RDP)	50–70 % вартості техніки, зрошення, сховищ, інновацій	До 60 % вартості техніки, інфраструктури	До 25 % вартості сільськогосподарської техніки (компенсація за втрати через війну, КМУ № 130) [25].
3.Пільгові кредити	1,5–2,5 % (держбанк BGK), гарантії до 80 % (ЄФРР)	2–4 %, гарантії до 70 %	5–7–9 %, високі ризики, обмежена доступність
4.ПДВ, акцизи, податкові пільги	Відшкодування ПДВ ($\approx 70\%$), 0 % акциз на дизпаливо [34].	Скорочений строк відшкодування ПДВ (до 30 днів), субсидії на перевезення	5 % єдиний податок для ФОП і малих господарств, часткове відшкодування дизелю (до 7 грн/л)
5.Логістична підтримка	Немає окремих програм логістики	€15/т зерна при експорті через Констанцу, відшкодування до 40 % тарифу на залізниці	Немає централізованих програм, логістика ускладнена через воєнний стан
6.Підтримка органічного виробництва	До €100/га за сертифікацію органічної продукції	У межах RDP – підтримка екологічного виробництва	Немає спеціальних дотацій на органічне виробництво
7.Екологічні стимули	“Зелені” дотації (Greening), підтримка біоенергетики, інновацій	“Зелений пакет” CAP, RDP – підтримка сівозміни, збереження ґрунтів	Лише базові стимули в межах відновлення інфраструктури

Джерело: розроблено автором.

Тобто, якщо Польща та Румунія концентрують всі свої сили на прямій підтримці АПК, то Україна більшою мірою лише може запропонувати відшкодування збитків, або ж незначну допомогу, що обмежує можливості розвитку та масштабування бізнесу.

Отже, результати регресійного аналізу вказують на суттєвий вплив макроекономічних та політичних факторів на формування цін зернових. Зокрема, валютні коливання та рівень політичної стабільності країни-експортера

визначають динаміку ринку значною мірою, ніж обсяги виробництва чи інвестиції. Це підкреслює необхідність врахування зовнішніх ризиків у довгостроковому плануванні діяльності підприємства.

Незважаючи на відставання у рівні сертифікації (ISO, GMP+) та обмеженість інституційної підтримки, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» демонструє вищу ефективність використання агрокліматичних ресурсів, зокрема родючих чорноземів, і технологічної бази. Географічна близькість до ринків Близького Сходу та Південно-Східної Європи створює додаткові конкурентні переваги, які, однак, не реалізуються повною мірою через логістичні обмеження, спричинені воєнними діями. Тому найсуттєвішим стримуючим чинником залишається вразливість логістичних мереж через тимчасову втрату контролю над чорноморськими портами.

Таким чином, для досягнення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» необхідно сконцентруватися на трьох пріоритетах:

- 1) інтеграції в міжнародні системи сертифікації для забезпечення доступу до преміальних ринків,
- 2) залученні інвестицій у модернізацію виробничо-логістичної інфраструктури,
- 3) поглибленні технологічної переваги через інновації в агросекторі
- 4) масштабування виробництва з метою зменшення витрат.

Реалізація цих заходів створить передумови для трансформації компанії з регіонального гравця у ключового учасника глобального ринку зернових.

3.2. Розроблення стратегії посилення конкурентних позицій компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародних ринках.

Як вже зазначалося у попередніх параграфах, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» орієнтується на стратегію зниження витрат, яка належить до класичних підходів за М. Портером. Її суть полягає в тому, щоб отримати конкурентну перевагу за рахунок мінімізації витрат на кожному етапі: від виробництва до транспортування та перевалки зерна.

У цьому параграфі ми розберемо стратегію, що базується на шести ключових елементах:

I. Стратегія та кооперація - об'єднання зусиль з ефективнішими гравцями ринку для збільшення експортних партій, оптимізації витрат та доступу до нових каналів збуту.

II. Ціноутворення - аналіз конкурентоспроможності цін з урахуванням собівартості, логістичних витрат та світових трендів.

III. Вибір ринків - визначення оптимальних напрямків експорту на основі моделі БКГ та PEST-аналізу.

IV. Маркетингова стратегія - участь у колективних виставках, цифровий маркетинг та PR-активності для просування бренду.

V. Логістика - оптимізація маршрутів, використання мультимодальних перевезень та створення резервних інфраструктурних рішень.

VI. Управління ризиками - мінімізація впливу військових, фінансових та операційних загроз через страхування, диверсифікацію та моніторинг.

Для початку проведемо оцінку економічних показників ефективності виробництва (Таблиця 3.4) та порівняємо їх з показниками ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

Так як обсяги виробництва та посівні площі підприємства не є значними, доцільно було б розглянути кооперацію з іншими фермерськими господарствами, це б допомогло зменшити витрати виробництва, спростило процес пошуку імпортерів та реалізації продукції. Під час вибору підприємств було застосовано наступні фільтри :

1. Спільний вид діяльності:

Вирощування зернових, бобових і олійних культур.

2. Розташування:

Білоцерківський район Київської області (територіальна близькість зменшує витрати та спрощує взаємодію).

3. Економічні показники:

Доходи, прибуток, рентабельність, ліквідність, заборгованість, активи, кількість працівників.

4. Фінансова стабільність:

Низький рівень заборгованості, позитивна динаміка фінансових результатів за 2021–2023 рр.

5. Масштаби виробництва:

Більші обсяги діяльності, що дає змогу зменшити витрати та вийти на нові ринки.

Таблиця 3.4

Динаміка основних фінансових показників досліджуваних підприємств

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»					
Дохід	—	2480900	14560000	22274600	17790100
Чистий прибуток	—	9942500	301000	1458500	2795100
Активи	—	31683600	32467000	31909500	34800700
Зобов'язання	—	4547400	5929800	4213800	5209900
Кількість працівників	—	25	25	25	25
Рентабельність	—	40,5%	2,1%	6,6%	15,7%
Коефіцієнт ліквідності	—	7,0	5,5	7,6	6,7
Заборгованість	—	14,3%	18,3%	13,2%	15,0%
ФГ «ДОБРОБУТ-10»					
Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	49392100	65461600	51003300	68938100	—
Чистий прибуток	7874100	16786 900	5325000	17869300	—
Активи	—	91597800	10098400	113816200	—
Зобов'язання	—	4260400	7736100	3284600	—
Кількість співробітників	—	61	64	43	—
Рентабельність	15,9%	25,7%	10,4%	25,9%	—
Коефіцієнт ліквідності	—	21,5	13,0	34,7	—
Заборгованість	—	4,7%	7,7%	2,9%	—

Продовження табл. 3.4

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «АГРОФІРМА ДІМ»					
Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	69085000	8814000	73561000	72212000	—
Чистий прибуток	10 402 000	23259000	1889000	-11532000	—
Активи	—	88417000	102533000	100101000	—
Зобов'язання	—	6070000	18297000	27397000	—
Кількість співробітників	—	113	113	103	—
Рентабельність	15,1%	26,4%	2,6%	-16,0%	—
Коефіцієнт ліквідності	—	14,6	5,6	3,7	—
Заборгованість	—	6,9%	17,9%	27,4%	—

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», ФГ «ДОБРОБУТ-10» та ТОВ «АГРОФІРМА ДІМ» [6].

Фінансовий аналіз трьох компаній показав різні рівні ефективності та конкурентоспроможності. ФГ «ДОБРОБУТ-10» демонструє стабільне зростання виручки, досягнувши у 2023 році 68,9 млн грн, при високому чистому прибутку 17,9 млн грн та рентабельності 25,9%. Це свідчить про ефективне управління витратами та високий рівень фінансової стійкості. Крім того, підприємство має найвищий коефіцієнт ліквідності (34,7), що свідчить про її здатність легко покривати свої зобов'язання.

ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» має менші доходи (22,3 млн грн у 2023 році), але демонструє стабільність та середній рівень рентабельності 6,6%. Ліквідність 6,7 – непоганий показник, хоча є нижчим, ніж у «ДОБРОБУТ-10». Рівень боргу компанії виглядає стабільним (13,2%), є доволі невисоким. Однак, враховуючи розмір і меншу дохідність, компанія має обмежені можливості для розвитку та масштабування виробництва.

ТОВ «ДІМ» тут можемо спостерігати значне зниження виручки (з 88,2 млн грн у 2021 році до 72,2 млн грн у 2023 році). А після початку воєнних дій у

2023 році підприємство стало приносити збитки -11,5 млн грн. Рентабельність компанії у 2023 році була негативною (-16,0%), що свідчить про низьку ефективність управління витратами. Коефіцієнт ліквідності 3,7 є низьким, що підвищує ризик виникнення фінансових труднощів. Рівень боргу компанії також зростає до 27,4%, що є найвищим показником серед трьох компаній і може свідчити про серйозні проблеми з ліквідністю.

Тому можемо зробити висновки, що для посилення конкурентоспроможності та подальшого розвитку стратегії зменшення витрат, кооперація з ФГ «ДОБРОБУТ-10» є найбільш оптимальним варіантом. Така співпраця відкриває нові можливості для ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», зокрема - дозволяє наростити обсяги експорту, а також отримати цінний досвід від підприємства, яке вже має налагоджені канали збуту за межі України. Кооперація з досвідченішим фермерським господарством може дати відразу кілька переваг: по-перше, завдяки об'єднанню обсягів продукції обидві компанії зможуть формувати більші експортні партії, що знижує вартість перевезення й перевалки в розрахунку на тонну. По-друге, спільна логістика дозволить уникнути дублювання витрат на транспортування, а використання спільних потужностей для зберігання зерна допоможе ефективніше розподіляти ресурси. По-третє, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» зможе отримати доступ до вже напрацьованих експортних каналів ФГ «ДОБРОБУТ-10», а також до їхнього досвіду в роботі з міжнародними партнерами, митними органами та логістичними компаніями.

