

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Здобувач, гр. ЕВ-61

Владислав НЕСТЕРЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ІННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О. В. Болотна**
підпис прізвище, ініціали

« _____ » _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Нестеренка Владислава Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

керівник роботи _____ Михайленко Дар'я Геннадіївна канд. екон. наук, доц. _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Дослідити теоретичні основи формування та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності

підприємства. 2. Проаналізувати поточний стан та умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Lamela». 3. Обґрунтувати напрями удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Lamela».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	Жовтень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Жовтень 2025
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Листопад 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Листопад 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 р.

Студент

підпис

В. В. Нестеренко

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Д. Г. Михайленко

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 12 рис., 18 табл., 3 додатки, 60 джерел.

Ключові слова: стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, інтернаціоналізація, конкурентоспроможність, експортно-імпортна політика, міжнародні ринки, діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Lamela Sp. z o.o.».

Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати чинну стратегію зовнішньоекономічної діяльності «Lamela» та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення для підвищення результативності на ринках ЄС.

Методи дослідження – теоретичний аналіз та узагальнення наукових підходів (розділ 1); економічний, структурний та порівняльний аналізи зовнішньоекономічної діяльності підприємства (розділ 2); SWOT-, VRIO-, SPACE-аналізи, стратегічні та прогностичні методи формування рекомендацій щодо удосконалення стратегії ЗЕД (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, сучасні підходи до інтернаціоналізації та фактори конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано діяльність «Lamela», її експортну структуру, ринки збуту, логістичні особливості та фінансові показники. Проведені SWOT-, VRIO- та SPACE-аналізи дозволили виявити ключові переваги, недоліки, можливості та загрози, що впливають на позиції підприємства на ринку ЄС. На основі аналізу сформовано напрями удосконалення стратегії ЗЕД та обґрунтовано їх очікувані результати, спрямовані на підвищення ефективності і посилення конкурентоспроможності підприємства.

Прогностичні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечить розширення присутності «Lamela Sp. z o.o.» на ринках ЄС, зміцнення її експортного потенціалу, оптимізацію ризиків і формування стійкої зовнішньоекономічної стратегії, що сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств 9	
1.2. Теоретичні підходи до дослідження та удосконалення стратегії ЗЕД	13
1.3. Методичний підхід до стратегування ЗЕД	20
Висновки за першим розділом.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування підприємства	40
2.3. Оцінка існуючої стратегії ЗЕД підприємства.....	53
Висновки за другим розділом	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA»	60
3.1. Формування стратегічних альтернатив удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	60
3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії ЗЕД підприємства	65
3.3. Розробка заходів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії та подолання можливих ризиків.....	68
Висновки за третім розділом.....	75
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Сучасні умови міжнародної торгівлі характеризуються високою мінливістю попиту, жорсткими регуляторними вимогами та інтенсивною конкуренцією на ринках Європейського Союзу. За таких умов стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує системного підходу, що поєднує маркетингові, логістичні, фінансові та правові аспекти в єдиний план дій.

Ефективність виходу й закріплення позицій підприємства на зовнішніх ринках визначається якістю сформованої та своєчасно вдосконаленої стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Для виробників товарів для дому й саду з полімерних матеріалів ключовими є обґрунтований вибір цільових країн, каналів збуту, умов постачання та цінової політики з урахуванням логістичних витрат, споживчого попиту та регуляторних вимог ЄС. Теоретичні та прикладні аспекти міжнародної стратегії й виходу підприємств на зовнішні ринки висвітлено у працях М. Портера, І. Ансоффа, Т. Сааті, а також українських дослідників – Д. Куліша, А. Драгомоценка, О. Баули та ін. Це підтверджує актуальність і практичну значущість подальшого удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності на рівні конкретного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати чинну стратегію зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення для підвищення результативності на ринках ЄС.

Очікувані результати: сформувані інтегрований підхід до вибору цільових країн і каналів збуту; узгоджений план реалізації стратегії; система показників для вимірювання ефекту та регламент коригування стратегії за результатами моніторингу.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- зробити аналіз існуючих теоретичних підходів до формування та удосконалення стратегії ЗЕД;
- проаналізувати методичний інструментарій стратегування зовнішньоекономічної діяльності;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру підприємства «Lamela»;
- проаналізувати внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови його функціонування;
- оцінити чинну стратегію зовнішньоекономічної діяльності компанії, її ефективність, канали збуту, фінансові результати та рівень надійності як міжнародного партнера;
- сформувати систему стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД, визначити перспективні ринки, напрями диверсифікації продуктового портфеля та каналів збуту;
- обґрунтувати вибір оптимальної стратегії ЗЕД на основі SPACE-аналізу, враховуючи внутрішні можливості, зовнішні загрози та галузеву привабливість;
- розробити комплекс практичних заходів щодо удосконалення стратегії ЗЕД, управління ризиками, підвищення ефективності експортних операцій та посилення міжнародної маркетингової активності.

Об'єктом дослідження є стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження: методичні підходи та практичні інструменти аналізу, вибору й удосконалення стратегії ЗЕД компанії «Lamela», їх вплив на результативність зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження виконано за матеріалами «Lamela» – польського виробничого підприємства, що спеціалізується на товарах для дому та саду з полімерних матеріалів і здійснює постачання на європейські ринки. Повна юридична назва, організаційно-правова форма, сфера діяльності та місцезнаходження надаються у відповідних додатках.

У процесі дослідження застосовано спостереження, порівняння, аналіз і синтез, методи обробки статистичних даних і графічної інтерпретації показників зовнішньої торгівлі, елементи економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу для оцінювання впливу змін ринкових і логістичних умов на результати експорту та імпорту.

Очікуваний практичний ефект – підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, зростання експортної виручки та маржинального прибутку, зменшення ризиків концентрації на окремих ринках/каналах і підвищення стійкості постачань. Практичні пропозиції планується подати на розгляд керівництву «Lamela Sp. z o.o.» для пілотного впровадження та оформлення актом впровадження.

Наукова новизна полягає у формуванні операційного підходу до узгодження маркетингових, логістичних та фінансових рішень у межах стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням вимог ринків ЄС, а також у методичному обґрунтуванні процедур її удосконалення на основі результатів аналітики. Практична значущість визначається в розробленні прикладних рекомендацій щодо вибору цільових країн і каналів збуту, налаштування системи показників результативності та регламенту удосконалення і коригування стратегії для компанії «Lamela».

Результати дослідження опубліковані:

1. Тимохова Г., Ковальов Є., Нестеренко В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», 2025. (108) С. 80-92.

2. Михайленко Д., Нестеренко В. Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі», 4 листопада 2025 р. С. 93-94.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств

У науковій та прикладній літературі поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності розкривають як довгостроковий курс дій підприємства на зовнішніх ринках, що поєднує цілі, політики і механізми реалізації та узгоджується із загальною корпоративною стратегією [1; 2]. Окремі автори наголошують на інтеграції функціональних рішень маркетингу, логістики і фінансів як умовах формування стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках, у дослідженні Ж. Жигалкевич та А. Драгомоценка обґрунтовано, що формування стратегії ЗЕД включає чітку етапність планування, інтеграцію з фінансовими і операційними рішеннями та регулярний перегляд в умовах змін міжнародного ринку [4; 6]. Узагальнюючи ці підходи, у подальшому під стратегією зовнішньоекономічної діяльності розумітимемо системно організований набір управлінських рішень щодо вибору, освоєння та розвитку цільових зовнішніх ринків, який визначає цілі, параметри пропозиції, канали збуту і правила розподілу ресурсів у межах міжнародної присутності підприємства.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності функціонує як інтегратор рішень комерційного, маркетингового, логістичного, виробничого та фінансового блоків. Її завдання узгодити цілі, правила і ресурси між цими підсистемами, встановити межі відповідальності та інтерфейси взаємодії, а також пов'язати показники результативності із загальнокорпоративними орієнтирами. Такий підхід забезпечує цілісність міжнародної діяльності підприємства і керованість змін у зовнішньому середовищі. Структуру складових наведено на рис. 1.1, така структуризація дозволяє узгодити рішення різних підсистем управління і забезпечує цілісність міжнародної діяльності підприємства.

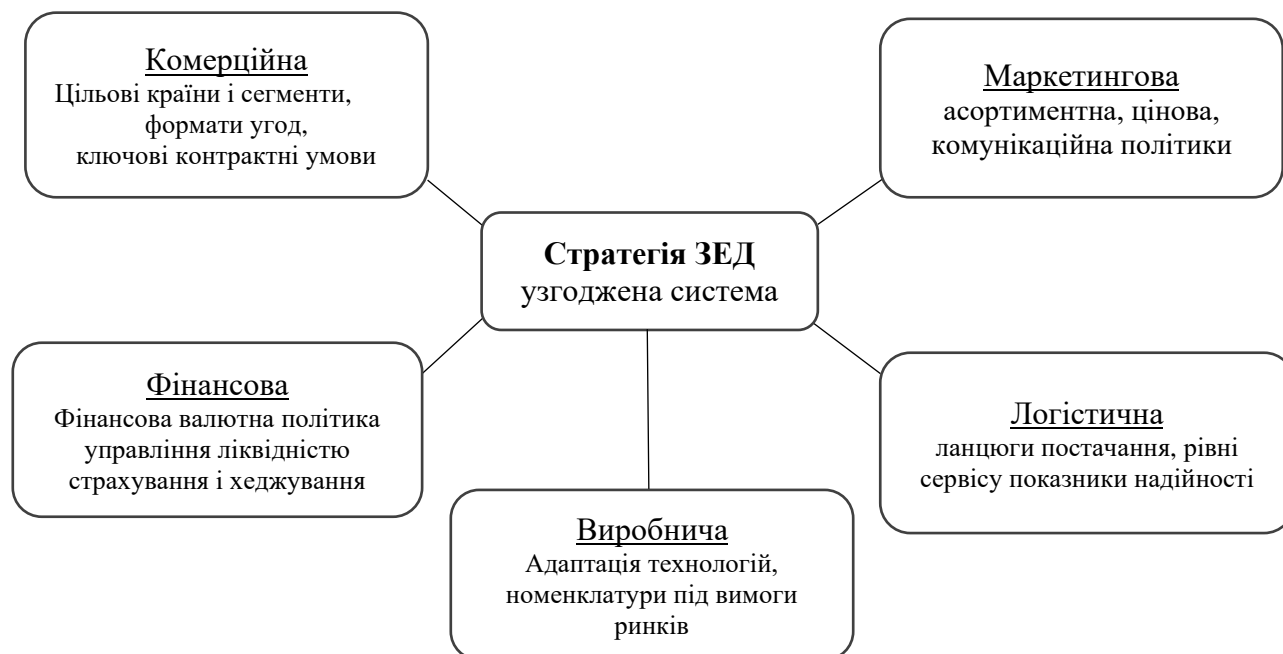


Рис. 1.1 – Складові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 7]

Практична реалізація такої інтеграції спирається на чіткі регламенти взаємодії, узгоджені бюджети та систему КРІ, що забезпечує відстеження виконання рішень і своєчасне коригування стратегії в разі відхилень.

Необхідність формування стратегії зумовлюється комплексом чинників зовнішнього середовища. До них належать посилення глобальної конкуренції, структурні зрушення на ринках ЄС, підвищення вимог до безпечності, дизайну і екологічності продукції, а також потреба у диверсифікації джерел виручки. За цих умов стратегія виконує координуючу функцію між маркетинговими, логістичними, виробничими і фінансовими рішеннями та забезпечує узгодженість цілей на корпоративному і функціональному рівнях. Значення стратегії проявляється у трьох вимірах. Фінансовий вимір відображається у зростанні експортної виручки, маржинального прибутку і стійкості грошових потоків. Конкурентний вимір пов'язаний з розширенням ринків збуту, доступом до технологій і підвищенням продуктивності. Організаційний вимір полягає в адаптивності управлінської системи, здатності своєчасно коригувати продукт, логістику і сервіс відповідно до

вимог окремих країн та сегментів, з урахуванням нормативних вимог Європейського Союзу.

Класифікація стратегій зовнішньоекономічної діяльності може здійснюватися за кількома ознаками: за просторовою широтою присутності, за продуктово-ринковим фокусом, а також за формою входу. Класифікаційні ознаки та підтипи детальніше на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Класифікація стратегій зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Важливим елементом стратегічного управління є ризик-менеджмент міжнародних операцій. Для зовнішньоекономічної діяльності підприємства типовими є валютні, комерційні, політичні, інфраструктурні та культурні ризики. Їх своєчасна ідентифікація, кількісна оцінка та мінімізація за допомогою страхування експортних кредитів, базових інструментів хеджування, а також побудови стійких багатоканальних логістичних схем дають змогу зменшити

невизначеність середовища та зберегти конкурентні позиції підприємства на цільових ринках. Додатково важливим є формування внутрішньої політики управління ризиками, що передбачає відповідні регламенти, розподіл відповідальності та використання аналітичних інструментів для постійного відстеження змін у зовнішньому середовищі [9]. На практиці це означає створення єдиної бази ризиків, періодичний перегляд припущень, закладених у стратегію, і коригування планів залежно від зміни курсу валют, митних режимів або геополітичної ситуації.