Для самого господарства «ДОБРОБУТ-10» така співпраця також буде вигідною. Оскільки зменшуються ризики, пов'язані з коливанням обсягів виробництва та ринковими умовами, так як партнерство дозволяє краще планувати і розподіляти виробничі навантаження. Розширення площ під посівами та обсягів експорту за рахунок спільної діяльності з ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» дасть змогу вийти на новий рівень масштабів виробництва без суттєвого збільшення власних інвестицій.

Однак для реалізації цієї стратегії у повному обсязі необхідно забезпечити її економічну доцільність, що безпосередньо пов'язано з питанням формування цін на продукцію. Саме на цьому етапі важливо визначити, наскільки конкурентоспроможним є кінцевий продукт підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тобто, наступним логічним кроком є аналіз ціноутворення (Таблиця 3.5), що дозволить оцінити потенційну прибутковість діяльності в межах обраної стратегії та сформулювати рекомендації щодо оптимальної ринкової ціни на зерно.

Таблиця 3.5

Ціни на зернові культури серед основних країн-конкурентів

Культура	Країна/Регіон	Валюта	Ціна	Умови поставки	Дата
Пшениця	Канада (1 CWAD)	CAD	356.70	FOB	27.01.25
		USD	315.00	FOB	27.01.25
	ЄС (Франція, 1 клас)	USD	248.00	FOB	27.01.25
	США (HRW 11,5%)	USD	264.00	FOB	27.01.25
	США (SRW)	USD	247.00	FOB	27.01.25
	ЄС (Франція, дурум)	USD	311.00	FOB	27.01.25
	Україна (2 клас)	UAH	10610	CPT	17.02.25
		USD	226.00	FOB	17.02.25
	Україна (3 клас)	UAH	10069	CPT	17.02.25
		USD	224.00	FOB	17.02.25
Ячмінь	Росія	USD	220.00	FOB	-
	Чорне море (фураж)	USD	232.00	FOB	27.01.25
	ЄС (Франція, фураж)	USD	233.00	FOB	27.01.25
	Україна	UAH	9750	CPT	17.02.25
		USD	217.00	FOB	17.02.25
Кукурудза	США (3 YC)	USD	223.00	FOB	27.01.25
	Україна	UAH	10065	CPT	17.02.25
Пшениця	Канада (1 CWAD)	CAD	356.70	FOB	27.01.25
		USD	214.00	FOB	17.02.25
	Росія	USD	200.00	FOB	-

Джерело: побудовано автором на основі даних [47].

Як можемо бачити з таблиці, середня ціна на пшеницю (FOB) складає 247 дол. /т. Тому доцільним буде визначити поточну експортну ціну пшениці для українського виробника. Зважаючи на те, що середня собівартість вирощування пшениці становить 6400 грн/т, можемо вирахувати орієнтовну ціну реалізації зерна (Таблиця. 3.6):

Таблиця 3.6

Розрахунок оптимальної ціни	
Параметр	Значення
Собівартість (грн/т)	6400
Бажана рентабельність (%)	15.5%
Витрати на транспортування та зберігання (%)	30%
Рентабельність (грн/т)	1003,5
Трансп. витрати (грн/т)	1920
Оптимальна ціна (грн/т)	9323,39
Еквівалентна ціна у дол. США	224,50

Джерело : підраховано автором.

Така ціна дозволяє забезпечити базовий рівень рентабельності (15.5%) та враховує логістичні витрати, необхідні для конкурентної присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При цьому зазначена ціна є зіставною з поточними експортними цінами на пшеницю українського походження (224–226 дол./т FOB), що свідчить про потенційну ринкову конкурентоспроможність продукції підприємства.

Таким чином, продовження стратегії мінімізації витрат разом із кооперацією з ефективнішими гравцями ринку (зокрема, ФГ «ДОБРОБУТ-10») дозволить ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» не лише зберігати стабільність, але й поступово нарощувати прибутковість і збільшувати обсяги реалізації за рахунок оптимізації ціноутворення та логістичних процесів.

III. Вибір оптимального ринку для збуту

Якщо розглядати прямий експорт за кордон та співпрацю з імпортерами, необхідно визначити оптимальні напрямки експорту. Для цього розглянемо Таблицю 3.7 та проведемо аналіз щодо можливих векторів розвитку.

Показники імпорту українського зерна за країнами – партнерами

Країна	Рік	Імпорт з України тис. дол. США	Імпорт з усього світу тис. дол. США	Частка імпорту з України (%)
Єгипет	2021	1,507,597	6,410,851	23.5%
	2022	820,781	7,433,255	11.0%
	2023	1,448,294	6,382,942	22.7%
Італія	2021	249,079	4,166,925	6.0%
	2022	525,231	5,814,603	9.0%
	2023	680,636	5,703,003	11.9%
Польща	2021	10,231	571,197	1.8%
	2022	663,223	1,211,839	54.7%
	2023	228,427	769,118	29.7%
Туреччина	2022	1,351,579	5,765,972	23.4%
	2023	939,376	6,156,000	15.3%
	2024	785,737	3,015,739	26.1%
Іспанія	2021	645,103	3,952,673	16.3%
	2022	1,484,100	6,553,008	22.6%
	2023	2,293,184	7,870,438	29.1%
Саудівська Аравія	2021	262,854	4,276,025	6.1%
Саудівська Аравія	2022	94,916	6,164,361	1.5%
	2023	87,517	4,610,030	1.9%

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних [14].

Для ілюстрації отриманих результатів побудуємо модель моделі БКГ (Рис. 3.2). Дана модель дозволяє класифікувати потенційні зовнішні ринки збуту зерна залежно від темпів їх зростання та частки української продукції на них. Це сприяє визначенню пріоритетних напрямів експансії, ефективному розподілу експортних зусиль та дає змогу виявити ринки з високим потенціалом прибутковості. Зокрема, за допомогою моделі можна сформулювати стратегічні рекомендації щодо розвитку експортної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» у контексті глобальної конкуренції.

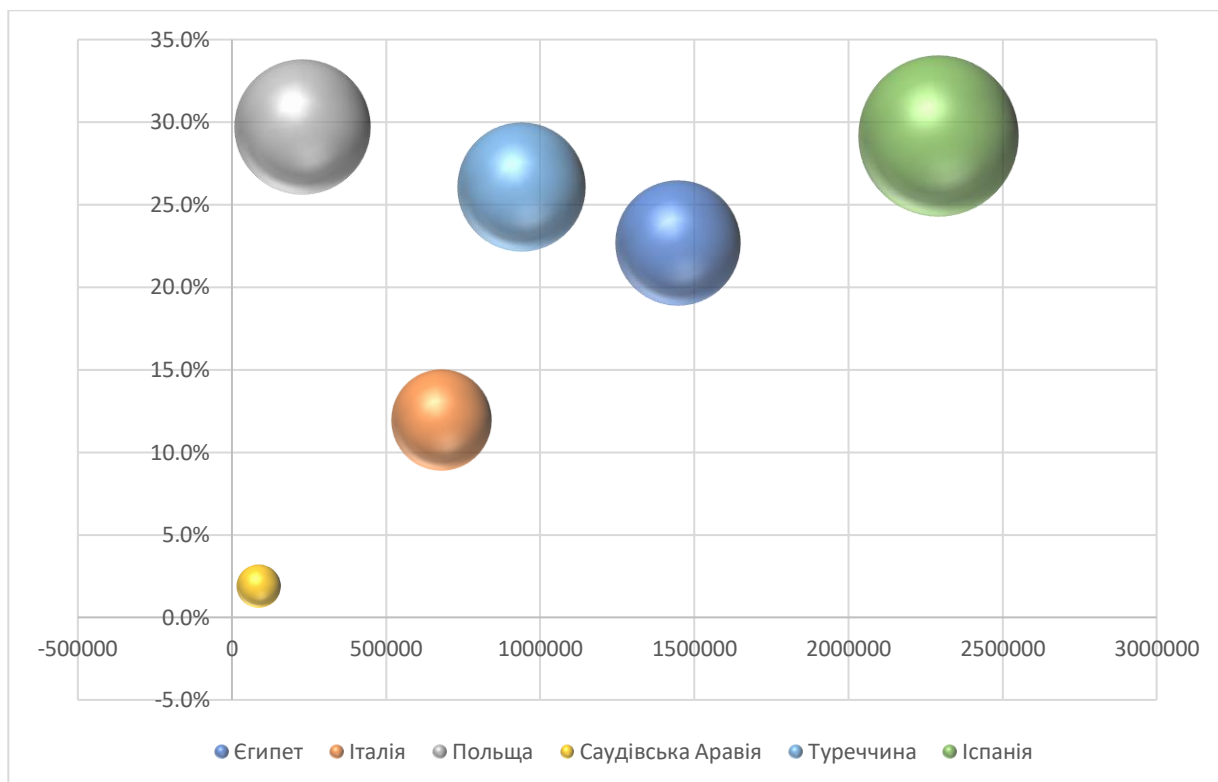


Рис. 3.3 - БКГ модель імпорту українського зерна

Джерело: побудовано автором на основі даних [14].

Результати дослідження вказують, що Іспанія та Італія належать до категорії "зірок" завдяки високим темпам зростання імпорту та значній частці ринку, що відкриває можливості для збільшення обсягів поставок у ці країни. Єгипет і Туреччина, як "дійні корови", вже є стабільними партнерами з великим обсягом закупівель, тому стратегія повинна бути спрямована на підтримку існуючих торговельних відносин і пошук нових можливостей для зміцнення співпраці. Створимо таблицю із результатами аналізу моделі БКГ (Таблиця 3.8), де оцінимо потенційні ризики та можливості експорту.

Таблиця 3.8

Аналіз потенційних партнерів з імпорту українського зерна

Країна	Можливості	Загрози
Іспанія	- Найбільший імпортер українського зерна у 2024 році. - Зручна морська логістика.	- Потенційні зміни у торговій політиці ЄС. - Конкуренція з Францією та Аргентиною.