Стратегічні орієнтири у зовнішньоекономічній діяльності, як правило, пов'язані з вибором між двома базовими підходами. До першої альтернативи відноситься концентрація зусиль на обмеженій кількості країн або ринкових сегментів із поглибленою локалізацією продукту та сервісу під специфіку цих ринків. Друга альтернатива – диверсифікація, тобто паралельний розвиток кількох ринків і каналів збуту з метою зниження залежності від окремих напрямів діяльності [10]. На початкових етапах інтернаціоналізації доцільною є переважно стратегія концентрації, тоді як після накопичення необхідного досвіду та ресурсів обґрунтованим стає поступове розширення портфеля ринків і каналів реалізації. Важливо, щоб перехід від концентрації до диверсифікації супроводжувався коригуванням цілей, структури ресурсів і системи контролю, оскільки різні ринки відрізняються за рівнем ризику, вимогами до продукту та очікуваною рентабельністю. У цьому контексті керівництво має чітко визначити пріоритетні країни, бажаний рівень присутності на кожному ринку та допустимий рівень ризику для підприємства.

Результативність обраної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги. До таких переваг можна віднести унікальні споживчі властивості продукції, оптимізацію витрат у ланцюгу створення вартості, ефективну логістику, налагоджені партнерські зв'язки з локальними контрагентами на цільових ринках, а також позитивну ділову репутацію бренду. При цьому ціннісна пропозиція підприємства має відповідати як регуляторним вимогам, так і очікуванням споживачів на

кожному ринку присутності. Формування таких переваг потребує системних інвестицій у якість продукції, розвиток персоналу, маркетингові комунікації та цифрові інструменти взаємодії із закордонними контрагентами. Окремого значення набуває здатність підприємства швидко адаптувати продуктову лінійку до змін попиту та впроваджувати інноваційні рішення, які підсилюють цінність пропозиції для кінцевого споживача.

Оцінювання результативності стратегії доцільно здійснювати на основі системи показників, що охоплює приріст обсягів експорту у натуральному та вартісному виразі, рентабельність міжнародних операцій, частку підприємства на зовнішніх ринках, внесок нових ринків у структуру виручки, інноваційну активність, рівень сервісу та показники міжнародної ділової репутації. За потреби до цієї системи можуть додаватися специфічні індикатори для окремих ринків, зокрема тривалість виходу на точку беззбитковості або стабільність контрактної бази [11]. Доцільним є також використання порівняльного аналізу з основними конкурентами та зіставлення фактичних результатів з плановими орієнтирами, визначеними у стратегічних документах підприємства. Регулярний моніторинг зазначених індикаторів забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень і сприяє підтриманню стійкого розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

1.2 Теоретичні підходи до дослідження та удосконалення стратегії ЗЕД

Формування та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства ґрунтується на сукупності теоретичних підходів, які пояснюють закономірності інтернаціоналізації бізнесу, вибір форм присутності на зарубіжних ринках та способи досягнення стійких конкурентних переваг. Визначальним є розуміння стратегії не як разового документу, а як динамічного процесу, що поєднує аналітичну, адаптаційну та інноваційну складові. Наукові дослідження підтверджують, що успішна міжнародна діяльність потребує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами функціонування, а

також постійного коригування стратегічних орієнтирів відповідно до змін кон'юнктури цільових ринків [12; 13].

У межах поведінкового підходу інтернаціоналізація розглядається як еволюційний процес поступового накопичення знань, досвіду та довіри до іноземних ринків. Підприємство зазвичай підвищує рівень залучення крок за кроком: від поодиноких експортних угод до створення власних закордонних підрозділів. Така послідовність дає змогу знижувати рівень ризику, адаптувати бізнес-модель, випробовувати різні формати збуту та нарощувати компетенції у сфері маркетингу, логістики й управління міжнародними операціями. Якщо орієнтуватися на модель Uppsala, інтернаціоналізація є процесом, у межах якого підприємство, розширюючи географію діяльності, зменшує невизначеність завдяки поступовому оволодінню інформацією про нові ринки. Це дозволяє мінімізувати ризики та переходити від простіших форм участі в зовнішніх ринках до складніших форматів співпраці, зокрема спільних підприємств або інвестиційних проектів, коли підприємство накопичило достатній обсяг знань та організаційних ресурсів для більш глибокого входу.

Еклектична парадигма Дж. Даннінга розглядає рішення щодо розширення міжнародної діяльності через три групи факторів: Ownership, Location та Internalization [14; 15]. У межах цієї моделі власні конкурентні переваги підприємства пов'язуються з наявністю унікальних технологій, компетенцій, бренду або управлінських практик, які здатні забезпечити додаткову вигоду на зарубіжному ринку. Фактори локації відображають привабливість конкретної країни чи регіону з погляду місткості ринку, рівня витрат, регуляторного середовища, податкових умов та доступу до інфраструктури. Компонент Internalization описує доцільність збереження внутрішнього контролю над ключовими операціями порівняно з використанням контрактних форм співпраці. Таким чином, еклектична парадигма дає можливість системно обґрунтовувати вибір між експортом, ліцензуванням, франчайзингом, спільними підприємствами та створенням власних дочірніх структур.

З позицій економічного підходу вибір форми виходу на зарубіжний ринок визначається співвідношенням вигід та витрат. Концепція мінімізації трансакційних витрат підкреслює прагнення підприємства до такого рівня присутності, за якого витрати на координацію, контроль, переговори, укладання і підтримання контрактів та адаптацію до особливостей іноземного середовища залишаються прийнятними відносно очікуваного рівня контролю і прибутковості [16-18]. Це дозволяє раціонально поєднувати прямий та опосередкований експорт, різні контрактні форми співпраці, а також участь у капіталі іноземних компаній, зіставляючи економічні наслідки кожної альтернативи та чутливість до змін зовнішніх умов.

Ресурсний підхід пов'язує ефективність зовнішньоекономічної діяльності з унікальністю ресурсів і компетенцій підприємства. Йдеться не лише про матеріальні ресурси, а й про нематеріальні активи: знання, організаційну культуру, репутацію, налагоджені зв'язки з партнерами. Саме наявність рідкісних, цінних, важко відтворюваних ресурсів та здатність їх своєчасно оновлювати формує довгострокові конкурентні переваги. У межах цього підходу вдосконалення стратегії трактується як процес зміцнення динамічних можливостей організації, тобто вміння швидко перебудовувати операційні процеси, оновлювати продуктову пропозицію, оптимізувати ланцюги створення вартості та адаптувати канали збуту до специфіки окремих сегментів міжнародного ринку. Згідно з концепціями Дж. Барні та Д. Тіса, стійкі конкурентні переваги формуються завдяки поєднанню унікальних ресурсів із здатністю підприємства гнучко адаптувати їх до змін зовнішнього середовища [19]. Це передбачає системні інвестиції у розвиток компетенцій персоналу, інноваційну діяльність, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень.

Мережевий підхід пояснює роль взаємодії підприємства з партнерами у ланцюгах постачання, кластерах та галузевих об'єднаннях. Ефективність стратегії зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від здатності формувати взаємовигідні зв'язки, які забезпечують обмін інформацією, спільне використання ресурсів та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. У

межах цього підходу інтернаціоналізація розглядається як процес розвитку партнерських відносин з клієнтами, постачальниками, торговельними мережами, логістичними операторами та інституціями підтримки експорту. За допомогою такої мережі підприємство може скорочувати витрати входу на нові ринки, зменшувати інформаційну асиметрію та підвищувати адаптивність до регуляторних вимог і споживчих очікувань [20]. Важливою складовою стають механізми спільного планування, координації маркетингових активностей, обміну даними про попит та узгодження стандартів якості.

Підхід балансу глобальної інтеграції та локальної адаптації поєднує прагнення до уніфікації управлінських процесів з необхідністю гнучко реагувати на локальні особливості. Надмірна стандартизація може обмежити відповідність очікуванням споживачів конкретних ринків, тоді як надмірна адаптація знижує ефект масштабу і ускладнює координацію діяльності в міжнародному просторі. Оптимальним є таке поєднання, за якого стратегічні принципи, базові технологічні стандарти та ключові елементи бренду залишаються єдиними, а маркетингові, логістичні та сервісні рішення коригуються відповідно до культурних, регуляторних і ринкових чинників окремих країн [21; 22]. Це передбачає чіткий розподіл, які рішення ухвалюються на корпоративному рівні, а які делегуються локальним підрозділам, а також побудову системи контролю, що одночасно підтримує єдність стратегії і враховує специфіку локальних ринків.

Розглянуті підходи утворюють теоретичну основу удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Поведінковий підхід задає логіку поступового виходу і темп зростання рівня контролю над зарубіжними ринками, економічний підхід допомагає зіставляти вигоди, ризики та інвестиційну місткість альтернативних форм входу, ресурсний акцентує необхідність цілеспрямованого розвитку унікальних компетенцій, мережевий демонструє, як через партнерства можна знижувати бар'єри входу та підвищувати гнучкість, а підхід балансу глобальної інтеграції та локальної адаптації визначає межі уніфікації та необхідну глибину налаштування під окремі країни й канали збуту. Узгоджене використання

цих підходів дає можливість підприємству будувати цілісну, внутрішньо несуперечливу стратегію виходу і закріплення на зовнішніх ринках.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності базується на послідовному аналітичному опрацюванні зовнішніх і внутрішніх факторів. Для зіставлення можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами підприємства використовують SWOT-аналіз, що дозволяє структурувати поле стратегічних рішень. Для розподілу ресурсів між ринками та каналами збуту використовується портфельний підхід, що передбачає формування збалансованого набору ринкових позицій з різним рівнем ризику і потенціалу зростання. Такий інструментарій забезпечує логічний перехід від аналітики до програмування дій, визначення цільових орієнтирів та контролю їх виконання. Етапи і зміст планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи формування стратегії ЗЕД на підприємстві

Етап	Зміст	Результат
Діагностика середовища	Оцінка ринкових, регуляторних, технологічних і конкурентних факторів, аналіз трендів	Висновки щодо привабливості ринків і ризиків
Аналіз внутрішнього потенціалу	Ресурси, компетенції, операційна готовність, фінансова стійкість	Карта сильних і слабких сторін
Формування цілей	Встановлення кількісних і якісних орієнтирів ЗЕД, горизонту планування	Дерево цілей і КРІ
Вибір стратегічних альтернатив	Порівняння варіантів ринків, форматів входу, продуктових рішень	Обрана альтернатива і критерії успіху
Програмування заходів	Канали збуту, логістика, бюджет, відповідальні, календар	Дорожня карта реалізації
Моніторинг і коригування	Відстеження КРІ, аудит ризиків, корекція дій	Регулярні звіти та оновлення стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Удосконалення стратегії ЗЕД запропонованими підходами не передбачає разовий проєкт, це безперервний цикл від навчання на ринку до керованого

масштабування присутності. Ключові характеристики підходів до інтернаціоналізації та можливості їх практичного використання узагальнено в таблиці 1.2..

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до інтернаціоналізації та їх застосування

Підхід	Критерій вибору	Переваги/ Обмеження	Застосування	Ключові метрики
Uppsala	Слід переходити на вищу форму входу після досягнення порогів КРІ	Менший ризик/ Повільність	Пілот каналу маркетингу → ексклюзивний дистриб'ютор → власний сейлз-офіс у топ-країні	Декспорт/міс; частка повторних замовлень; SLA-постачань
OLI	Якщо L (переваги локації) + I (вигода внутрішньої координації) високі → власна присутність	Раціональний вибір форми/ Високі вимоги до даних	Оцінити L: мито/логістика/розмір ніші; I: економія від інтеграції	Рентабельність за формами входу; логістичні витрати % виручки
RBV здатності	Інвестувати у здатності, що «тягнуть» експорт	Довгострокова стійкість/ Непрямі вигоди	Оснастити лінійку eco-design, швидка локалізація етикеток/пакування	Час локалізації SKU; частка оновлених SKU
Мережевий	Важливо переходити туди, де є можливість швидко створити мережу	Швидкий вхід/ Залежність від партнерів	Матриця партнерів: 3PL, дистриб'ютори DIY, маркетингові ЄС	Кількість активних партнерів; виконання SLA
Інтеграція/ Адаптація	Стандарти - глобально; маркетинг/сервіс – локально;	Ефект масштабу + відповідність ринкам/ Управлінська складність	Єдині виробничі стандарти; локальні SKU/комунікації	Індекс адаптації (частка локалізованих SKU, мов, сервісу)

Джерело: розроблено автором на основі [24-26]

Цикл починається зі структурованого скринінгу країн, сегментів і форматів співпраці з фіксацією бар'єрів входу, регуляторних вимог та логістичних обмежень. Далі формуються гіпотези і після цього запускаються пілотні програми запуску з ключовими метриками (табл.1.2), що дозволяє коригувати продукт, ціни, канали та партнерства.

Щоб такий цикл працював, потрібні зрозумілі управлінські механізми на всіх рівнях. На стратегічному рівні визначають цільовий баланс інтеграції та адаптації, а також фіксують правила зміни форми присутності залежно від досягнення певних порогів результативності та допустимого рівня ризику. На тактичному рівні ухвалюють регламент пілотування рішень на відібраних ринках: встановлюють тривалість тестових періодів, послідовність коротких ітерацій щодо продукту, сервісу і логістики, а також критерії переходу від посередницького експорту до контрактних форм співпраці чи відкриття власних підрозділів. На операційному рівні формують мережу локальних партнерів, розробляють дорожню карту розвитку каналів збуту і календар перегляду ринкового портфеля, орієнтуючись на принципи портфельного розподілу інвестицій між країнами та сегментами.

Для ринків ЄС удосконалення стратегії має додатково враховувати дві ключові вимоги. По-перше, це системне дотримання технічних та екологічних норм, без чого вхід на ринок і подальше масштабування фактично неможливі. По-друге, необхідна культурна і канална адаптація комунікацій та сервісу у поєднанні з розвитком довгострокових зв'язків із місцевими дистриб'юторами і логістичними операторами. На практиці це означає запровадження коротких циклів тестування і локалізації, гнучкий перерозподіл ресурсів між країнами залежно від їхньої поточної привабливості та позицій підприємства, а також постійний моніторинг показників результативності з можливістю оперативно коригувати обраний курс. За таких умов стратегія ЗЕД перестає бути лише набором декларацій і переходить у режим керованих змін, що підвищує стійкість міжнародної діяльності підприємства.

Проведений аналіз підходів до формування стратегії ЗЕД показав, що інтернаціоналізація має поетапний характер і може спиратися на різні теоретичні моделі: від поступового розширення за логікою поведінкового підходу до ресурсно орієнтованих та мережевих концепцій. Їхня результативність залежить від рівня зрілості підприємства, наявності унікальних компетенцій, сформованої мережі партнерств і готовності до глибшої інтеграції на зовнішні ринки. Для компаній, які

планують вихід або розширення присутності на ринках ЄС, доцільно комбінувати елементи поведінкового та економічного підходів: використовувати поступову модель входу та паралельно оцінювати вигоди, витрати і ризики за логікою еkleктичної парадигми OLI. Це дає змогу знизити ризики інтернаціоналізації та обґрунтовано обирати ті форми присутності, які є економічно доцільними на кожному етапі розвитку підприємства.

1.3 Методичний підхід до стратегування ЗЕД

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від науково обґрунтованого вибору методів аналізу, оцінювання та вдосконалення його стратегії. В умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції на міжнародних ринках і підвищення вимог до екологічності та якості продукції стратегічні рішення у сфері ЗЕД мають ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує аналітичні, економічні та управлінські методи. Застосування системи методів дає змогу об'єктивно оцінити поточний стан і результативність зовнішньоекономічної стратегії підприємства та виявити резерви підвищення її ефективності.

Вибір методів дослідження у сфері стратегічного управління ЗЕД зумовлюється специфікою діяльності підприємства, характером його продукції, структурою цільових зовнішніх ринків і рівнем інтеграції у міжнародне бізнес-середовище. Оптимальне поєднання якісних і кількісних методів забезпечує системність аналізу та створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій. У межах даного підпункту розглядаються ключові підходи, які дають змогу комплексно дослідити конкурентне середовище, внутрішній потенціал, результативність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності та механізми її удосконалення.

Аналіз зовнішнього конкурентного середовища є важливим етапом оцінювання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Його метою є виявлення ринкових чинників, що формують умови конкуренції та впливають на

можливості досягнення стратегічних цілей. Для цього у світовій практиці широко використовується модель «діаманта Портера» [27], яка дозволяє комплексно охарактеризувати конкурентні переваги країни або регіону, у якому здійснюється діяльність підприємства. Узагальнене відображення моделі наведено на рис. 1.3.

Згідно з підходом М. Портера, національна конкурентоспроможність визначається взаємодією чотирьох груп факторів: умов факторів виробництва, умов попиту, споріднених і підтримувальних галузей, а також стратегії, структури та рівня конкуренції в галузі. Умови факторів виробництва відображають забезпеченість ресурсами, розвиток інфраструктури та рівень людського капіталу, що створюють основу для виробництва конкурентоспроможної продукції. Умови попиту характеризують вимоги споживачів і особливості внутрішнього ринку, які стимулюють підприємства до оновлення продукції та технологій. Стратегія, структура та конкуренція в галузі визначають інтенсивність суперництва між підприємствами та впливають на рівень ефективності їх діяльності.



Рис. 1.3 – Модель «діаманта Портера»

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Аналіз внутрішнього потенціалу також займає важливе місце у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Саме від наявності та ефективного використання ресурсів, компетенцій і управлінських можливостей залежить здатність компанії адаптуватися до динамічних змін міжнародного ринку, підтримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей. Метою внутрішнього аналізу є виявлення сильних сторін організації, які можуть бути використані як джерела конкурентних переваг, а також виявлення слабких місць, що потребують удосконалення.

Сучасна теорія стратегічного менеджменту розглядає підприємство не лише як сукупність матеріальних ресурсів, а як систему компетенцій і знань, які формують його ринкові позиції. У межах ресурсного підходу для оцінки потенціалу широко використовується VRIO-модель, що дозволяє визначити, чи забезпечують ресурси підприємства стійку конкурентну перевагу [28]. Абревіатура VRIO розшифровується як Value – цінність ресурсу для створення вартості, Rarity – його рідкість, Imitability – складність імітації конкурентами, Organization – здатність організації ефективно використовувати цей ресурс.

До цінних ресурсів зазвичай відносять ті, що прямо впливають на ефективність діяльності: сучасні технології виробництва, доступ до якісної сировини, кваліфікований персонал, налагоджені канали збуту та постачання. Рідкісні ресурси - це унікальні компетенції, наприклад, власні розробки, патенти, ноу-хау, репутація бренду. Важко імітовані ресурси можуть бути пов'язані з організаційною культурою, партнерськими відносинами або географічним розташуванням. Якщо ці фактори підкріплені ефективною організаційною структурою, яка забезпечує координацію процесів, вони формують довгострокову конкурентну перевагу.

Перевагою VRIO-аналізу є його практичність, він дозволяє розмежувати ресурси, що створюють короткострокові конкурентні переваги, і ті, що забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це допомагає визначити, на які активи варто спиратися під час формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а які потребують розвитку чи оновлення. Для

комплексної оцінки потенціалу доцільно поєднувати VRIO з SWOT-аналізом, який інтегрує результати внутрішнього та зовнішнього аналізу. SWOT дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Такий підхід допомагає сформулювати стратегічні альтернативи: використання сильних сторін для реалізації можливостей, нейтралізацію загроз, усунення слабких сторін або їх компенсацію за рахунок наявних переваг. Наприклад, підприємство може мати сильні сторони у вигляді гнучкого виробництва, доступу до європейських логістичних маршрутів і високого рівня технологічної підготовки, але водночас зіштовхуватися зі слабкими сторонами, такими як залежність від вартості сировини чи обмежена маркетингова активність.

Для більш детального дослідження внутрішніх процесів застосовується модель «ланцюга цінності», розроблена М. Портером [29]. Вона дозволяє простежити, на яких етапах створюється основна споживча цінність і які дії приносять найбільший внесок у кінцевий результат. До основних видів діяльності належать постачання матеріалів, виробничі процеси, маркетинг, збут і сервісне обслуговування. Допоміжні процеси охоплюють управління персоналом, інфраструктуру, дослідження та розроблення нових продуктів, інформаційні технології. Аналіз кожного етапу допомагає виявити «вузькі місця», що знижують ефективність, і сфокусувати зусилля на тих ділянках, де підприємство створює ключові конкурентні переваги.

Отже, системне застосування методів VRIO та SWOT забезпечує цілісне бачення внутрішнього потенціалу підприємства. Воно дає змогу ідентифікувати сильні сторони та встановити, як саме внутрішні ресурси можуть бути інтегровані в реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Комплексний внутрішній аналіз формує підґрунтя для подальшого оцінювання ефективності стратегії та розроблення заходів щодо її удосконалення.

Збалансована система показників передбачає чотири напрями оцінювання: фінансовий, клієнтський, внутрішньо-процесний, навчання і розвиток. Фінансові показники відображають прибутковість і стабільність грошових потоків від ЗЕД.

Клієнтські характеризують задоволеність партнерів, повторні угоди, приріст контрактів. Внутрішньо-процесні показують надійність логістики, якість виконання замовлень, продуктивність. Напряму навчання і розвитку фіксує підготовку персоналу, інновації, здатність організації до змін. Для практичного вимірювання використовують КРІ. До базових індикаторів належать рентабельність експорту, інтенсивність експорту, частка ринку, повторні замовлення, вартість залучення клієнта, вчасність і повнота поставок, період окупності. Формули і короткі пояснення подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Базові формули оцінювання стратегії ЗЕД підприємства

Показник	Формула	Що вимірює
Рентабельність експорту	$R(\text{експ}) = \frac{\Pi(\text{експ})}{Д(\text{імп})} \times 100\%$ (1)	Частка прибутку в доході від експорту; стандартне «profit ÷ revenue».
Інтенсивність експорту	$S(\text{експ}) = \frac{Д(\text{експ})}{Д(\text{заг})} \times 100\%$ (2)	Частка експортної виручки у загальному продажі компанії (export sales / total sales).
Вчасність і повнота поставок / OTIF (On-Time In-Full)	$\text{OTIF} = \frac{N(\text{пост})}{N(\text{заг.пост})} \times 100\%$ (3)	Комбінований показник сервісу: «on-time» ∩ «in-full»
Частка ринку / Market share	$MS = \frac{\text{продажі компанії}}{\text{продажі ринку}} \times 100\%$ (4)	Можна рахувати у виручці або в одиницях (unit share)

Джерело: розроблено автором на основі [11; 30; 31]

Під час розрахунку важливо забезпечити порівнюваність даних. Для OTIF слід наперед визначити, що вважається «вчасно» і що означає «повністю». Для частки ринку варто зазначити, чи вона вимірюється у виручці або в натуральних одиницях [19; 20]. Такі уточнення підвищують достовірність оцінки та коректність порівнянь. Бенчмаркінг доповнює систему оцінювання: показники підприємства зіставляються із середньогалузевими значеннями або з результатами лідерів. Поєднання КРІ і бенчмаркінгу полегшує контроль виконання стратегії та підтримує ухвалення зважених управлінських рішень.

Одним із поширених методів є метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті. Його суть полягає у побудові ієрархічної структури цілей, критеріїв та альтернатив у подальшому парному порівнянні критеріїв і варіантів за шкалою від 1 до 9. Це дає змогу враховувати як кількісні параметри, наприклад місткість ринку чи рівень витрат, а також експертні оцінки, що відображають важливість окремих факторів. У підсумку обчислюються вагові коефіцієнти критеріїв, які використовуються для розрахунку інтегральної оцінки кожної альтернативи. Структуру застосування методу АНР подано на рисунку 1.4, де відображено послідовність переходу від загальної мети до системи критеріїв і альтернатив. Така схема показує принцип побудови ієрархії, у якій кожен рівень деталізує попередній і забезпечує основу для прийняття остаточного рішення.

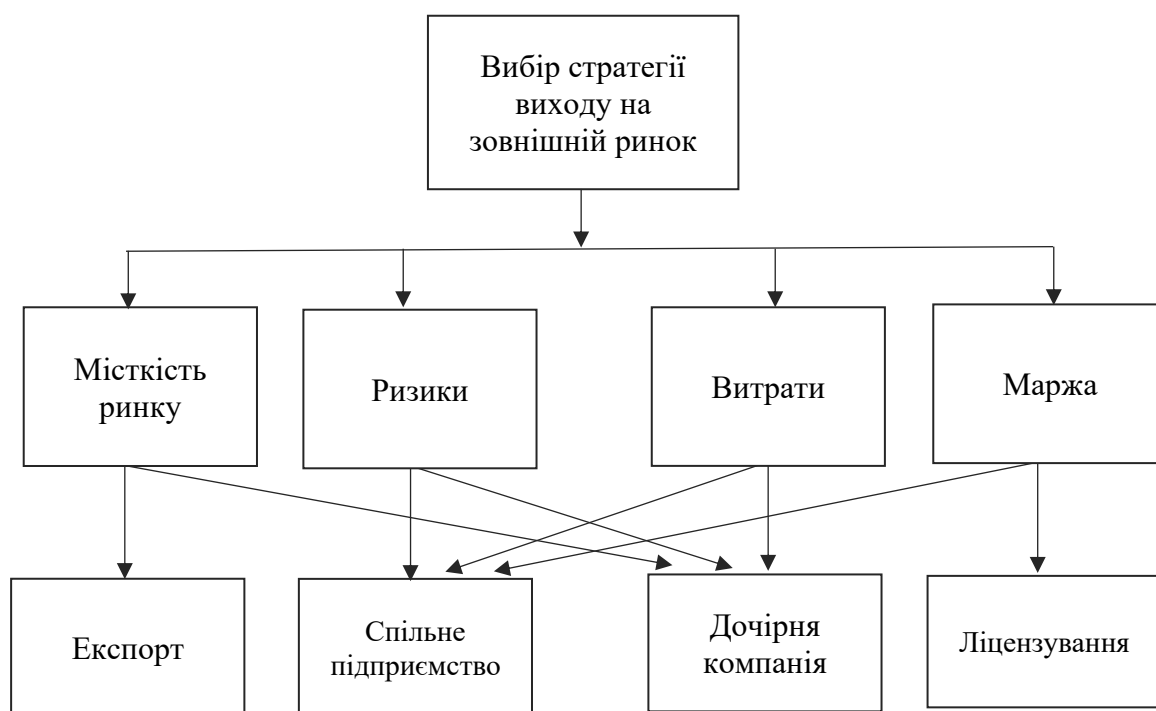


Рис. 1.4 – Структура методу ієрархічного аналізу (АНР)

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Метод АНР є особливо зручним під час вибору цільового ринку або форми виходу на зовнішній ринок, коли рішення приймається з урахуванням кількох суперечливих факторів: місткості ринку, політичних і валютних ризиків, рівня конкуренції, витрат на вихід і прогнозованої маржі. Результатом використання

методу є об'єктивна рейтингова оцінка стратегічних альтернатив, ранжованих за ступенем доцільності їх реалізації.

Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності спирається на керовані цикли змін і на системне управління ризиками. На практиці доцільно поєднувати підхід ISO 31000 для роботи з ризиками, PDCA як безперервний цикл поліпшення та інструмент планування у вигляді дорожньої карти. Разом вони дають послідовність: виявити відхилення й ризики, визначити коригувальні дії, виконати, перевірити та стандартизувати результат. ISO 31000 пропонує процес управління ризиками, який починається з визначення контексту до якого входять стратегічні цілі, зацікавлені сторони, обмеження, далі починається ідентифікація ризиків, їх аналіз і оцінювання, вибір способів оброблення, а також безперервний моніторинг, фіксацію та комунікацію результатів.