Країна	Можливості	Загрози
Італія	-Стабільний попит та купівельна спроможність. -Географічна близькість.	-Конкуренція з місцевими виробниками та французьким зерном. -Регуляторні ризики в ЄС.
Єгипет	-Традиційно великий імпортер українського зерна. -Високий попит на пшеницю. -Доступна логістика через Чорне море.	-Економічна та політична нестабільність. -Державні тендери можуть надавати перевагу іншим постачальникам.
Туреччина	-Значний та стабільний імпортер. -Можливість довгострокових контрактів.	-Потенційні митні обмеження. -Політичні ризики у зв'язку з регіональною нестабільністю.
Польща	-Географічна близькість.	-Блокування кордонів польськими фермерами, можливі обмеження імпорту.
Саудівська Аравія	-Найбільший імпортер ячменю у світі. -Високий попит на пшеницю. -Політика диверсифікації постачальників.	-Висока конкуренція з Росією та Австралією. -Високі логістичні витрати.

Джерело: розроблено автором.

З наведених вище даних можна побачити, що привабливими ринками є Іспанія, Італія, Єгипет і Туреччина: країни зі стабільним попитом, налагодженими логістичними маршрутами та потенціалом для довгострокових контрактів. Незважаючи на значні зернові контракти, підписані Туреччиною та Єгиптом у 2024 році з Росією, політика уряду полягає в тому, щоб підтримувати чітку позицію диверсифікації імпорту та розглядати будь-які пропозиції.

Особливу увагу варто приділити Саудівській Аравії - найбільшому світовому імпортеру ячменю, яка також поступово нарощує закупівлі пшениці через обмежене власне виробництво. Україна може використати політику диверсифікації постачальників, яку проводить уряд цієї країни, щоб зменшити свою залежність від Росії та Австралії. Водночас основними викликами є агресивна цінова політика конкурентів і високі витрати на логістику, спричинені

великою відстанню та необхідністю подорожувати різними морськими шляхами (Чорне море, Босфор, Суецький канал).

Серед ринків ризику – Польща, де політична та економічна напруженість може призвести до поновлення блокади імпорту зерна з України. Також необхідно враховувати політику Європейського Союзу щодо підтримки власних аграріїв, що створює додаткові торговельні бар'єри для українських виробників.

Тому вибір ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» запинимо на Єгипті та Туреччині. На даний момент це основні ринки експорту зерна, що є стратегічно виправданим. Єгипет залишається одним із найбільших імпортерів української пшениці, забезпечуючи стабільний попит та державні закупівлі через тендери. Крім власного споживання, Туреччина є центром поставок зерна в інші країни Близького Сходу, що сприяє диверсифікації ринку.

Для узагальнення вищевикладеного матеріалу, проведемо PEST-аналіз для ринків обох країн (Таблиця 3.9)

Таблиця 3.9

PEST-аналіз потенційних ринків Єгипту та Туреччини

Категорія	Єгипет	Туреччина
Політичні	-Єгипет має стабільну співпрацю з Україною у сфері сільського господарства.	-Туреччина активно співпрацює з Україною у сфері агроекспорту.
	-Значна частина імпорту зерна здійснюється через державні тендери (GASC).	-Має стабільну участь у "зернових коридорах" у Чорному морі.
	-Є ризик нестабільності в регіоні, однак загальна політична лінія на збереження продовольчої безпеки.	-Туреччина також веде активні переговори з Росією, що створює певну конкуренцію.
Економічні	Один із найбільших імпортерів пшениці у світі.	-Потужний переробний сектор: Туреччина купує зерно не тільки для споживання, але й для реекспорту у вигляді борошна.

Категорія	Єгипет	Туреччина
Економічні	-Часто залучає міжнародну допомогу для закупівель продовольства.	-Високий попит на якісну пшеницю (HRW та Durum).
	-Девальвація єгипетського фунта підвищує чутливість до цін, але попит зберігається.	-Залежність від імпорту через обмежене власне виробництво.
Соціальні	-Швидке зростання населення, відповідно зростаючий попит на хлібобулочні вироби.	-Розвинена культура споживання зернових (хліб - національний продукт).
	-Держава дотує хліб соціально важливий товар, що гарантує постійний попит.	-Збільшення урбанізації - Стабільний попит у містах.
Технологічні	-Розвинені логістичні потужності в портах (Олександрія, Дум'ят).	-Розвинена логістика (порти Мерсін, Іскендерун).
	-Спрощення процесів імпорту через електронні торги.	-Туреччина інвестує в агротехнології та перевалочну інфраструктуру.
	-Недостатньо розвинена внутрішня інфраструктура зберігання.	-Використовує електронні платформи для аграрної торгівлі.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, експорт до Єгипту та Туреччини є оптимальним рішенням для «АГРОФІРМИ ЗОДІАК-М», яке гарантує стабільні продажі, знижує ризики та розширює можливості росту на міжнародному ринку.

IV. Маркетингова стратегія

Найефективніший спосіб знайти нових партнерів і розширити ділову мережу – участь у міжнародних виставках. На цих заходах компанії мають можливість налагодити зв'язки з іноземними компаніями на цільових ринках, отримати актуальну інформацію про цінову політику конкурентів, особливості продукції та світові тенденції галузі.

Оскільки бюджетні видатки ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» спрямовані на збільшення потужностей компанії, а участь у заходах такого

формату досить дорога, можна знайти альтернативний варіант. Офіс розвитку підприємництва та експорту, Торгово-промислова палата, Міністерство закордонних справ та Міжнародні технічні проекти регулярно організовують спільні виставки для українських виробників. Ці заходи фінансуються з державного бюджету або за допомогою міжнародних донорів.

Колективна виставка передбачає створення єдиного стенду, який об'єднує групу компаній спільною концепцією та єдиним українським експортним брендом. Завдяки такому формату компанії мають можливість значно скоротити витрати на участь у виставці, зменшити витрати на маркетинг і рекламу, мінімізувати організаційні ризики, що істотно спрощує процес виходу на міжнародні ринки. Детальна інформація про участь компаній у міжнародних виставках представлена на офіційному порталі Дія Бізнес[46]. Крім того, у Таблиці 3.10 представлено перелік заходів, які відбудуться найближчим часом.

Таблиця 3.10

Міжнародні конференції з сільського господарства, що відбудуться в найближчі дати

Назва заходу	Дата заходу	Місце проведення	Ключовий опис
BLACK SEA GRAIN. KYIV – 2025	19 - 22 травня 2025 року	Київ, Україна	Конференція для учасників агробізнесу: виробників, трейдерів, банків та інших учасників сільськогосподарського сектора.
Міжнародне шоу присвячене сільському господарству	22 лютого - 2 березня 2025 року	Париж, Франція	Виставка, яка об'єднує основних гравців рослинного сектору Франції, представляючи широкий вибір продукції: фрукти, овочі, насіння для садівництва та інше.
Сахара Експо	4 - 16 вересня 2025 року	Каїр, Єгипет	Виставка та конференція, що досліджує нові технології у сільському господарстві, зрошенні та агротехах, із залученням фермерів та експертів. Тема сталого сільського господарства.

Джерело: побудовано автором на основі даних [45].

Для підрахунку орієнтовного бюджету за участь у конференції, було проаналізовано вартість схожих заходів та виставок і на основі цього сформовано таблицю приблизних витрат (Таблиця 3.11). За приклад візьмемо найпопулярнішу конференцію останніх років - Sahara Expo 2025.

Таблиця 3.11

Орієнтовні витрати на участь у Sahara Expo 2025 (для двох працівників)

Категорія витрат	Кількість осіб	Вартість за одиницю	Загальна сума (грн)
Участь у виставці	2	650 USD × 41,95	54 535 грн
Транспорт (авіаквитки)	2	9 500 грн × 2 × 2	38 000 грн
Проживання	2	≈ 3 500 грн/добу × 5	35 000 грн
Харчування	2	1 200 грн/добу × 5	12 000 грн
Локальний транспорт	2	500 грн/добу × 5	5 000 грн
Страховання	2	≈ 1 500 грн	3 000 грн
Візові збори	2	≈ 2 200 грн	4 400 грн
Інші витрати		≈ 5 000 грн	5 000 грн
Разом:		-	156 935 грн

Джерело : побудовано та розраховано автором.

Окрім участі у міжнародних виставках та конференціях до дієвих інструментів маркетингу можна віднести

- Цифровий маркетинг:

а. Створення професійного веб-сайту з інформацією про продукцію, сертифікати якості та контактні дані.

б. Використання соціальних мереж (LinkedIn, Facebook), таргетованої реклами для просування бренду.

- PR-активності:

а. Публікація статей у спеціалізованих виданнях (наприклад, "AgroTimes", "Latifundist").

б. Участь у конференціях та форумах для обговорення тенденцій у галузі.

V. Стратегія логістики

Логістична стратегія ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» повинна враховувати складні умови, пов'язані з військовими діями в Україні, а також необхідність ефективного транспортування зернової продукції на міжнародні ринки. Основні цілі логістичної стратегії включають оптимізацію маршрутів, зниження транспортних витрат, забезпечення стабільності поставок і мінімізацію ризиків, пов'язаних із блокуванням портів і руйнуванням інфраструктури (Таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Стратегія транспортування зерна для ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

№	Категорія	Підкатегорія	Конкретні заходи
1	Оптимізація логістичних маршрутів	а. Диверсифікація маршрутів	-Альтернативні шляхи: залізниця, автотранспорт -Порти: Констанца (Румунія), Джурджулешти (Молдова)
		б. Мультимодальний транспорт	-Поєднання залізничного та морського транспорту для зниження витрат і підвищення ефективності
2	Зменшення транспортних витрат	а.Оптимізація товарних потоків	-Формування великих партій -Використання контейнерного транспорту для зменшення витрат
3	Стабільність поставок	а.Резервування можливостей	-Створення аварійних маршрутів -Резервні склади в безпечних регіонах
		б.Моніторинг процесів	-Системи відстеження в реальному часі
4	Мінімізація ризиків	а.Страховання вантажу	-Договори страхування під час транспортування -Страховання складів
		б.Захист від блокування портів	-Альтернативні порти (Румунія, Польща, Молдова) -Співпраця з міжнародними організаціями
5	Підвищення ефективності логістики	а.Сучасні технології	-GPS-відстеження
		б.Навчання персоналу	-Автоматизоване управління запасами -Курси з логістики та управління ризиками

Джерело: розроблено автором.