Цикл «Plan-Do-Check-Act» забезпечує регулярне удосконалення та оновлення стратегії за результатами вимірювань. На етапі «Plan» формулюються цілі, критичні KPI та плани коригувальних дій з урахуванням ризиків; на «Do» виконуються погоджені заходи; на «Check» проводиться зіставлення фактичних значень KPI з плановими, аналіз причин відхилень; на «Act» відбувається стандартизація успішних рішень або перегляд підходів і повторне планування [32].

Для кожного етапу доцільно фіксувати артефакти: план дій з відповідальними, журнал виконання, звіт про відхилення KPI з аналізом причин та реєстр коригувальних і попереджувальних дій. Регулярність циклу варто прив'язувати до управлінського ритму компанії, це можуть бути місячні або кварталні рев'ю, щоб рішення ухвалювалися на основі актуальних даних. Таке впровадження забезпечує простежуваність: кожна дія має термін, відповідального і критерій успіху, а в підсумку зменшується варіативність процесів і пришвидшується реагування на ризики. Принцип «PDCA» узгоджується з вимогами стандартів менеджменту якості щодо постійного поліпшення й може бути інтегрована у календар річного стратегічного контролю.

Висновки за першим розділом

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Показано, що стратегія ЗЕД є складовою частиною системи стратегічного управління і визначає основні напрями розвитку підприємства на зовнішніх ринках. Вона пов'язана з вибором цілей, форм і інструментів діяльності у сфері експорту, імпорту, міжнародної кооперації та участі у ланцюгах створення вартості. Зроблено висновок, що стратегія ЗЕД має ґрунтуватися на узгодженні виробничих, маркетингових, фінансових і логістичних рішень, оскільки робота на зарубіжних ринках супроводжується вищим рівнем конкуренції, регуляторними обмеженнями і різними видами ризику.

Теоретичний аналіз підходів до інтернаціоналізації бізнесу показав, що підприємства можуть виходити на зовнішні ринки поступово або через більш радикальні рішення, залежно від ресурсів, мотивів і умов середовища. Поведінкові підходи пояснюють логіку поетапного освоєння нових ринків та накопичення досвіду. Економічні підходи дають змогу порівнювати витрати, вигоди і ризики різних варіантів присутності за кордоном. Ресурсні підходи та концепція динамічних здатностей підкреслюють, що довгострокові конкурентні переваги базуються на унікальних ресурсах, знаннях і вмінні підприємства оновлювати їх. Мережеві підходи зосереджуються на ролі партнерств та стійких зв'язків з іншими учасниками ринку. Підхід, орієнтований на поєднання інтеграції та адаптації, звертає увагу на необхідність зберігати єдині стандарти підприємства і водночас враховувати відмінності окремих країн та сегментів споживачів.

На основі опрацьованих джерел узагальнено методичний інструментарій, який може бути використаний для аналізу стратегії зовнішньоекономічної діяльності. До нього належать підходи до дослідження конкурентного середовища, оцінки внутрішнього потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін, визначення можливостей і загроз, а також системи показників для оцінки результативності діяльності на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «Lamela», повна юридична назва «Lamela Sp. z o.o.», було засноване наприкінці 1980-х років у період трансформації економіки Польщі, коли відбувалося активне становлення приватного сектора та модернізація промисловості. Початковий етап діяльності компанії був пов'язаний із виробництвом базових пластмасових товарів побутового призначення, що користувалися підвищеним попитом унаслідок дефіциту якісних виробів на внутрішньому ринку [36]. Впродовж перших років існування підприємство зосереджувалося на формуванні виробничої бази, освоєнні технологій лиття під тиском та створенні стабільної мережі постачальників сировини. Розвиток на цьому етапі характеризувався поступовим розширенням виробничих потужностей та модернізацією обладнання відповідно до технічних стандартів, що швидко змінювалися внаслідок європейської інтеграції Польщі.

Після вступу Польщі до Європейського Союзу у 2004 році компанія отримала нові можливості для інтернаціоналізації, що стало визначальним чинником подальшого розвитку «Lamela». Доступ до європейського ринку стимулював підприємство розширити асортимент виробів, покращити дизайн і якість продукції, адаптувати її до вимог роздрібних мереж та кінцевих споживачів країн ЄС. Упродовж цього періоду компанія інвестувала в оновлення парку обладнання, впровадження сучасних технологій полімерного формування та підвищення ефективності виробничих процесів. Компанія активно розвивала співпрацю з міжнародними партнерами, розширювала експортні контакти та вийшла на ринки Німеччини, Франції, Чехії, Словаччини, Румунії та країн Балтії. Саме цей етап заклав основу багатоканальної моделі збуту, що включає дистриб'юторів, мережеві роздрібні компанії та маркетплейси.

У 2010-2020-х роках компанія зміцнила свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках як виробник широкого асортименту товарів для дому та саду, орієнтуючись на поєднання функціональності, дизайну та екологічності (додаток А). Значна увага приділялася розробленню лінійок продукції з підвищеною стійкістю до зовнішніх умов, використанню вторинної сировини та впровадженню дизайну, що відповідає стилістичним тенденціям європейського ринку. Компанія започаткувала практику гнучкого оновлення асортименту та швидкого виведення нових моделей, що дозволило реагувати на зміни попиту та очікувань споживачів. У цей період було посилено роботу з локальними та європейськими логістичними операторами, що забезпечило скорочення термінів поставок і підвищення рівня сервісу. Наразі підприємство характеризується стабільною експортною орієнтацією, сформованою виробничою культурою, сучасними технологічними лініями та стійкими партнерськими зв'язками, що створюють основу для подальшого масштабування міжнародної діяльності.

Підприємство спеціалізується на виробництві товарів для дому та саду з полімерних матеріалів і належить до сегмента виробників побутової та садово-господарської продукції [37]. Основу діяльності становить виготовлення горщиків та кашпо для рослин, ємностей для зберігання, побутових контейнерів, садових аксесуарів і супутніх виробів, що використовуються як у житлових приміщеннях, так і на присадибних ділянках. Виробництво організовано на базі сучасних ліній лиття під тиском та допоміжного обладнання, що забезпечує стабільну якість, повторюваність параметрів продукції та гнучкість при зміні модельного ряду. Важливою особливістю профілю діяльності є орієнтація на поєднання функціональності виробів із декоративними характеристиками, що дозволяє задовольняти потреби як масового, так і більш вимогливого споживача.

У своїй діяльності компанія приділяє значну увагу питанням екологічності та відповідності сучасним стандартам поводження з пластмасою. Частина лінійок продукції виготовляється із залученням вторинної сировини, а конструкція виробів розробляється таким чином, щоб забезпечити їх тривалий строк служби та можливість подальшої утилізації. Компанія системно оновлює дизайн, кольорові

рішення та формат пакування продукції, що потребує тісної взаємодії між виробничими, конструкторськими й маркетинговими підрозділами. Така спеціалізація формує для підприємства стійку нішу на ринку полімерної продукції для дому та саду та створює основу для подальшого розвитку асортименту.

Важливою складовою діяльності підприємства є і зовнішньоекономічна діяльність, яка охоплює як експорт, так і імпорт. Основу експортних поставок становить продукція для дому та саду, яка постачається до понад 20 країн, зокрема до Німеччини, Чехії, Словаччини, Франції, Румунії, Швеції та Литви. У 2024 році частка експорту у загальному доході компанії перевищила 60%, що свідчить про стабільну інтеграцію «Lamela Sp. z o.o.» у європейські торговельні ланцюги. Структуру експортної діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розподіл обсягів експорту підприємства за країнами у 2024 р.

Країна	Обсяг експорту, тис. PLN	Частка в загальному експорті, %
Німеччина	15 900	32,30%
Чехія	9 000	18,30%
Франція	4 800	9,70%
Литва	3 900	7,90%
Словаччина	3 600	7,30%
Румунія	3 000	6,10%
Швеція	1 800	3,70%
Інші країни	7 260	14,80%
Разом	49 260	100%

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Наведені в таблиці дані свідчать про значну концентрацію експорту підприємства на ринках Центральної та Західної Європи. Найбільшим торговельним партнером для «Lamela Sp. z o.o.» залишається Німеччина, на яку припадає понад третина експортних поставок 32,3%. Суттєву частку також займають Чехія 18,3%, Франція 9,7% та країни Балтії, зокрема Литва 7,9%. Така географічна структура відображає стратегічну орієнтацію компанії на стабільні та платоспроможні ринки Європейського Союзу. Частка країн Східної Європи та

Скандинавії є меншою, однак їх присутність у структурі експорту свідчить про диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності. Висока частка «інших країн» 14,8% також вказує на намагання компанії поступово розширювати присутність на нових ринках. Загалом, експортна політика підприємства є виваженою, географічно збалансованою та спрямованою на зміцнення позицій у межах Європейського ринку. Разом із аналізом географічної структури експортної діяльності доцільно також розглянути її динаміку частки експортної виручки у загальному доході підприємства упродовж останніх трьох років, яку подано на рисунку 2.1.

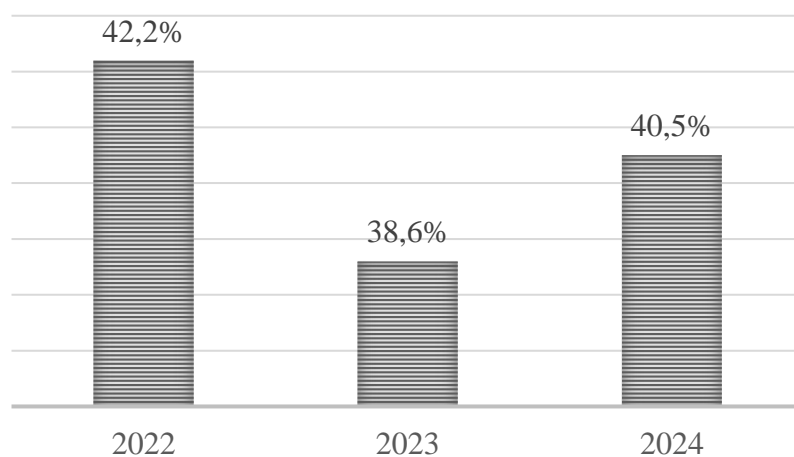


Рис. 2.1 – Динаміка частки експорту у виручці «Lamela» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Як видно з рисунка 2.1, частка експорту у виручці підприємства протягом 2022-2024 років зазнала певних коливань. У 2022 році цей показник становив 42,2 %, проте у 2023 році знизився до 38,6 %, що може свідчити про тимчасове скорочення обсягів зовнішніх поставок. У 2024 році спостерігається незначне відновлення до рівня 40,5 %. Така динаміка вказує на збереження високої залежності підприємства від експортної діяльності, незважаючи на зовнішні фактори впливу.

Разом із активною експортною діяльністю, підприємство здійснює цілеспрямований імпорт окремих ресурсів і компонентів, необхідних для підтримання виробничого процесу. Зважаючи на високі вимоги до якості продукції

та необхідність відповідності європейським стандартам, «Lamela Sp. z o.o.» імпортує низку видів сировини, зокрема полімерні гранули, барвники, а також окремі допоміжні технологічні матеріали. Імпортна складова діяльності є доповненням до внутрішніх закупівель і дозволяє підприємству підтримувати сталість технологічних параметрів, знижувати виробничі ризики та забезпечувати безперебійність виробництва. Основними країнами-імпортерами є Німеччина, Нідерланди, Італія та Чехія, що відповідає загальній логістиці постачання сировини в межах ЄС. Структуру імпортних закупівель представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл імпортних поставок «Lamela». за країнами у 2024 р.

Країна	Обсяг імпорту, тис. PLN	Частка в загальному імпорті
Німеччина	6 800	28,30%
Італія	5 200	21,60%
Нідерланди	3 400	14,20%
Чехія	2 600	10,80%
Китай	2 100	8,80%
Туреччина	1 600	6,70%
Інші країни	2 300	9,60%
Разом	24 000	100%

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Дані таблиці 2.2 свідчать про помітну концентрацію імпортних поставок «Lamela Sp. z o.o.» з окремих країн. Найбільшу частку у загальному імпорті займає Німеччина 28,3 %, що зумовлено як географічною близькістю, так і високим рівнем промислової інтеграції між країнами ЄС. Італія 21,6 % та Нідерланди 14,2 %, також відіграють важливу роль як постачальники необхідних ресурсів і комплектуючих. Частка інших країн, включно з Китаєм, Туреччиною та Чехією, є меншою, проте свідчить про прагнення підприємства диверсифікувати джерела імпорту з метою зменшення ризиків залежності від окремих ринків. Така структура імпорту вказує на збалансований підхід до забезпечення виробничих потреб компанії та адаптацію до умов глобального ринку.

Організаційна структура підприємства відображає специфіку великого виробничого підприємства, що функціонує в умовах конкурентного середовища та значної частки зовнішньоекономічних операцій. Управління побудоване за лінійно-функціональним принципом, коли стратегічні рішення концентруються на рівні вищого керівництва, а виконання спеціалізованих функцій закріплене за окремими підрозділами. Загальну схему організаційної структури підприємства подано на рис. 2.2. Такий формат дозволяє поєднати централізований контроль з достатньою гнучкістю у щоденній роботі відділів і забезпечує своєчасне реагування на зміни попиту та умов ринку

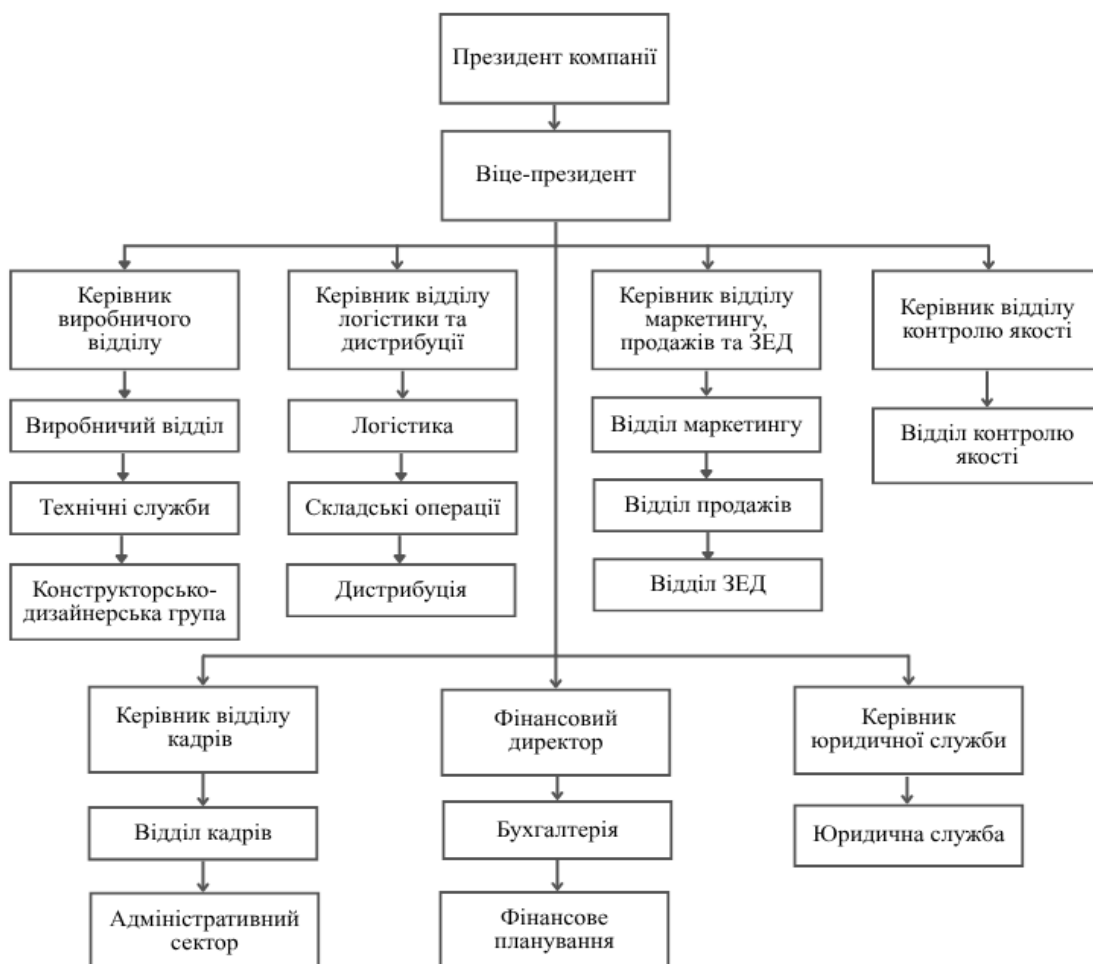


Рис. 2.2 – Організаційна структура підприємства «Lamela Sp. z o.o.»

Джерело: сформовано автором

Управління компанією зосереджене у вищого керівництва, до якого входять президент та віце-президент. Вони відповідають за основні напрями розвитку підприємства, визначають довгострокові цілі, затверджують інвестиційні

програми, погоджують модернізацію виробничих потужностей та ухвалюють ключові рішення щодо розвитку продуктового портфеля і ринкової присутності. Керівництво формує політику співпраці з найбільшими клієнтами і постачальниками, контролює виконання фінансових та операційних планів, а також задає загальні принципи корпоративної культури і відповідального ведення бізнесу. В кожному підрозділі також є заступники, які займаються контролем виконання завдань та їх результатів. Загалом, сімейне походження компанії сприяє послідовності прийняття рішень, орієнтації на довгострокову стабільність та помірний рівень ризику при виході на нові ринки.

Центральною операційною ланкою виступає виробничий відділ. Він забезпечує повний цикл виготовлення пластмасових виробів, що включає підготовку сировини, налаштування і роботу прес форм, процеси лиття під тиском, первинний контроль якості, пакування готової продукції та її передачу на склад. До складу виробничого блоку входять також технічні служби, які відповідають за обслуговування та ремонт обладнання, модернізацію технологічних ліній, енергетичне забезпечення і впровадження технічних новацій. Керівник виробничого відділу координує роботу змін, майстрів дільниць, технічного і обслуговуючого персоналу, а також взаємодіє з відділом логістики та відділом маркетингу щодо виконання виробничих програм. Від ефективності роботи цього підрозділу залежать ритмічність виконання замовлень, рівень завантаженості потужностей і здатність підприємства дотримуватися договірних умов перед клієнтами.

Важливе місце у виробничому блоці посідає конструкторсько-дизайнерська група. Вона забезпечує розроблення нових виробів, удосконалення наявних моделей, підготовку технічної документації, креслень і специфікацій. Фахівці групи беруть участь у випробуваннях дослідних зразків, погоджують конструктивні зміни з відділом контролю якості та виробництвом, а також враховують вимоги, сформовані відділом маркетингу на основі аналізу ринку. Узгоджена робота конструкторсько-дизайнерської групи з іншими підрозділами

дає змогу поєднувати технологічні можливості підприємства з очікуваннями споживачів і тенденціями дизайну на ринках Європейського Союзу.

Відділ логістики та дистрибуції відповідає за організацію руху матеріальних потоків як усередині підприємства, так і на етапі постачання продукції клієнтам. До його функцій належать планування відвантажень, формування оптимальних маршрутів, вибір транспортних компаній, управління складськими запасами, контроль дотримання графіків постачання і оформлення супровідних документів для внутрішніх та міжнародних перевезень. Завдяки розташуванню підприємства в центральній частині Польщі логістичний підрозділ має можливість будувати маршрути з мінімальними витратами часу і ресурсів, що позитивно впливає на собівартість продукції та рівень сервісу для партнерів.

Відділ маркетингу та продажів виконує функції дослідження ринку і комерційної підтримки збуту. Працівники підрозділу аналізують тенденції розвитку ринку товарів для дому та саду, відстежують зміни споживчих уподобань, координують взаємодію з торговельними мережами і дистриб'юторами, формують асортиментні пропозиції для різних країн та каналів збуту. Відділ готує комерційні пропозиції, організовує участь компанії у виставках, планує промоактивності, а також ініціює розроблення нових товарних позицій з урахуванням екологічних вимог і стандартів ЄС. Керівник підрозділу відповідає за виконання планів продажів і результативність маркетингових заходів.

Окреме місце в організаційній структурі посідає відділ зовнішньоекономічної діяльності, який тісно взаємодіє з відділом маркетингу та продажів, логістикою і фінансово бухгалтерським підрозділом. Його працівники здійснюють аналіз зовнішніх ринків, вивчають вимоги потенційних партнерів, готують та супроводжують експортні контракти, узгоджують умови поставок, оплати і страхування, забезпечують дотримання митних та валютних правил. Участь працівників відділу ЗЕД у зовнішньоекономічній діяльності підприємства подано на рис. 2.3. Також відділ організовує підготовку зовнішньоекономічної документації, координує роботу з митними та транспортно експедиційними

організаціями, бере участь у переговорному процесі з іноземними контрагентами і відповідає за реалізацію експортної стратегії підприємства.

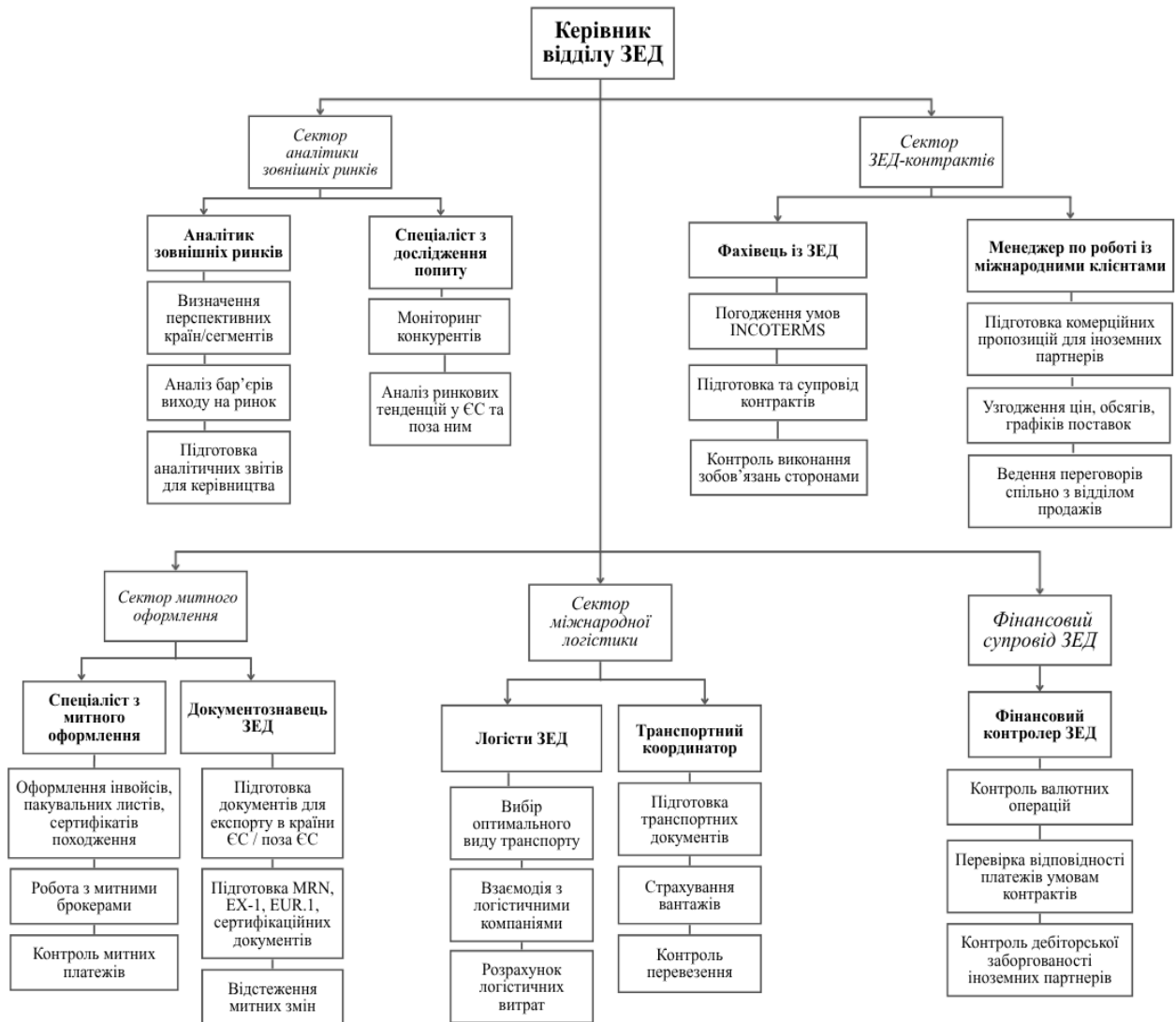


Рис. 2.3 – Структура та функціональні підрозділи відділу ЗЕД

Джерело: сформовано автором

У відділі ЗЕД зберігається чіткий розподіл відповідальності між аналітичною, контрактною, митною, логістичною та фінансовою підсистемами. Це дозволяє підвищити керованість зовнішньоекономічних процесів, скоротити ризики помилок у документуванні та сприяє більш ефективній реалізації експортної стратегії підприємства.

Відділ контролю якості забезпечує відповідність продукції технічним нормам і вимогам екологічної безпеки. До його завдань належать вхідний контроль

сировини, моніторинг параметрів технологічних процесів, тестування готових виробів, аналіз рекламаций від клієнтів, ведення документації щодо невідповідностей та розроблення коригувальних заходів. Підрозділ відповідає за впровадження і підтримку внутрішніх стандартів якості, підготовку підприємства до сертифікаційних аудитів та взаємодію з органами сертифікації. Результати його роботи безпосередньо впливають на можливість постачання продукції на ринки Європейського Союзу.

Фінансово-бухгалтерський відділ виконує функції обліку, контролю та планування фінансових потоків. Він забезпечує ведення бухгалтерської і податкової звітності, облік доходів і витрат, формування бюджету підприємства, аналіз фінансових результатів та моніторинг рентабельності окремих напрямів діяльності. До компетенції підрозділу належать управління розрахунками з постачальниками і клієнтами, контроль дебіторської заборгованості, участь у формуванні цінової політики та оцінювання фінансових ризиків, у тому числі пов'язаних з коливаннями валютних курсів. У частині зовнішньоекономічних операцій цей відділ співпрацює з відділом ЗЕД щодо контролю валютних надходжень та дотримання вимог валютного законодавства.

Питання управління персоналом і організаційної підтримки зосереджені у відділі кадрів та адміністративному секторі. Вони відповідають за підбір і адаптацію працівників, планування навчання та підвищення кваліфікації, ведення кадрової документації, контроль дотримання вимог трудового законодавства і правил охорони праці. Адміністративний сектор організовує внутрішню інфраструктуру, документообіг, господарське забезпечення приміщень і координацію загально-адміністративних питань, що створює умови для безперервної роботи усіх підрозділів.

Юридична служба надає правову підтримку підрозділам компанії. Вона перевіряє та погоджує договори з постачальниками і покупцями, консулює щодо застосування норм трудового, податкового і господарського законодавства, супроводжує реєстраційні процедури та, у разі потреби, представляє інтереси підприємства в судах і перед державними органами. Особливе значення робота

юридичної служби має у частині підготовки та супроводу зовнішньоекономічних контрактів, де необхідно враховувати вимоги як польського, так і європейського права.