VI. Управління ризиками

Управління ризиками для ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» має бути комплексним і включати заходи щодо мінімізації впливу військових дій, матеріально-технічних, кадрових та фінансових ризиків. Це дозволить компанії зберегти стабільність у складних умовах, забезпечити безпеку персоналу та продовжити ефективну роботу на міжнародних ринках. Для мінімізації цих ризиків необхідно реалізувати комплексний підхід, який включає такі заходи (Таблиця 3.13):

Таблиця 3.13

Управління ризиками для ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

Категорія ризиків	Ризики	Заходи для мінімізації
Військові ризики	Відсутність електропостачання	Резервні джерела енергії, запаси палива.
	Руйнування інфраструктури	Страховання, план відновлення, розподілені склади.
	Мінування полів	Співпраця з організаціями з розмінування, моніторинг територій.
Логістичні ризики	Блокування портів	Альтернативні маршрути (залізниця, автотранспорт), співпраця з портами ЄС.
	Зростання витрат на транспортування	Оптимізація логістики, контейнерні перевезення.
Конкурентні ризики	Агресивна цінова політика	Якісна продукція, сертифікація, пошук нішевих ринків.
Кадрові ризики	Дефіцит персоналу	Залучення працівників з безпечних регіонів, соціальні гарантії.
Фінансові ризики	Коливання валютних курсів	Хеджування, фіксація цін у стабільних валютах.
	Зростання витрат на виробництво	Оптимізація процесів, альтернативні постачальники.

Джерело: розроблено автором.

Отже, для подальшого розвитку стратегії скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» необхідно реалізувати комплексний підхід, що включає вдосконалення виробничих процесів, розширення інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, налагодження ефективних зовнішньоекономічних зв'язків. На Рис. 3.4 описані основні етапи розвитку компанії, спрямовані на забезпечення відповідності міжнародним

стандартам, збільшення обсягів виробництва та забезпечення ефективного управління логістикою. Ці заходи дозволять компанії стати повноцінним гравцем на міжнародному ринку зернових.

Контроль відповідності виробництва, зберігання та транспортування всім міжнародним нормам, постійний моніторинг актуалізації стандартів.
Збільшення обсягів персоналу та устаткування (техніки, зерносклади, ангари і т. д.)
Кооперація з іншими сільськогосподарськими підприємствами для нарощення об'ємів поставок
Укріплення зв'язків з українськими трейдерами
Оформлення необхідних документів, що необхідні для початку прямої експортної діяльності
Реєстрація та участь в трейдингу на українських біржах та іноземних біржах
Кооперація з іноземними партнерами

Рис. 3.4- Стратегія посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку для ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

Джерело: розроблено автором.

3.3. Оцінювання ефективності стратегії посилення конкурентних позицій компанії «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку зерна

На даному етапі ми розглянемо основні підходи до оцінки ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку зерна. Розберемо приклад пілотного проекту доставки зерна на іноземний термінал.

Спочатку спрогнозуємо загальний попит на українське зерно на 2025 маркетинговий рік. Щоб оцінити динаміку попиту серед основних партнерів, проаналізуємо показники за період 2019-2024 рр. та спрогнозуємо орієнтовні обсяги на 2025 р. Крім того, визначимо, які зернові культури користуються найбільшим попитом (Таблиця 3.14). Більш детальну інформацію щодо імпорту за видами зернових можна знайти в Додатках В та Г, де окремо подано

інформацію про імпорту за видами продукції з України та загальний показник імпорту для кожної країни.

Таблиця 3.14

Прогнози імпорту українського зерна на 2025 рік

Продукт (тис. тонн)	Країна	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Пшениця та меслин	Єгипет			75096 5	75439 0	88503 6		997903. 5
	Італія			49176	50121	33243		20280.5
	Польща			1363	1223	1473		1518
	Туреччина		24643 5	47136 4	71933 3	73005 4	183172	509720. 8
	Іспанія			12093 6	76526	27790	113109 1	1084518
	Єгипет			61137 5	56479 6	61870 2		609281. 5
Кукурудза	Італія			28761 3	15648 2	21161 4		198860
	Туреччина	1214 05	21880 1	47251 0	59352	58317 3		596683
	Іспанія			74403 0	51616 8	60352 3	106823 9	997985. 5
	Саудівськ а Аравія	86	15	712	143	38	20062	211.6
	Єгипет		1349	3518		10831		17081.5
	Польща		2	30	1078	413		1179.1

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних [14].

Виходячи з наведених прогнозів, можна зробити висновок, що в 2025 році очікується збільшення імпорту пшениці в Єгипет та Іспанію, тоді як Туреччина значно збільшить імпорту кукурудзи за рахунок розвитку тваринництва та переробної промисловості, а ось імпорту ячменю зменшиться. Оскільки наведений вище аналіз дозволив визначити, що Туреччина та Єгипет є найбільш привабливими ринками для, ми зосередимося на цих двох потенційних партнерах. Виправданням нашого вибору є позитивна динаміка імпорту, надійні та довгострокові відносини співпраці, відносно невелика відстань та вигідне географічне розташування.

Крім того, ми розрахуємо точку беззбитковості для визначення необхідного обсягу виробництва, яка стане фактично відправною точкою для визначення доходу компанії. (Рис. 3.5). Для розрахунків візьмемо пшеницю 2 класу, орієнтовний обсяг виробництва якої на 2025-2026 маркетингові роки становитиме 3000. тонн.

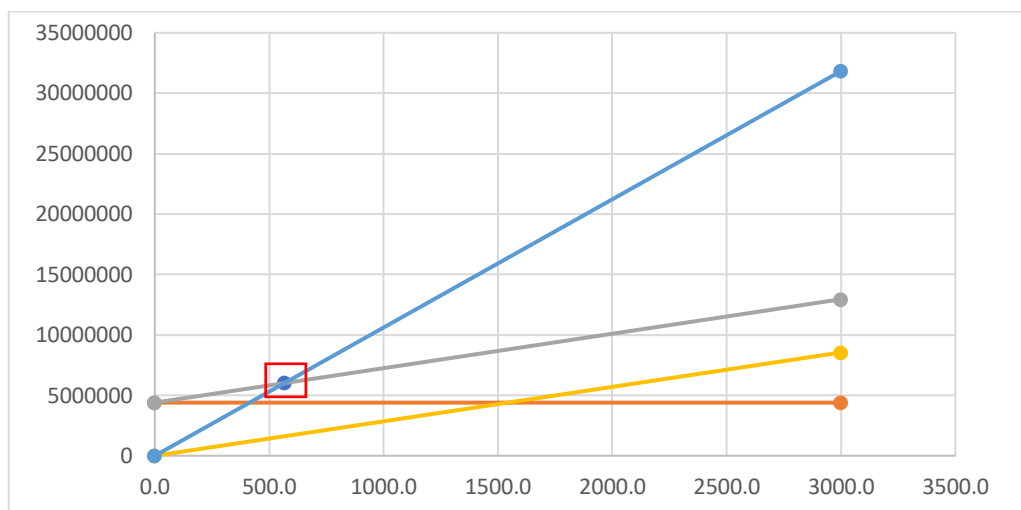


Рис. 3.5 – Точка беззбитковості ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М»

Джерело: розраховано і побудовано автором на основі даних (Додаток Д).

З цього графіка можна зробити наступні висновки: підприємство виходить на точку беззбитковості з обсягом виробництва 566,8 тонн пшениці, що означає рівність доходів і загальних витрат без отримання прибутків чи збитків. Для забезпечення стабільної рентабельності необхідно підтримувати виробництво на рівні вище точки беззбитковості шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і розширення ринків збуту. Можливі резерви зростання включають збільшення виробництва і цін з урахуванням ринкових умов і конкуренції.

Отже, ми визначили, що очікуване виробництво пшениці цього року майже в 6 разів перевищує обсяг виробництва, необхідний компанії для покриття всіх витрат і амортизації. Крім того, ми зазначали, що попит на імпорт української пшениці серед основних імпортерів буде мати позитивну динаміку. Тому для оцінки стратегії можна розглянути кейс із орієнтовними розрахунками експортних продажів пшениці на міжнародному ринку.

Далі проведемо розрахунок показників економічної ефективності міжнародної економічної стратегії. Щоб мінімізувати ризики для компанії, за пілотним проектом буде реалізовано лише 50% від загального обсягу озимої пшениці (1500 тонн). Решту 50% надасть партнер – ФГ «ДОБРОБУТ-10», з яким раніше було погоджено кооперацію з метою експорту.

Однією із найдорожчих статей витарт у реалізації товару є логістика, тому ми розглянемо всі можливі варіанти доставки зерна на термінал (з урахуванням вартості перевалки), оцінимо всі ризики та спробуємо обрати найбільш оптимальний варіант (Таблиця 3.15).

Таблиця 3.15

Вартість логістики за видами доставки

Спосіб перевезення	Відстань (км)	Вартість за 1 тону (грн)	Загальна вартість (грн)
Авто (зерновоз 40 т) → Одеса	350	532	798000
Авто (зерновоз 40 т) → Джурджулешти	710	1079	1618800
Залізниця → Одеса	350	604,8	907200
Залізниця → Джурджулешти	710	877,8	1316700

Джерело: побудовано автором на основі даних [43].

Слід зазначити, що ризики доставки до портів Одеси високі через російські атаки, обшуки БЕБ і блокування портів, що робить цей маршрут менш надійним. Тому в оцінці стратегії ми будемо враховувати логістичні витрати на транспортування зерна вантажівками до Одеського порту та залізницею до найближчого порту Молдови: Джурджулешти. Крім того, будемо враховувати вартість перевалки: як пише *Agro Times*, це становитиме приблизно 8-10 дол. США. Тобто приблизно 558,9 тис. за весь обсяг [53]. Оскільки Україна та Молдова знаходяться в зоні вільної торгівлі мито за транзит, українського зерна не стягуватиметься.

Щоб визначити життєздатність проекту, ми проведемо аналіз основних витрат та проаналізуємо економічні показники. Цей аналіз важливий через обмежені економічні ресурси, тому доцільно розрахувати рентабельність впровадження пілотного проекту. У Додатках Е та Є наведено

всі елементи витрат і доходів компанії за 2024 рік. З цих даних можна розрахувати бюджет, необхідний для виробництва 1500 тонн зерна (Таблиця 3.16).

Таблиця 3.16

Статті витрат на виробництво пшениці

Стаття витрат	Сума, грн
Виробництво зерна	
Заробітна плата	1324343.5
Дизельне паливо	1917016
Мінеральні добрива	1268892.5
Насіння с/г культур	1034344.5
Оренда земельних паїв	1387310.5
Запчастини, ремонт	659422
Інші витрати (навчання, послуги банку)	952817.5
Логістика та перевалка	
Логістика до порту Одеси	798000
Логістика до порту Молдови	1316700
Витрати на перевалку	558900
Податки	
ПДФО	594348
Військовий збір	59448
ЄСВ	1115839
Єдиний податок	136000
Страховання	
Страховання зерна	79125
Разом витрати	
Варіант 1: Доставка до Одеси	11885806.5
Варіант 2: Доставка до Молдови	12404506.5

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» (Додатки Є, Ж).

Проведемо аналіз розрахунків та визначимо ефективність стратегії:

візьмемо середню ціну на пшеницю, що актуальна на українському ринку станом на березень 2025 року – 10550 грн/тонна. Планований обсяг реалізації зерна 1500 тонн, з цього маємо :

$$1500 \times 10550 = 15825000 \text{ грн}$$

1.Розрахунок чистих грошових потоків (Net Cash Flow, NCF)

Чистий грошовий потік розраховується як:

$NCF = \text{Виручка} - \text{Витрати на виробництво} - \text{Витрати на логістику та перевалку} - \text{Податки} - \text{Страховання} \text{ (3.1)};$

Варіант 1: Доставка до порту Одеси

$$NCF = 15825000 - 8544146.5 - 1356900 - 1905635 - 79125 = 3939193.5 \text{ грн.}$$

Варіант 2: Доставка до порту Молдови

$$NCF = 15825000 - 8544146.5 - 1875600 - 1905635 - 79125 = 3420493.5 \text{ грн.}$$

2.Розрахунок теперішньої вартості (PV)

Теперішня вартість (PV) розраховується за формулою:

$$PV = \frac{NCF}{(1+r)} \text{ (3.2)};$$

де $r = 15.5\% = 0.155$ (дисконтна ставка), $t = 1$ рік.

Варіант 1: Доставка до порту Одеси

$$PV = \frac{3939193.5}{(1 + 0.155)} = 3\,410\,000 \text{ грн.}$$

Варіант 2: Доставка до порту Молдови

$$PV = \frac{3420493.5}{(1 + 0.155)} = 2\,960\,000 \text{ грн.}$$

3.Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Чиста теперішня вартість (NPV) розраховується як:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - IC_0 \text{ (3.3)};$$

де NPV – чиста теперішня вартість;

t – номер періоду;

NCF_t – чистий грошовий потік за t-ий період (net cash flow);

n – кількість періодів;

r – ставка дисконту,

IC_0 – початкові капіталовкладення (інвестиційні витрати)

В даному випадку інвестиції були враховані на етапі виробництва, тому $NPV = PV$.

4.Розрахунок рентабельності (ROI)

Рентабельність (ROI) розраховується як:

$$ROI = \frac{NCF}{\text{Витрати}} \times 100\% \text{ (3.4);}$$

Варіант 1: Доставка до порту Одеси

$$ROI = \frac{3939193.5}{(8544146.5 + 1356900 + 1905635 + 79125)} \times 100\% = 32.4\%.$$

Варіант 2: Доставка до порту Молдови

$$ROI = \frac{3420493.5}{(8544146.5 + 1875600 + 1905635 + 79125)} \times 100\% = 27.5\%.$$

Отже, в Таблиці 3.17 зазначимо основні умови експортного договору :

Припустимо, що за умови реалізації маркетингової стратегії, підприємству вдалося знайти імпортера. Тому розглядатимемо, що кінцева точка збуту зерна - Александрія (Єгипет), імпортером є єгипетська державна організація GASC.(Таблиця 3.17).

Таблиця 3.17

Основні умови пілотного договору

Пункт договору	Варіант 1: Одеса	Варіант 2: Молдова	Роз'яснення
Клієнт	GASC		General Authority for Supply Commodities (GASC) – єгипетська державна організація, що займається закупівлею зернових.
Партнер	ФГ "ДОБРОБУТ-10"		Фермерське господарство, яке бере участь у постачанні .
Обсяг поставки	1500 тонн пшениці	1500 тонн пшениці	Загальний обсяг зерна, що підлягає експорту.
Умови поставки	FOB	FOB	Free On Board – продавець покриває витрати до моменту завантаження товару на судно в порту відправлення.
Пункт договору	Варіант 1: Одеса	Варіант 2: Молдова	Роз'яснення
Місце доставки	Порт Одеси	Порт Молдови	Пункт передачі товару відповідно до обраного маршруту.
Дисконтна ставка	15.5%	15.5%	Взята на основі облікової ставки НБУ[34], враховує інфляцію, ризики інвестування та альтернативну вартість капіталу.
Ціна за тонну	10550 грн	10550 грн	Вартість однієї тонни пшениці згідно з контрактом.
Виручка	15825000 грн	15825 000 грн	Загальний дохід від реалізації продукції.
Витрати на логістику	1356900 грн	1875600 грн	Витрати на транспортування товару до відповідного порту.

Пункт договору	Варіант 1: Одеса	Варіант 2: Молдова	Роз'яснення
Витрати на виробництво	8544146.5 грн	8544146.5 грн	Включають заробітну плату, добрива, насіння, оренду землі, пальне тощо.
Податки	1905635 грн	1905635 грн	Включають ПДФО (оскільки підприємство – ТОВ 4-ї групи), військовий збір, ЄСВ та єдиний податок.
Страховання	79125 грн	79125 грн	Вартість страхування продукції (0.5% від загальної вартості зерна).
Чистий грошовий потік (NCF)	3939193.5 грн	3420493.5 грн	Виручка мінус всі витрати (логістика, виробництво, податки, страхування).
Теперішня вартість (PV)	3410000 грн	2960000 грн	Чистий грошовий потік, дисконтований за ставкою 15.5% для відображення реальної вартості.
NPV	3410000 грн	2960000 грн	Чиста теперішня вартість – показує вигоду з урахуванням часу та дисконтування.
ROI	32.4%	27.5%	ROI показує, наскільки ефективно використовуються інвестовані кошти.

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, проект експорту пшениці є економічно ефективним незалежно від обраного маршруту доставки, однак максимальний чистий прибуток (3939193.5 грн) та NPV (3410000 грн) досягаються при транспортуванні до порту Одеси, де ROI становить 32.4%. Водночас цей варіант супроводжується високими ризиками, зокрема військовою загрозою, обшуками БЕБ та можливими блокуванням портів. Альтернативний маршрут через порт Молдови (Джурджулешти) є більш надійним, проте має вищі логістичні витрати. Попит на українську пшеницю у 2025 році очікується особливо високим у Єгипті та Іспанії, а також на кукурудзу в Туреччині, що відкриває можливості для диверсифікації експорту. Підприємство досягає точки беззбитковості при виробництві 566.8 тонн пшениці, тоді як запланований обсяг у 1500 тонн забезпечує високу прибутковість. Рекомендується оптимізувати виробничі процеси для зниження собівартості, розширювати ринки збуту та ретельно

оцінювати ризики при виборі логістичних маршрутів, надаючи перевагу безпечнішим варіантам, якщо це економічно доцільно. Загалом, проект є життєздатним і може забезпечити стабільний прибуток, особливо при ефективному управлінні ризиками.

Висновки до розділу 3:

Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» на міжнародному ринку значною мірою залежить від зовнішніх економічних і політичних факторів, тоді як державна підтримка аграрного сектору в Україні є обмеженою порівняно з Польщею та Румунією. Регресійний аналіз підтвердив, що валютні коливання та політична стабільність мають суттєвіший вплив на ціноутворення, ніж обсяги виробництва.

Попри відставання у сертифікації та логістичні труднощі, підприємство має сильні позиції завдяки ефективному використанню природних ресурсів і вигідному географічному розташуванню. Найбільшими обмеженнями залишаються вразливість логістики через воєнні дії та нестабільність роботи портів.

Кооперація з ФГ «ДОБРОБУТ-10» є стратегічно доцільною: вона дозволяє зменшити витрати, сформувати більші експортні партії та отримати доступ до налагоджених каналів збуту. Аналіз економічної ефективності експорту свідчить про прибутковість проекту, особливо за умови ретельного управління ризиками та вибору безпечних логістичних маршрутів.

Таким чином, для зміцнення позицій на зовнішньому ринку ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» слід зосередитися на сертифікації, модернізації логістичної інфраструктури, кооперації та оптимізації витрат.

ВИСНОВКИ:

У 2025 році конкурентоспроможність українських виробників зерна на міжнародному ринку перебуває під впливом як сприятливих, так і стримуючих факторів. Україна традиційно залишається одним із провідних експортерів зернових культур у світі завдяки родючим ґрунтам, сприятливим кліматичним умовам та значним обсягам виробництва. Водночас, геополітична нестабільність, зокрема війна та блокада портів Чорного моря, суттєво ускладнили логістику, що призвело до зростання витрат на транспортування та зміни структури експортних поставок.

Основними загрозами для українських агровиробників є обмеженість логістичної інфраструктури, зростання собівартості виробництва, коливання валютного курсу та високі вимоги до сертифікації продукції на ринках Європейського Союзу. Крім того, зростає конкуренція з боку інших країн-експортерів зерна, таких як Росія, США, Канада, Аргентина та деякі країни ЄС. Зокрема, Росія продовжує активну демпінгову цінову політику, витісняючи українську продукцію з традиційних ринків збуту. Разом з тим, український зерновий сектор має низку вагомих конкурентних переваг: гнучкість у ціноутворенні, наявність виробничого потенціалу, зростання частки прямих експортних контрактів та високий рівень урожайності в окремих регіонах. Потенціал розвитку галузі залишається значним, особливо у випадку переорієнтації на ринки сусідніх країн (зокрема Молдови та Румунії), модернізації логістичних каналів та активнішої інтеграції до міжнародних агропромислових ланцюгів.