У цілому організаційна структура підприємства є логічно побудованою та збалансованою, забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами і створює умови для стабільної роботи в умовах масштабного виробництва та розгалуженої мережі дистрибуції. Наявність спеціалізованих відділів, що відповідають за виробництво, логістику, маркетинг, зовнішньоекономічну діяльність, якість, фінанси, персонал та правовий супровід, формує організаційну основу для подальшого підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства і реалізації його стратегічних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Асортимент продукції компанії сформований відповідно до потреб європейських споживачів та включає широкий спектр виробів з пластмас для дому, саду та побутового використання, зокрема кашпо та вазони для рослин, органайзери та контейнери для зберігання, господарські вироби та товари для догляду за садом. Висока якість, сертифікація та адаптація продукції під вимоги конкретних ринків підсилюють її конкурентоспроможність, а розвиток експортного асортименту сприяє зміцненню ринкових позицій, диверсифікації каналів збуту та формуванню стабільних довгострокових партнерств із зарубіжними контрагентами.

На ринку Європейського Союзу «Lamela Sp. z o.o.» виступає як активний експортер, орієнтований на роботу з великими дистриб'юторами та мережевими роздрібними операторами. Основними напрямками збуту є країни Західної та Центральної Європи, де попит на високоякісні садові та побутові вироби залишається стабільно високим. Компанія успішно конкурує завдяки поєднанню привабливого дизайну, відповідності європейським стандартам, адаптації продукції до локальних вимог та використанню сертифікованих матеріалів. Ключові аспекти позиціонування підприємства на внутрішньому ринку Польщі та ринку ЄС узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Позиціонування компанії «Lamela» на ринках Польщі та ЄС

Показник	Ринок Польщі	Ринок ЄС
Рівень присутності	Широка представленість у національних ритейлерах, садових центрах, спеціалізованих магазинах	Присутність у великих мережах ЄС, співпраця з дистриб'юторами та оптовими операторами
Цільові сегменти	Товари для саду, дому та господарського використання	Садові вироби, контейнери для зберігання, дизайн-орієнтовані вироби
Конкурентні переваги	Доступні ціни, швидка логістика, стабільність поставок	Висока якість, сертифіковані матеріали, адаптація під вимоги окремих країн
Фактори попиту	Активний розвиток садівництва та побутового ритейлу	Попит на легкі, екологічні та дизайн-орієнтовані пластикові вироби
Канали збуту	Ритейл-мережі, садові центри, локальні дистриб'ютори	Мережеві європейські оператори, спеціалізовані дистриб'ютори
Логістичні особливості	Короткі канали доставки, оптимальні внутрішні маршрути	Міжнародні перевезення, оптимізація витрат на транспортування
Маркетингова орієнтація	Підтримка локального попиту	Формування конкурентного іміджу на зовнішніх ринках

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38]

Загалом місце компанії на внутрішньому ринку Польщі та ринку ЄС визначається поєднанням конкурентних переваг у виробництві, налагодженої логістики, асортиментної політики та стратегічної орієнтації на експорт. Вихід на ринки Європейського Союзу дозволив підприємству диверсифікувати канали збуту, знизити залежність від внутрішнього ринку та збільшити частку продукції преміального сегменту. Наявність партнерських відносин із багатьма іноземними контрагентами, участь у міжнародних виставках і постійне вдосконалення продукції сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та зміцнюють конкурентоспроможність компанії в умовах зростаючої міжнародної конкуренції.

2.2 Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування підприємства

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства є ключовим етапом оцінки його можливостей щодо формування та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Сукупність виробничих, технологічних, фінансових, кадрових та організаційних ресурсів визначає здатність підприємства реалізовувати стійку експортну стратегію, адаптуватися до вимог ринків ЄС і підтримувати довгострокові зовнішньоекономічні зв'язки. Для «Lamela Sp. z o.o.» внутрішній потенціал є основою реалізації цілей ЗЕД, оскільки забезпечує стабільність функціонування, гнучкість асортиментної політики та відповідність продукції міжнародним стандартам. У цьому контексті доцільно детально розглянути основні компоненти внутрішнього потенціалу з позиції їхнього впливу на поточну й перспективну стратегію ЗЕД підприємства.

Виробничі потужності забезпечують стабільний випуск широкого асортименту пластмасових виробів і формують базу для ефективної діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Підприємство володіє сучасним парком інжекційно-литтєвого обладнання, що включає установки різної продуктивності, технологічні лінії для виготовлення великогабаритних та дрібних виробів, а також автоматизовані системи подачі сировини та охолодження форм. Це дає змогу виробляти продукцію різної складності, забезпечувати гнучкість асортименту та швидко реагувати на коливання попиту. Завдяки оптимальному розміщенню виробничих дільниць і логічній організації матеріальних потоків підприємство підтримує високий рівень ритмічності виробництва та ефективно використовує наявні потужності.

Технологічний рівень підприємства характеризується впровадженням сучасних рішень у сфері автоматизації, енергозбереження та контролю якості. Використання комп'ютеризованих систем керування дозволяє контролювати параметри лиття, мінімізувати технологічні відхилення та забезпечувати стабільну якість готових виробів. Значну роль у підвищенні технологічного рівня відіграє

конструкторсько-дизайнерська група, яка займається модернізацією прес-форм, розробленням нових моделей продукції та оптимізацією технологічних процесів. Постійне оновлення обладнання, адаптація виробничих процесів до вимог європейських стандартів та впровадження інновацій сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринках ЄС.

Для оцінки ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства важливим є аналіз технічного стану основних засобів. Цей показник характеризує ступінь їх зносу, рівень придатності до подальшої експлуатації та можливість забезпечувати безперервність господарської діяльності. У таблиці 2.4 наведено дані щодо змін первісної вартості, зносу, рівня зносу та придатності основних засобів компанії у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз змін технічного стану основних засобів підприємства

Показник	Роки			Відхилення		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Первісна вартість ОЗ, тис. PLN	37 080	40 095	44 010	3 015	3 915	6 930
Залишкова вартість ОЗ, тис. PLN	22 410	24 390	27 585	1 980	3 195	5 175
Накопичений знос, тис. PLN	14 670	15 705	16 425	1 035	720	1 755
Частка зносу, %	39,6	39,2	37,3	-0,4 п.п.	-1,9 п.п.	-2,3 п.п.
Введено в експлуатацію, тис. PLN	2 790	3 870	5 040	1 080	1 170	2 250
Вибуття ОЗ, тис. PLN	945	855	675	-90	-180	-270
Коефіцієнт оновлення, %	7,5	10	11,5	+2,5 п.п.	+1,5 п.п.	+4,0 п.п.
Коефіцієнт вибуття, %	2,6	2,1	1,6	-0,5 п.п.	-0,5 п.п.	-1,0 п.п.
Коефіцієнт придатності, %	60,4	60,8	62,7	+0,4 п.п.	+1,9 п.п.	+2,3 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Отримані результати свідчать про поліпшення технічного стану основних засобів підприємства «Lamela Sp. z o.o.» протягом 2022-2024 рр. Зростання первісної вартості основних засобів на 6 930 тис. PLN у 2024 р. порівняно з 2022 р.

підтверджує посилення інвестиційної активності та систематичне оновлення виробничого обладнання. Паралельне збільшення залишкової вартості на 5 175 тис. PLN за три роки свідчить про те, що темпи введення в експлуатацію нового обладнання випереджають амортизаційне зношення.

Зниження частки зносу з 39,6% у 2022 р. до 37,3% у 2024 р. демонструє тенденцію до «омолодження» активної частини основних засобів. Такі зміни є позитивними для виробничого процесу, оскільки зменшення зносу знижує ризики технологічних збоїв та дозволяє підтримувати стабільно високий рівень якості продукції. Водночас підвищення коефіцієнта придатності до 62,7% у 2024 р. свідчить про підвищення ефективності використання наявного обладнання. Помітне зростання коефіцієнта оновлення з 7,5% у 2022 р. до 11,5% у 2024 р., вказує на активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на модернізацію технічної бази та розширення виробничих потужностей. Одночасне зменшення коефіцієнта вибуття до 1,6% свідчить про зниження потреби у списанні зношених об'єктів, що також є наслідком значних капіталовкладень. Загалом динаміка показників підтверджує послідовний розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Модернізація основних засобів, зменшення рівня їх зносу та підвищення ефективності використання виробничого обладнання створюють сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, розширення асортиментної лінійки та зміцнення конкурентних позицій «Lamela Sp. z o.o.» на європейських ринках.

Фінансовий потенціал підприємства також є невід'ємною складовою його внутрішніх можливостей у реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Саме від стабільності доходів, прибутковості операцій та структури джерел фінансування залежить здатність компанії інвестувати у модернізацію виробництва, розвиток нових ринків збуту, адаптацію продукції до вимог ЄС та розширення партнерських мереж. Для оцінки фінансових можливостей «Lamela Sp. z o.o.» доцільно проаналізувати динаміку ключових показників діяльності за 2022-2024 рр., зокрема обсягу доходу від реалізації, чистого прибутку, рентабельності

продажів, частки експортної виручки та рівня фінансової стійкості, дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка ключових фінансових показників «Lamela Sp. z o.o.»

Показник	Роки			Відхилення		
	2022	2023	2024	2023– 2022	2024– 2023	2024– 2022
Дохід від реалізації, тис. PLN	135806,54	115233,09	123159,58	-20573,45	7 926,49	-12646,96
Чистий прибуток, тис. PLN	1995,14	10579,49	7889,65	8584,35	-2 689,84	5894,51
Усього активів, тис. PLN	94927,74	101831,86	103611,26	6 904,12	1 779,58	8683,70
Власний капітал, тис. PLN	47619,18	51467,83	53841,07	3 848,65	2 373,24	6221,89
Зобов'язання, тис. PLN	47308,56	50383,18	49870,37	3 074,62	-512,81	2 561,81
Рентабельність продажів, %	1,47%	9,18%	6,41%	+7,71 п.п.	-2,77 п.п.	+4,94 п.п.
(k). фінансової стійкості (Equity/Assets)	0,5	0,51	0,52	0,01	0,01	0,02

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Аналіз фінансових показників демонструє загалом позитивну динаміку розвитку. Незважаючи на зниження обсягу доходу у 2023 р., вже у 2024 р. підприємству вдалося частково відновити обсяги продажів. Чистий прибуток суттєво зріс порівняно з 2022 р. (додаток Б), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, хоча у 2024 р. спостерігається корекція вниз після пікового значення 2023 р. Активи та власний капітал демонструють стабільне зростання, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії. Рентабельність продажів зросла більш ніж у чотири рази у 2023 р., а коефіцієнт фінансової стійкості протягом трьох років утримується на рівні 0,50-0,52, що характеризує збалансовану структуру капіталу. Загалом, фінансовий потенціал підприємства є достатнім для реалізації стратегічних цілей на зовнішніх ринках.

Кадровий потенціал «Lamela Sp. z o.o.» також є одним із ключових чинників забезпечення стабільної роботи підприємства та його здатності адаптуватися до викликів конкурентного ринку. Структура персоналу підприємства характеризується поєднанням кваліфікованих виробничих працівників, інженерно-технічного персоналу, фахівців із зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу, логістики та фінансів. Такий розподіл забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів та координацію роботи між ними. Особливу роль відіграє інженерно-

технічний персонал, який займається модернізацією прес-форм, оптимізацією виробничих процесів та впровадженням технологічних інновацій, що безпосередньо впливає на якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Значну увагу компанія приділяє професійному розвитку персоналу, зокрема навчанню у сферах виробництва, логістики, контролю якості та ЗЕД. Впровадження системи підвищення кваліфікації, участь у галузевих тренінгах та спеціалізованих семінарах сприяють зміцненню компетентностей працівників і підвищенню ефективності їхньої діяльності. Динаміку чисельності персоналу підприємства та зміну його структури за 2022-2024 рр. подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та чисельність персоналу підприємства у динаміці

Категорія	Роки			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Керівники (директори, керівники відділів, заступники)	26	23	23	7,41	6,99	6,8
Адміністративно-управлінський персонал (бухгалтерія, HR, юристи, аналітики)	37	36	35	10,54	10,94	10,4
Спеціалісти (маркетологи, фахівці ЗЕД, логісти, продавці, інженери)	107	101	104	30,48	30,70	30,9
Робітники / складський персонал	181	169	174	51,57	51,57	51,74
Разом	351	329	336	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Дані, наведені у таблиці 2.6, показують, що у 2023 р. на підприємстві відбулося скорочення чисельності персоналу порівняно з 2022 р. з 351 до 329 осіб, а у 2024 р. часткове відновлення зайнятості до 336 осіб (додаток В), однак цей показник усе ще нижчий за рівень 2022 р. Структура кадрів при цьому залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження виваженої кадрової політики навіть за умов коливань загальної чисельності працівників.

Чисельність спеціалістів коливається у межах 101-107 осіб, а їх частка у загальній структурі персоналу зростає з 30,48% у 2022 р. до 30,9% у 2024 р. Це

відображає поступове посилення ролі фахівців із маркетингу, логістики, інженерної діяльності та зовнішньоекономічної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Найбільш чисельною категорією залишаються робітники та складський персонал: їх кількість у 2022-2024 рр. змінюється в діапазоні 169-181 осіб, а частка стабільно перевищує 51%, що є типовим для виробничих підприємств пластмасової галузі.

Кількість адміністративно-управлінського персоналу, керівників, заступників у 2022-2024 рр. демонструє помірну тенденцію до скорочення, а їх частка в загальній чисельності персоналу дещо зменшується. Це може свідчити про оптимізацію управлінських функцій, підвищення ефективності організаційної структури та уникнення надмірного розширення керівного апарату. Загалом, збереження збалансованих структурних пропорцій за умов незначних коливань чисельності працівників підтверджує здатність підприємства підтримувати належний кадровий потенціал і забезпечувати стабільність функціонування в умовах зростаючої міжнародної конкуренції.

Показники плинності персоналу «Lamela Sp. z o.o.» у 2022-2024 рр. свідчать про відносно стабільну ситуацію на підприємстві та поступове зниження рівня кадрових втрат. Узагальнені дані щодо чисельності прийнятих і звільнених працівників, а також розраховані коефіцієнти руху кадрів наведено в табл. 2.7. Упродовж аналізованого періоду прийняття нових працівників переважало над звільненнями, що забезпечувало позитивне поповнення кадрового складу. Найпоширенішою причиною вибуття залишилися звільнення за власним бажанням, що характерно для виробничих підприємств зі змінним графіком роботи. Разом із тим коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. зменшився, що свідчить про підвищення стабільності персоналу, покращення умов праці та ефективнішу кадрову політику. Загалом динаміка кадрової плинності демонструє зміцнення кадрового потенціалу та зниження ризиків втрати кваліфікованих кадрів (додаток В). Стабільність кадрового складу створює передумови для накопичення досвіду, збереження корпоративних компетенцій та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.7 – Плинність персоналу підприємства «Lamela»

Показник	Роки			Динаміка		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Середньооблікова чисельність працівників	351	329	336	-22	7	-15
Прийнято нових працівників протягом року	52	38	49	-14	11	-3
Вибуло працівників за рік, усього	44	48	41	4	-7	-3
у тому числі:						
а) через законні підстави (армія, навчання, пенсія тощо)	6	7	6	1	-1	0
б) за власним бажанням	22	26	24	4	-2	2
в) звільнено за порушення дисципліни	16	15	11	-1	-4	-5
Коефіцієнт прийому кадрів, %	14,82	11,55	14,58	-3,27	3,03	-0,24
Коефіцієнт вибуття кадрів, %	12,53	14,59	12,2	2,06	-2,39	-0,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,27	7,9	7,14	1,63	-0,76	0,87
Коеф. загального обороту кадрів, %	27,35	26,14	26,78	-1,21	0,64	-0,57

Результати аналізу плинності кадрів підтверджують помірний рівень руху персоналу та поступову стабілізацію трудового колективу «Lamela» у 2022-2024 рр. Часткове відновлення чисельності штату в 2024 р. відбулося за рахунок зростання прийому кадрів і скорочення звільнень, а також зменшення частки звільнень за порушення трудової дисципліни свідчать про підвищення ефективності кадрової політики. Для стратегії зовнішньоекономічної діяльності це означає зниження ризиків втрати кваліфікованих працівників, задіяних в експортних операціях, і створює передумови для накопичення досвіду роботи з іноземними партнерами, підтримання безперервності виконання контрактів та підвищення якості обслуговування клієнтів на зовнішніх ринках.

Макроекономічні умови формують базове середовище функціонування будь-якого підприємства, визначаючи рівень попиту, інвестиційної активності, доступності фінансових ресурсів та загальної економічної стабільності. Для оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства «Lamela Sp. z o.o.» важливо проаналізувати ключові макроекономічні тенденції у Польщі та Європейському

Союзі, оскільки компанія працює на інтегрованому європейському ринку та значною мірою залежить від загальноекономічної динаміки регіону.

Упродовж останнього десятиліття економіки Польщі та ЄС проходили через декілька різновекторних фаз розвитку: період стабільного зростання до 2019 року, різке уповільнення під впливом пандемії COVID-19 у 2020 році, швидке відновлення у 2021-2022 роках та подальше гальмування економічної активності в умовах високої інфляції та енергетичної кризи у 2022-2023 роках. Такі коливання безпосередньо визначали місткість зовнішніх ринків для польських експортерів, у тому числі для «Lamela Sp. z o.o.», оскільки в періоди прискорення зростання ВВП розширюються можливості збуту продукції на ринках ЄС, а у фазах спаду посилюється конкуренція й загострюються цінові ризики; загальну динаміку ВВП Польщі та ЄС подано на рис. 2.4.

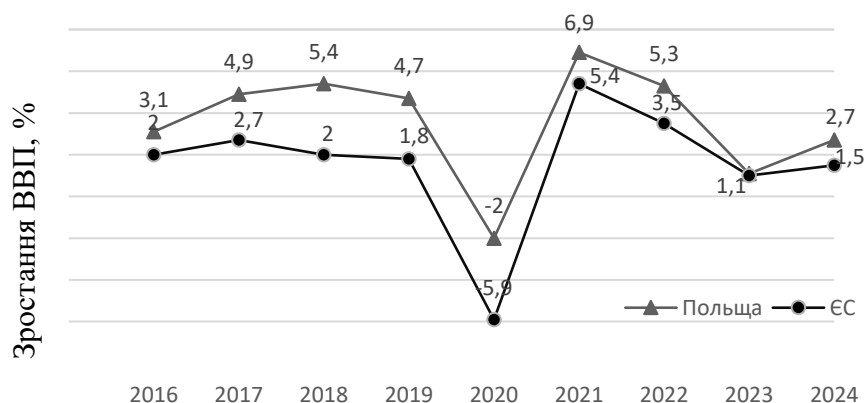


Рис. 2.4 – Динаміка реального ВВП Польщі та ЄС у 2016-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [39-44]

Як видно з рис. 2.4, упродовж більшості років темпи зростання ВВП Польщі перевищували середні показники по ЄС, що свідчить про відносно вищу динамічність польської економіки та потенціал для нарощування експортного виробництва. Водночас різкий спад у 2020 р. та подальше відновлення з більшою амплітудою коливань у Польщі порівняно з ЄС підтверджують наявність циклічних ризиків, які необхідно враховувати під час планування обсягів експорту, формування запасів і укладання довгострокових контрактів. Для «Lamela Sp. z o.o.» це означає потребу будувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності з

урахуванням можливих коливань попиту на ринках ЄС, диверсифікуючи країни-призначення та канали збуту.

Важливим елементом макроекономічного середовища є рівень інфляції, оскільки саме він визначає купівельну спроможність населення, динаміку виробничих витрат та загальну економічну стабільність. У 2020-2023 рр. Польща та Європейський Союз зіткнулися з найвищими інфляційними показниками за останні десятиліття, що було пов'язано з розривами глобальних ланцюгів постачання, підвищенням цін на енергоносії та геополітичними ризиками. На рис. 2.5 представлено динаміку інфляції в Польщі та ЄС упродовж 2016-2024 рр., яка дозволяє оцінити масштаби цінових коливань і їх можливий вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

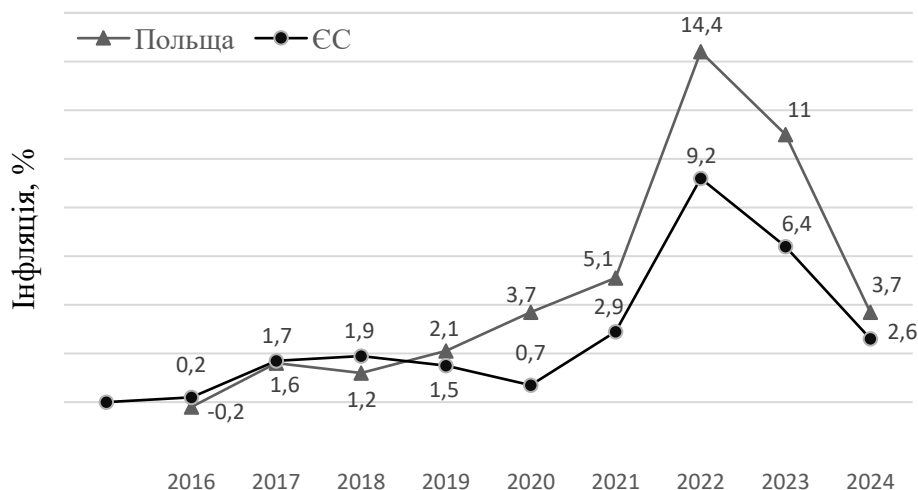


Рис. 2.5 – Динаміка інфляції (НІСР) у Польщі та ЄС у 2016-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [45-49]

Інфляційна динаміка Польщі суттєво перевищувала середні показники по ЄС, особливо у період 2021-2023 рр., коли спостерігалися різкі стрибки споживчих цін. Це свідчить про значно більшу чутливість польської економіки до шоків пропозиції та енергетичних ризиків. У країнах ЄС інфляція також демонструвала зростання, однак її амплітуда була нижчою, а процес стабілізації швидшим. Для виробничих компаній, таких як «Lamela», високі темпи інфляції означали зростання вартості сировини, логістики та енергоносіїв, що вимагало адаптації

цінової політики та оптимізації витрат. У свою чергу, зниження інфляції у 2024 р. створює передумови для поступового відновлення купівельної спроможності споживачів і стабілізації ринку.

Рівень безробіття є ключовим індикатором стану ринку праці та соціально-економічної стабільності, оскільки визначає доступність трудових ресурсів і платоспроможний попит населення. За даними Eurostat, упродовж 2016-2024 рр. безробіття як у Польщі, так і в ЄС загалом мало тенденцію до зниження, а у 2024 р. показник для ЄС досяг історично низького рівня близько 6% населення працездатного віку. Динаміку рівня безробіття в Польщі та ЄС за цей період подано на рис. 2.6.

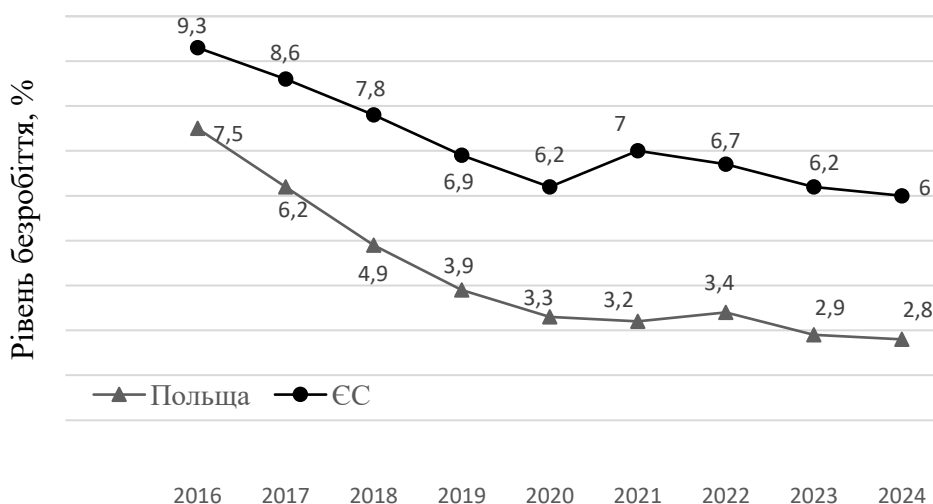


Рис. 2.6 – Динаміка рівня безробіття у Польщі та ЄС у 2016-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [50-52]

Протягом досліджуваного періоду рівень безробіття в Польщі практично в усі роки був нижчим за середній показник по ЄС, а у 2023-2024 рр. наблизився до одного з найнижчих значень серед держав-членів. Це вказує на відносно сприятливу ситуацію на ринку праці, що зменшує соціальні ризики для підприємства та забезпечує наявність кваліфікованої робочої сили, необхідної для обслуговування експортних операцій. Водночас в умовах низького безробіття посилюється конкуренція за персонал, що підштовхує компанію до підвищення продуктивності праці та розвитку HR-стратегії, узгодженої зі стратегічними цілями зовнішньоекономічної діяльності.

У 2020-2024 рр. глобальний ринок товарів для садівництва та садово-господарських товарів демонструє стійку тенденцію до зростання: у 2024 р. його обсяг оцінювався приблизно у 120 млрд дол. США, а до 2030 р. прогнозується збільшення до близько 150 млрд дол. США при середньорічному темпі зростання близько 5% [53]. Значну частку в структурі цього ринку становлять вироби для домашнього та декоративного садівництва – квіткові горщики, кашпо, контейнери, при цьому глобальний ринок квіткових горщиків і кашпо у 2024 р. оцінювався приблизно у 4,56 млрд дол. США з прогнозованим середньорічним зростанням близько 4,8% до 2034 р. [54]. За оцінками галузевих досліджень, у цьому сегменті провідні позиції посідають пластикові вироби, на які припадає близько 40-45 % продажів, тоді як частка еко-матеріалів та біорозкладних рішень поступово зростає [55]. Паралельно посилюється роль DIY- та онлайн-каналів збуту: у Європі обсяг онлайн-ринку DIY та товарів для дому й саду у 2024 р. досяг близько 66 млрд євро, що становить приблизно 17 % загального обороту DIY-ринку (€388 млрд) і свідчить про структурний зсув у бік електронної комерції [56]. Для «Lamela», яка спеціалізується на виробництві пластикових виробів для дому та саду й активно співпрацює з мережевими DIY-ритейлерами, такі тенденції означають наявність довгострокового зростаючого попиту на її основну продукцію, але водночас зумовлюють необхідність цілеспрямованої адаптації та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності: переходу до чіткішого позиціонування екоорієнтованих продуктів, розширення присутності в онлайн-каналах збуту, поглиблення партнерства з ключовими DIY-мережами та диференціації асортименту під вимоги окремих країн ЄС.