З огляду на актуальні ринкові умови, було сформовано стратегію посилення конкурентних позицій українського зерна, яка передбачає кілька ключових напрямів. По-перше, стратегія передбачає оптимізацію логістичних маршрутів — розвиток залізничних та автомобільних перевезень, використання перевалочних баз поблизу кордону. По-друге важливою складовою є кооперація з локальними агропідприємствами задля нарощування виробничого потенціалу,

а також інвестування в сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів і цифровізацію комерційної діяльності.

У цьому контексті важливою частиною дослідження стала оцінка діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» як прикладу середнього сільськогосподарського підприємства, що прагне до виходу на зовнішні ринки. Підприємство має стабільну виробничу базу, працює з 2006 року, володіє власними та орендованими земельними ділянками та має високі показники врожайності. Основу бізнес-стратегії становить диверсифікація напрямів збуту, перехід до прямих зовнішньоекономічних контрактів і поступове нарощування експортного потенціалу.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства (наявність партнерських зв'язків, гнучкість управління, стабільна виробнича база) і визначити його слабкі місця (залежність від сезонності, обмежений доступ до фінансування, відсутність міжнародної сертифікації). Потенціал підприємства оцінюється як достатній для активної експансії на зовнішні ринки за умови реалізації низки стратегічних кроків.

Основними факторами, що забезпечать стабільну конкурентну позицію на світовому ринку є: інтеграція в міжнародні торговельні платформи, відповідність якості продукції міжнародним стандартам, а також залучення і державних та міжнародних фінансових інструментів для підтримки експортної діяльності. Крім того, важливим є формування логістичних об'єднань із іншими господарствами для зниження витрат на транспортування та збільшення переговорної сили.

Очікується, що за умови послідовної реалізації стратегії, ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» зможе досягти зростання обсягів експорту до 25–30% від загального виробництва, стабільного партнерства з міжнародними трейдерами та зниження логістичних витрат. У середньостроковій перспективі підприємство має всі передумови для формування регіонального аграрного експортного кластера зі сталою конкурентною позицією на міжнародному ринку.

Пропозиції:

1. На рівні підприємства доцільно активізувати участь у регіональних і міжнародних аграрних об'єднаннях, що сприятиме розширенню ринкових можливостей, налагодженню партнерств та обміну передовим досвідом у сфері агроекспорту.
2. Рекомендується здійснювати планову модернізацію виробничих процесів і логістичної інфраструктури підприємства, що дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції, зменшити виробничі витрати та забезпечити відповідність сучасним вимогам міжнародної торгівлі.
3. Необхідно розробити системну програму підвищення якості продукції відповідно до міжнародних сертифікаційних стандартів, що відкриє нові можливості для виходу на ринки країн ЄС та інших регіонів.
4. Слід зміцнювати позиції на сусідніх ринках (зокрема в Молдові та Румунії) шляхом розвитку довгострокових партнерських відносин, укладання прямих контрактів із переробними компаніями та оптимізації логістичних маршрутів.
5. Доцільно активно використовувати інструменти державної підтримки експорту та міжнародних фінансових програм для залучення доступного фінансування, страхування експортних ризиків та підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ДЖЕРЕЛА:

1. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. 53-тє вид. 2023.
2. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 жовтня 2022 року. – Київ, 2022. – 231 с. – С. 82. – URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2022/10/Матеріали_збірник_CNE20222.pdf (дата звернення: 18.12.2024).
3. Food and Agriculture Organization (FAO). Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. – URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>.
4. Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985 The Free Press. New York. <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>. 3-27с. - С. 11-15 С. 28-45.
5. Нагачевська Т. В. Financing mechanisms for investment projects in the agricultural sector of Ukraine's economy involving angel investors. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: https://www.researchgate.net/publication/289892253_financing_mechanisms_for_investment_projects_in_the_agricultural_sector_of_ukraine's_economy_involving_angel_investors.
6. ТОВ АГРОФІРМА ЗОДІАК-М. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/34436330>
7. Ємельянов О. Ю. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. – 2017. №13 - с. 425-427
8. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Розділ «Зовнішньоекономічна діяльність». – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Moroz P. Organic production: land and people. – URL: <http://www.agroprofi.com.ua/content/view/455/40>.

10. Колективна монографія За редакцією д.-ра екон наук О.В Шубравської. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці. Національна Академія Наук України «Інститут економіки та прогнозування НАН України». URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Vyklyky-ta-naslidky-ahroprodovolchoi-spetsializatsii-Ukrainy.pdf>
11. Журнал Агросвіт - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2018/6.pdf (дата звернення: 17.02.2025).
12. World Bank. Official website. – URL: <https://www.worldbank.org/>
13. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. – URL: <https://minfin.com.ua/>
14. Trade Map - Trade statistics for international business development. Trade Map - Trade statistics for international business development. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
15. World Trade Organization (WTO). Official website. – URL: <https://www.wto.org/>
16. Свобода Р. Польські фермери поновлюють блокування кордону з Україною – Львівська митниця. Радіо Свобода. – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-polski-fermery-blokuvannja-kordonu/33150764.html>
17. Тарасовський Ю. Блокування кордону. Митниця в листопаді недовиконала план надходжень до бюджету на 20% – Forbes.ua. Forbes.ua. – URL: <https://forbes.ua/news/blokuvannya-kordonu-mitnitsya-u-listopadi-nedovikonala-plan-nadkhodzhen-do-byudzhetu-na-20-30112023-17614>
18. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Український експорт та імпорт: тенденції 2023 року. – URL: <http://www.ier.com.ua>
Міністерство економіки України. Офіційний сайт. – URL: <https://www.me.gov.ua>

19. The impacts and policy implications of Russia's aggression against Ukraine on agricultural markets. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impacts-and-policy-implications-of-russia-s-aggression-against-ukraine-on-agricultural-markets_0030a4cd-en.html
20. Мазур І. О. Механізми фінансування зовнішньої торгівлі України // Фінанси України. – 2022. – № 7. – С. 21-28.
21. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Trade finance programme overview. – URL: <https://www.ebrd.com>
22. Дубина М. В. Оцінка ефективності торговельної політики України у взаємодії з ЄС / М. В. Дубина, К. С. Сидоренко // Журнал європейської економіки. – 2021. – № 3. – С. 44-51.
23. IMF. International trade developments. – URL: <https://www.imf.org>
24. Гончарук О. П. Документарний акредитив як інструмент фінансування експорту / О. П. Гончарук // Фінансові дослідження. – 2020. – № 4. – С. 12-18.
25. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/90386300-9d14-4dea-8d2b-eda863499635?lang=uk-UA&title=Kompensatsiia25-VartostiUkrainskoiAgrotekhniki>
26. Українська зернова асоціація. Ринок зерна в Україні: тенденції та прогнози. – URL: <https://uga.org.ua>
27. Європейська комісія. Торгівля та економічна співпраця з Україною. – URL: <https://ec.europa.eu/trade>
28. Василенко І. М. Фінансове забезпечення експортно-імпортних операцій / І. М. Василенко // Фінанси і кредит. – 2019. – № 5. – С. 30-37.
29. Верховна Рада України. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
30. Світова організація торгівлі (COT). Офіційний сайт. – URL: <https://www.wto.org>

- 31.Світовий банк. Аналіз економічного розвитку України. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
- 32.Київська школа економіки. Аналітичні звіти щодо впливу війни на українську економіку. – URL: <https://kse.ua>
- 33.Європейський центральний банк (ЄЦБ). Фінансова стабільність у Європі. – URL: <https://www.ecb.europa.eu>
- 34.Національний банк України. Офіційний сайт. – URL: <https://bank.gov.ua>
- 35.Zboża ceny, raporty cen zbóż w Polsce, najważniejsze wiadomości z rynku zbóż – portal CenyRolnicze.pl. CenyRolnicze. URL: <https://www.cenyrolnicze.pl/wiadomosci/rynki-rolne/zboza/31468-wir-strata-na-uprawie-pszenicy-w-aktualnych-warunkach-wynosi-1847-zl-ha>
- 36.Український клуб аграрного бізнесу. Аналітика аграрного ринку України. – URL: <https://ucab.ua>
- 37.Європейська бізнес-асоціація (ЕБА). Проблеми та перспективи українського бізнесу. – URL: <https://eba.com.ua>
- 38.Кулініч В. В. Фінансування зовнішньої торгівлі в умовах макроекономічної нестабільності / В. В. Кулініч // Банківська справа. – 2023. – № 2. – С. 55-62.
- 39.Міжнародний валютний фонд (МВФ). Економічні огляди. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.
- 40.USAID. Проєкти підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. – URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>.
- 41.Програма розвитку ООН (ПРООН). Стабілізація економіки в Україні. – URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
- 42.Український науково-дослідний інститут економіки. Дослідження щодо розвитку зовнішньоторговельних відносин України. – URL: <https://www.niss.gov.ua>.
- 43.Вартість перевезення зерна залізницею (аналіз). Rail.insider – інформаційно-аналітичне видання про залізницю в Україні. URL: <https://www.railinsider.com.ua/analiz-vartosti-perevezennya-zernovyh-vantazhiv-zaliznychnym-transportom-v-2019-2023-rropen/>

44. Товариство з обмеженою відповідальністю Інтер-Агро. aleo.com.
URL: <https://aleo.com/pl/firma/bj-agro-spolka-z-ograniczona-odpowiedzialnoscia>.
45. Список сільськогосподарських виставок по всьому світу 2025-2026. Виставки, ярмарки та виставкові заходи по всьому світу - Canton Fair Net. URL: <https://uk.cantonfair.net/tag/343-crop>
46. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
47. By Marlene Boersch/ A.P Temple/ Michael Wilton. Wheat Market Outlook and Price Report. Sask Wheat. URL: <https://saskwheat.ca/wp-content/uploads/2025/01/Wheat-Market-Outlook-and-Price-Report-Jan.-27-25-AS.pdf>.
48. Eurostat - European statistics. European Commission.
URL: https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics_en.
49. DSpace : ELAKPI : Репозитарій КПП ім. Ігоря Сікорського.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/83b3debd-d020-42f8-ae83-6bcb90d60c65/content>.
50. Ранні зернові 2023: Врожайність та якість пшениці. Latifundist.com.
URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/10-ranni-zernovi-2023-prodovolchoyi-pshenitsi-malo-a-vrozhajnist-na-zahodi-ta-v-tsentri-bye-rekordi> .
51. Закупівельні ціни на зерно в Україні на 28 лютого 2025 року. GrainTrade UA - електронна зернова біржа України.
URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/zakupivelni-tcini-na-zerno-v-ukraini-na-28-lyutogo-2025-roku.html>.
52. Дисконтування дебіторської і кредиторської заборгованостей: формула, ставка, період. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/2807-diskontuvannya-debitorskoyi-i-kreditorskoyi-zaborgovanostei-formula-stavka-period> .
53. Навесні вартість морських перевезень впаде до 8-9 дол./т - AgroTimes.
AgroTimes. URL: <https://agrotimes.ua/elevator/navesni-vartist-morskyh-perevezen-vpade-do-8-9-dol-t/>

- 54.Щур Д. Р. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій. Шевченківська весна 2025. С.152
URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВЗбірник_2025_сайт.pdf.
- 55.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : Центр навчальної літератури, 2006. – С. – 384
- 56.Гриценко С. І. Забезпечення конкурентоспроможності країни в контексті стратегії інновацій та модернізації промисловості на основі об'єднань по співпраці. 2017.№ 2. – С. - 23-25.
- 57.EURO GRAINS TRADING SRL - CUI 28952931 - Detailed Company Information. MetricBiz. URL: <https://metricbiz.ro/en/firma/euro-grains-trading-srl-cui-28952931> (date of access: 29.04.2025).
- 58.Кабінет Міністрів України. Постанова 12.10.2022 Р. № 1156. Деякі питання фінансування підтримки малого та середнього бізнесу.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-finansuvannia-pidtrymky-maloho-ta-serednoho-biznesu-1156-121022>.
- 59.Головний сайт для агрономів. Складна посівна, рекордні врожаї, розчарування в цінах: як минув агросезон 2023.Superagronom.com.
URL: <https://superagronom.com/articles/700-rekordniy-vrojay-za-vsyu-istoriyu-ukrayini-chogo-chekati-v-sezoni-2024> (дата звернення: 23.04.2025).
- 60.Кузьома О. Квантифіковане та експертне оцінювання ефективності міжнародних фінансових санкцій проти рф. вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.
URL: https://www.researchgate.net/publication/378897696_quantified_and_expert_assessment_of_the_effectiveness_of_international_financial_sanctions_against_russia.
- 61.ISCC EU Certification. DQS. URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/certify/iscc-eu-certification>.
- 62.REDcert Certification. DQS.
URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/certify/redcert-certification>.

63. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/2001 від 11 грудня 2018 року про стимулювання використання енергії з відновлюваних джерел (нова редакція). Офіційний вебпортал парламенту України.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-18#Text.
64. Євросоюз оновив індикативні мапи Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) для України та Молдови. Міністерство інфраструктури України.
URL: <https://mtu.gov.ua/news/35067.html>.
65. Нечипорук А., Приймук О. Експорт зернових: європейський хаб в ланцюгах постачання. Виклики Євроінтеграції.
URL: https://www.researchgate.net/publication/363277739_Eksport_zernovih_e_vropejskij_hab_v_lancugah_postacanna.
66. Н. М. Гавриленко, Г. М. Широкий. Світовий ринок зерна: стан та тенденції. Національний інститут стратегічних досліджень.
URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/rynok-zerna_gavrylenko_0422022.pdf.
67. CAP Strategic Plans. Agriculture and rural development.
URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_en
68. Камарчук І. М. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 66, 2022. С. – 81.
URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024>.
69. Бакай В. Й. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. Modeling the development of the economic systems.
URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69/56>
70. Лобохинець Л. С., Поплавська О. В. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modeling the development of the economic systems.
URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/32/26>

- 71.Калініченко С. М. Вплив складових економічного потенціалу на ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства // Modeling the development of the economic systems.Modeling the development of the economic systems.
Url: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/526>.
- 72.Микитин О. З. Концептуальні положення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.Modeling the development of the economic systems.
URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/234/213>.
- 73.Bank Gospodarstwa Krajowego. Гарантія для аграрного сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bgk.pl/male-i-srednie-przedsiębiorstwa/zabezpieczenie-finansowania/gwarancja-dla-sektora-rolnego/П>
- 74.представництво Європейської Комісії в Польщі. 430 млн євро з фондів ЄС на підтримку фермерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://poland.representation.ec.europa.eu/news/430-mln-euro-z-funduszy-ue-na-wsparcie-rolnikow-2023-06-27_pl
- 75.The European Network for Rural Development (ENRD). The European Network for Rural Development (ENRD) - European Commission.
URL: <https://ec.europa.eu/enrd/index.html>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Економічні показники впливу на індекс цін агропродукції в Україні (період 2013-2023 рр.)

Роки	Індекс ціни СГ продукції	Експорт товарів та послуг (млн. грн.)	Темп приросту номінального ВВП у %	Індекс інфляції	Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2013 по 2023 рр.(млн. дол. США)	Рівень ефективності уряду	Політична стабільність	Рівень державного боргу (млн. грн.)
2013	117	681899	103	100.5	4499	38	0.375	584114.1
2014	103	770121	108	124.9	410	44	0.25	1100564
2015	94.8	1044541	126	143.3	-458	39	0.33	1572180.2
2016	109	1174625	129	112.4	3810	39	0.33	1929758.7
2017	97.1	1430230	125	113.7	3692	44	0.33	2141674.4
2018	110.1	1608890	119	109.8	4455	44	0.33	2168627.1
2019	101.7	1636416	112	104.1	5860	56	0.42	1998275.4
2020	88	1637399	106	105	-868	50	0.42	2551935.6
2021	122.3	2224704	130	110	6687	50	0.42	2671827.6
2022	71.8	1840563	95	126.6	1152	28	0.33	4071683.1
2023	113.9	1868904	126	105.1	4247	20	0.31	5519483.9

Джерела : [12,13,14,17].

ДОДАТОК Б

Сертифікація продукції ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М», що відповідає міжнародним стандартам якості виробництва.

ISCC

Самодекларація / самонарахування згідно ISCC EC Ферма/Сільськогосподарське угіддя (не на території ЕС)

Ім'я виробника: *АГРОФІРМА ЗОДІАК-М*
 Назва ферми: *АГРОФІРМА ЗОДІАК-М*
 Вулиця: *вул. Богдана Хмельницького, 33*
 Поштова адреса: *60165, Київська обл., Іршавський р-н*
 Країна: *Україна*
 Культура: *сільськогосподарське угіддя*
 Загальна площа земель: *571,48 га*
 Гектаризовані ферми, включаючи орендовані земельні ділянки (що утримуються на добровільній основі):

Відмітьте потрібні пункти

№	Необхідні документи та інформація	Підтверджує
1	Документація доступна для підтвердження виконання вимог згідно з ISCC*, включаючи карти усіх полів, їхні розміри, законні права на ферму, контракти угоди із субідрядниками і першими пунктами збору, акти поставкоказачки ваги для перших пунктів збору.	✓
2	Чи підтверджуєте ви, що з 01.01.2008 не відбувалося перероблення землі (власної чи орендованої)?	✓
3	Чи підтверджуєте ви, що ніяка земля з високою біологічною варіативністю, із значним запасом вуглецю або органічної землі не була перероблена у сільськогосподарське угіддя з 01.01.2008?	✓
4	Культури виробляються екологічно безпечним чином, включаючи бережливе використання природних водних, ґрунтових вод для зрошення, зберігання ґрунту, запобігання ерозії і збереження органічної речовини і структури ґрунту. Проводяться наслідки для добра і пестицидів сільськогосподарської роботи, такі як утилізація порожніх контейнерів для засобів захисту рослин і відходів.	✓
5	Використовуються засоби захисту рослин, що надійно зберігаються, згідно з вимогами ISCC щодо екологічної відповідальності, наприклад, хімічні речовини маркують і утримують у безпечних умовах, у добре провітрюваному середовищі і на непромокає підлозі, стійкій до впливів цих речовин. Безпечні робочі умови забезпечуються шляхом підготовки та навчання кадрів, використання захисного одягу і надання своєчасної належної допомоги у випадках аварій.	✓

Зробіть відмітку у квадраті навпроти потрібного пункту:

☒ Поточне значення за промисловим використанням для виявлення викидів парникових газів.
☐ Фактичне обчислення використовується для виявлення викидів парникових газів.

Цим документом підтверджується, що усі правові зобов'язання виконуються, і усі роботи на власній чи орендованій землі проводяться згідно з вимогами ISCC*. Надати погоджуюся з тим, що ревізори із сертифікованих органів чи системи сертифікації ISCC можуть перевірити дотримання вимог ISCC на моїй території.

Свідчення та висновки щодо виконання вищезазначених вимог знаходяться у відкритому доступі і можуть бути надані за запитом під час перевірки. У випадку не виконання зазначених вимог документи не доступні чи не підготовлені, це має бути додатково прописано в окремому документі, який має бути встановлено і визначено корегуючі дії.

Вкажіть дату: *24.07.2020* Підпис: *[Підпис]*

Вимоги ISCC, система документів доступна на сайті ISCC (www.iscc.org)

Copyright ISCC System GmbH Version 1.03 Status 18.07.2013

Сертифікація ISCC EU [61]

REDcert EU

area via field blocks, plots or parcels) Документи при мисі зберігання біомаси зберігаються на документи наявності або виконання підтвердження кваліфікації (указав або дозволи)

is available with me and can be viewed at any time... доступний у мене / його можна переглянути в будь-який час

is kept by the first gathering point of the biomass supply зберігається в першому місці збору біомаси, куди є поставка

6. The default value (Art. 29/31 of Directive (EU) 2018/2001), the officially approved estimated value or the NUTS2 value should be used for the calculation of the greenhouse gas balance - if available and permissible. Значення за використанням (ст. 29/31 Директиви (ЄС) 2018/2001), офіційно затверджене оцінюване значення або значення NUTS2 слід використовувати для розрахунку балансу парникових газів - якщо доступно та допустимо.

7. REDcert¹ For sustainably farmed biomass. Documentation can be provided that this biomass meets the REDcert¹ system requirements. Для екологічно обробленої біомаси. Можна надати документацію, що ця біомаса відповідає системним вимогам REDcert¹.

Note: With this declaration, the farmer acknowledges that inspectors of accredited certification bodies may verify whether the relevant requirements stipulated in Directive (EU) 2018/2001 and the REDcert¹ requirements have been satisfied. It must be kept in mind that the inspectors of the certification bodies may be accompanied by B.E. inspectors who monitor their activities. In addition, REDcert employees as well as auditors recognised by REDcert must be granted the right to conduct a special audit or witness audit. Проте, цим декларантом фермер підтверджує, що інспектори акредитованих органів сертифікації можуть перевіряти, чи вжито належних заходів, передбачених Директивою (ЄС) 2018/2001 та вимогами REDcert¹. Слід мати на увазі, що інспектори органів сертифікації можуть супроводжуватися інспекторами Б.Е., які контролюють діяльність. Крім того, працівники REDcert¹, а також аудиторів, визнаних REDcert¹, повинні мати право проводити спеціальний аудит або аудиторський контроль.

15.04.2022 Place: *АГРОФІРМА ЗОДІАК-М* Устич С.М. Signature: *[Підпис]*

* NUTS2 regional data must be known, to be provided by the first gathering point if applicable

REDcer EU – система сертифікації сталої біомаси [62]

ДОДАТОК В

Статистика імпорту українського зерна

	Єгипет			Італія			Польща			Іспанія			Туреччина			Саудівська Аравія		
Продукт	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Жито	-	-	-	-	-	-	6624	4078	568	4117	16669	0	2513	-	-	-	-	-
Вівсянка	-	-	-	194	78	105	241	513	162	8	11	25	97	115	-	-	-	-
Рис	-	-	-	-	-	-	1078	413	2	-	-	-	-	-	3938	-	-	-
Сорго	-	-	-	-	2181	4245	1754	2523	1832	-	3689	10	684	4	30	-	-	-
Гречка, просо, інші злаки	341	-	72	1668	1664	2940	4430	3422	3382	658	1096	1248	522	255	1520	394	-	-
Ячмінь	3518	-	10831	2560	1674	5206	-	10185	10667	8934	157576	92401	156521	149552	14131	110531	-	-
Пшениця	885036	364581	447972	33243	125082	134242	1473	126351	79389	27790	353054	1131091	719333	730054	183172	151886	-	-
Кукурудза	618702	456200	989419	211614	393730	534103	2572	466034	138961	603523	951865	1068239	472510	59352	583173	143	38	20062

Джерело: побудовано автором на основі даних Trade Map [14].

ДОДАТОК Г

Статистика загального імпорту товарів рослинництва за країнами

Країна	Єгипет			Італія			Польща			Іспанія				Туреччина			Саудівська Аравія		
Продукт	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Жито	-	-	-	7843	7358	6140	11109	6390	3990	89402	83892	44357	2513	-	-	1094953	1387972	1677653	
Вівсянка	27	-	69	9104	12815	9161	2409	2321	2389	36793	47399	71028	1563	115	1	3386	2699	3062	
Рис	62164	106889	138813	194410	355487	307973	146814	134072	143615	181955	276619	281386	293139	485078	280923	1094953	1387972	1677653	
Сорго	1040	2028	2066	15084	21976	18037	5368	4274	5684	22712	80258	11700	2258	3453	464	31	62	250	
Гречка, просо, канарка та інші злаки	2872	2153	1753	49489	77344	48809	25162	22072	15517	85475	100265	71889	8899	13084	7669	5805	8803	6671	
Ячмінь	3518	0	10831	152973	197397	182652	40585	66881	61679	155295	458866	895780	537960	433464	33499	1458434	1401213	702982	
Пшениця	3496352	4271024	3773463	2302814	2800443	3145431	156120	280146	206259	1183514	1830533	2830257	3355943	3539212	1358718	703422	1661994	1238685	
Кукурудза	2844878	3051081	2455977	1435708	2349035	1993900	184737	669173	335686	2199447	3675718	2667641	1166302	600668	1031732	909410	1700555	986044	

Джерело: побудовано автором на основі даних Trade Map [14].

ДОДАТОК Д

Точка беззбитковості виробництва продукції (на прикладі пшениці)

Дохід	32959841	0
Чистий прибуток	4501600	0
Рентабельність (%)	14%	0
Постійні витрати	4398500	4398500
Змінні витрати на тонну пшениці (грн)	2850	
Запланований обсяг виробництва (тонн)	0	3000
Точка беззбитковості	566.8	0
Беззбитковий обсяг реалізації	6013928	0
Загальна сума змінних витрат	0	8550000
Загальні витрати	4398500	12948500
Виручка від реалізації	0	31830000

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

ДОДАТОК Е

Основні статті витрат підприємства ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» за 2024 рік

[illegible]

Продовження Додатку Е

Найменування витрат/послуг	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
Центр реєстраційних послуг	2400	3200	5000	1200	650	2250	400	1200	500	400			17,200
Відсотки по кредиту	4229	4031	38620	3676	10522	10656	32460	19554	3246	8917	9599	9401	154,911
Повернення кредиту	70968	1070967	1405299	70968	70968		60179	67257	66814	70968	70968		3,025,356
Кондиціонер CH S 18FIXQ2-NG								42525					42,525
Техогляд електронної ваги								8830					8,830
РАЗОМ	1,012,780	3,532,678	5,870,214	1,482,749	1,522,455	1,412,684	3,926,688	1,251,810	4,550,172	778,405	2,173,475	3,720,864	31,234,974

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

ДОДАТОК Є

Основні статті надходжень підприємства ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» за 2024 рік.

Джерело надходжень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
Продаж кукурудзи	485,758	862,993	1,220,056						1,384,599			680,215	4,633,621
Продаж пшениці							3,225,001	237,750	192,600	3,022,753			6,678,104
Продаж соняшника	1,163,519	784,396	4,819,011	74,896					2,470,041	250,544			9,562,407
Продаж озимого ріпаку						5,365,278	20,000						5,385,278
Оренда с/г техніки	3,300						9,960	67,200					80,460
Відсотки по залишках в банку						7,886	23,646	18,180	15,125	23,958	23,605		112,400
Отриманий кредит												2,878,074	2,878,074
Надходження з Пенсійного фонду (лікарняні)	3,130	1,475	1,065	3,300	40,876	2,945							52,791
РАЗОМ	1,655,707	1,648,864	6,040,132	78,196	40,876	5,376,109	3,278,607	323,130	4,062,365	3,297,255	23,605	3,558,289	32,959,841

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

ДОДАТОК Ж

Чистий дохід від експортної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М» за 2023 рік

Чистий дохід від експорту зерна 2023 (грн.)	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
Експорт кукурудзи	99295.5		274512.6				311534.78		153048.38	2564.73			840956.04
Експорт пшениці					53493.75	43335		80119.43					176948.18
Експорт соняшника		176489.1		16851.6			55759.23	56372.4				151541.58	457013.91
Експорт озимого ріпаку					107187.55	40500				1687.55			149375.1
													1624293.23
Чистий прибуток від експорту	107203,36												
Чистий прибуток підприємства	1 458 500												
Загальний дохід підприємства	22 274 600												

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних ТОВ «АГРОФІРМА ЗОДІАК-М».

ДОДАТОК 3

Експортні ціни на зернові культури станом на 08.11.2024

Походження товару	Вид товару	Ціна, дол./mt	+/- до минулорічних показників	Походження товару	Вид товару	Ціна, дол./mt	+/- до минулорічних показників
США	Кукурудза	204.75	1.25	Росія	Кукурудза	212	0
	Соевий шріт 48%	365.75	-16.75		Соняшник	454.75	0.75
	Соя-боби	407.75	6		Пшениця 12,5%	221.25	0.5
	Пшениця HRW 120%	265.25	1		Пшениця фуражна	205.75	0
	Кукурудза	213.75	1.75		Ячмінь	215.5	-2.5
	Соевий шріт 46%	377.5	1.75		Кукурудза	213	-1
Бразилія	Соева олія	1196	24.75		Ріпак	584.25	-5
	Соя-боби	400.25	-22.25		Соя-боби	413.75	3
	Ячмінь	208.25	-6.75	Україна	Соняшник	415	0
	Кукурудза	203.75	0.5		Соняшниковий шріт 36%	220	0

Продовження Додаток 3

Походження товару	Вид товару	Ціна, дол./mt	+/- до минулорічних показнкі в	Походження товару	Вид товару	Ціна, дол./mt	+/- до минулорічних показнкі в
Аргентина	Соєвий шріт	340	2.75		Соняшникова олія	1092.5	1.25
	Соєва олія	1169.3	20		Пшениця 12,5%	244.25	-2.5
	Соя-боби	420.25	5.5		Пшениця 11,5%	217	-1.5
	Соняшник	455	0		Пшениця фуражна	210.75	-2.5
	Соняшниковий шріт 33%	230	0	Франція	Ячмінь	212.75	1.5
	Соняшникова олія	1150	10		Кукурудза	223.75	-1.75
	Пшениця 11,5%	230.75	-0.5		Ріпак	577.11	11.17
	Ячмінь	209	0		Соняшник	678	2.5
mt* - метрична тонна.	Пшениця 12%	237.75	-0.25				

Джерело: побудовано автором на основі даних [42].