Для оцінювання здатності підприємства формувати стійкі конкурентні переваги доцільно застосувати VRIO-аналіз, який дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси та компетенції відповідають критеріям цінності, рідкості, складності імітації та організаційної підтримки. Метод VRIO також дає змогу відокремити ресурси, що забезпечують короткострокові переваги, від тих, які здатні створювати довгострокову конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Узагальнені результати оцінювання ключових ресурсів «Lamela Sp. z o.o.» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – VRIO-оцінка ключових ресурсів «Lamela»

Ресурс	Value	Rarity	Imitability	Organization	Висновок
Сучасні технології лиття під тиском	+	–	–	+	Тимчасова перевага
Висока автоматизація	+	–	–	+	Конкурентна паритетність
Низька собівартість	+	–	–	+	Конкурентна паритетність
Розвинена логістична система, OTIF	+	+	+	+	Стійка перевага
Доступ до великих DIY-мереж ЄС	+	+	+	+	Стійка перевага
Партнерські канали збуту (Distributor Network)	+	+	частково	+	Стійка перевага
Репутація бренду Lamela	+	+	частково	+	Стійка перевага
Гнучкість виробництва (короткі серії, кастомізація)	+	+	+	+	Сильна перевага
Екокомпетенції (переробний пластик, eco-design)	+	+	частково	+	Висока перевага

Джерело: сформовано автором

VRIO-аналіз доводить, що конкурентоспроможність «Lamela Sp. z o.o.» на ринках ЄС зумовлюється не окремими характеристиками продукції, а поєднанням організаційних ресурсів, серед яких провідну роль відіграють логістичні можливості, стабільні партнерські мережі, довгострокові відносини з дистриб'юторами, гнучкість виробництва та стійка репутація бренду. Отримані результати безпосередньо впливають на вибір і коригування стратегії ЗЕД, оскільки вказують, на які сильні сторони доцільно спиратися під час подальшого розширення присутності на ринках Європейського Союзу.

Для комплексної оцінки стратегічного положення підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який поєднує результати зовнішнього та внутрішнього

аналізу. Він дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що формуються у зовнішньому середовищі, результати цього аналізу подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз компанії «Lamela»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> – Сучасні виробничі потужності та автоматизоване обладнання – Висока якість продукції та відповідність стандартам ЄС – Гнучкість виробництва та широкий асортимент – Розвинена логістична система та вигідне географічне розташування – Досвід присутності на ринках ЄС, наявність партнерських мереж 	<ul style="list-style-type: none"> – Залежність від імпортової сировини – Високі енергетичні та транспортні витрати – Обмежені маркетингові інвестиції на ринках ЄС – Висока чутливість до валютних коливань – Недостатня цифровізація бізнес-процесів – Залежність від дистриб'юторів
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на екологічні та перероблені матеріали – Розширення співпраці з DIY-мережами ЄС – Розвиток e-commerce та маркетингових у ЄС – Інновації у дизайні та пакуванні – Розширення на ринки Скандинавії та Балтії 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції з боку азійських виробників – Підвищення регуляторних та екологічних вимог ЄС – Зростання цін на полімерну сировину – Логістичні ризики та перебої поставок – Коливання валютних курсів

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз показав, що підприємство має вагомі внутрішні переваги, насамперед сучасні технології, якість продукції та налагоджені логістичні канали, що формують основу для розширення присутності на ринках ЄС. Водночас низка слабких сторін, пов'язаних із ресурсною залежністю та обмеженою маркетинговою активністю, потребують коригування стратегії ЗЕД. Зовнішні можливості розкривають потенціал зростання у сегменті екологічних товарів і співпраці з європейськими роздрібними мережами, однак на підприємство суттєво впливають регуляторні та конкурентні виклики. Узгодження сильних сторін із ринковими можливостями має стати основою подальшого удосконалення стратегії ЗЕД.

Проведений аналіз внутрішнього потенціалу «Lamela» показав, що підприємство володіє розвиненою матеріально-технічною базою, сучасним інжекційно-литтєвим обладнанням та достатнім рівнем технологічної гнучкості, що забезпечує стабільну якість продукції та можливість швидкої адаптації асортименту під потреби європейських ринків. Покращення технічного стану основних засобів формують необхідний резерв для підтримання й модернізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності; Фінансові показники підприємства демонструють стійке зростання активів, прибутковості та власного капіталу, що формує належний рівень фінансової стійкості для підтримання та розширення ЗЕД. Кадровий потенціал характеризується збалансованою структурою персоналу та тенденцією до стабілізації плинності кадрів, що створює сприятливі умови для розвитку компетенцій, необхідних для обслуговування міжнародних партнерів; Результати VRIO у поєднанні із результатами SWOT-аналізу підтверджують наявність у підприємства стійких конкурентних переваг, пов'язаних з технологічними можливостями, логістикою, партнерськими мережами та репутацією бренду. Сукупність цих чинників свідчить про наявність у підприємства внутрішніх передумов для подальшого розвитку ЗЕД, а отже результати аналізу внутрішнього потенціалу мають бути використані як база для оцінки зовнішнього середовища та формування стратегічних альтернатив у наступних підрозділах.

2.3 Оцінка існуючої стратегії ЗЕД підприємства

Оцінювання чинної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Lamela Sp. z o.o.» дає можливість з'ясувати, наскільки обрані підходи забезпечують ефективну присутність компанії на зовнішніх ринках і відповідають сучасним умовам функціонування міжнародного середовища. Важливо простежити вплив обраної стратегії на географічну структуру експорту, сформовані канали збуту та кінцеві фінансові результати. Узагальнення цих

складових дозволяє виявити переваги й недоліки діючої стратегії, окреслити основні обмеження та визначити ключові напрями подальшого її удосконалення.

Чинна стратегія ЗЕД компанії «Lamela Sp. z o.o.» ґрунтується на моделі помірно-інтенсивної експансії з акцентом на платоспроможні ринки Європейського Союзу, використанням багатоканального збуту, а саме через дистриб'юторів, DIY-мережі, маркетплейси, стабілізацією логістичних ланцюгів та підтримкою високої операційної надійності. Така стратегія має переваги стабільності, але потребує оновлення в контексті глобальної конкуренції та зростання ролі цифрових каналів.

Географічна структура збуту продукції підприємства свідчить про поєднання сильної позиції на внутрішньому ринку з активною присутністю на зарубіжних ринках. Згідно з публікаціями галузевих видань, близько 60% обсягу реалізації припадає на польський ринок, тоді як орієнтовно 40% продукції експортується, переважно до країн Європи, а також на окремі ринки поза ЄС [57]. Така позиція показує, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства базується на поєднанні стабільного внутрішнього попиту з диверсифікацією збуту за рахунок експорту.

Основним напрямом міжнародної діяльності компанії є європейський ринок. Асортимент виробів для дому та саду, що виробляє «Lamela Sp. z o.o.», представлений, зокрема, у мережах та інтернет-майданчиках Німеччини, Великої Британії та Бельгії, де реалізуються пластикові кашпо, ящики для рослин та інші товари для саду й інтер'єру [58]. Наявність продукції на цих ринках говорить про орієнтацію стратегії ЗЕД на платоспроможні ринки Західної Європи, де споживачі пред'являють підвищені вимоги до дизайну, якості та екологічних характеристик товарів. Разом з тим присутність продукції фіксується і на ринках країн Східної Європи та Кавказу, зокрема в Грузії та Вірменії, де вироби компанії реалізуються через спеціалізовані торговельні мережі та онлайн-магазини. Дані офіційної статистики також підтверджують постачання продукції підприємства до Казахстану, що здійснюються на адресу місцевих дистриб'юторів [59]. Таким чином, географія експорту характеризується домінуванням європейського напрямку

із поступовим розширенням присутності на ринках Центральної Азії та інших країн, що створює додаткові можливості для диверсифікації збуту.

Сформована система торговельних партнерств поєднує співпрацю з великими роздрібними й DIY-мережами, а також з оптовими дистриб'юторами, які забезпечують просування продукції компанії на локальних ринках. Представлення асортименту у форматі маркетплейсів та інтернет-торгівлі підсилює доступ до кінцевого споживача, особливо на ринках Західної Європи, де онлайн-канали відіграють дедалі важливішу роль [60]. Водночас залежність від обмеженого кола ключових партнерів і концентрація експорту на кількох регіонах створюють певні стратегічні ризики, що мають бути враховані під час подальшого удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Канали збуту продукції на зовнішніх ринках формуються з урахуванням асортименту, вимог цільових груп споживачів та особливостей окремих країн. Основу збутової моделі складають оптові дистриб'ютори та партнерські торговельні мережі, через які компанія реалізує значну частину продукції в країни Західної та Центральної Європи. Такий підхід дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечує стабільність поставок. Паралельно із цим важливе місце займає співпраця з великими DIY-мережами та спеціалізованими садовими центрами, що забезпечують доступ до ключових сегментів ринку товарів для дому та саду.

Значення онлайн-каналів у збутовій системі поступово зростає. Використання маркетплейсів та електронних каталогів торговельних мереж дає змогу охоплювати додаткові сегменти споживачів і швидше реагувати на зміни попиту. Незважаючи на те, що цей формат поки поступається традиційним каналам за обсягами, його роль посилюється. Проаналізована структура вказує на те, що домінування дистриб'юторів та мережевого формату забезпечує підприємству масштабованість збуту, однак одночасно формує залежність від обмеженого кола партнерів. Зростання частки онлайн-каналів відкриває можливості для подальшої диверсифікації ринків та зниження ризиків концентрації збуту. Послідовне розширення цифрових інструментів реалізації може стати важливим напрямом

удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії, підвищуючи її гнучкість та адаптивність до умов міжнародного середовища.

Зростання частки онлайн-каналів відкриває можливості для подальшої диверсифікації ринків та зниження ризиків концентрації збуту. Послідовне розширення цифрових інструментів реалізації може стати важливим напрямом удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії, підвищуючи її гнучкість та адаптивність до умов міжнародного середовища. Узагальнену структуру та ключові елементи чинної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлено на рисунку 2.7.

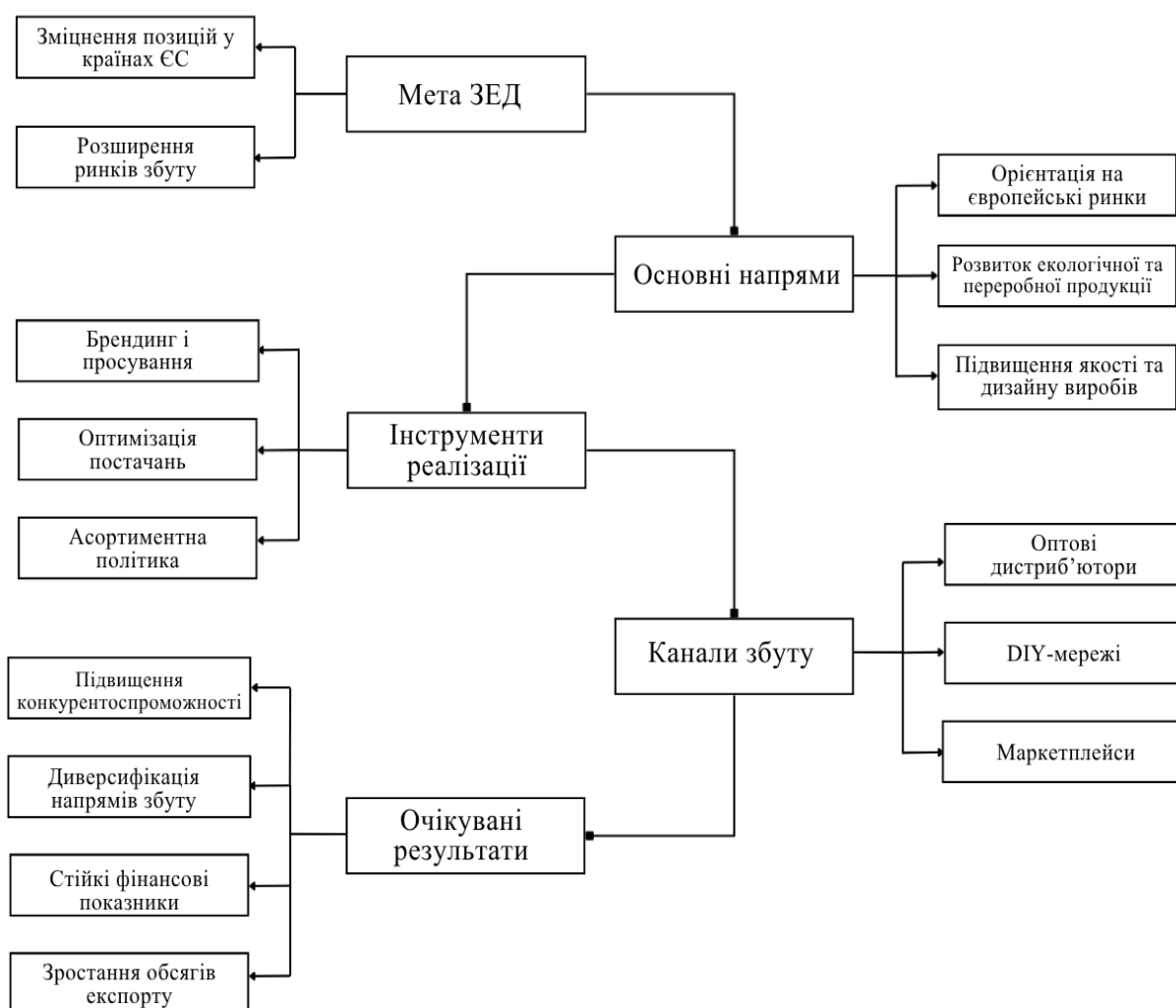


Рис. 2.7 – Стратегічна модель зовнішньоекономічної діяльності «Lamela»

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38]

Фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності дають змогу зробити висновки щодо дієвості обраної підприємством стратегії на міжнародних ринках. На цьому етапі важливо з'ясувати, до яких конкретних фінансових результатів призвела реалізація стратегічних рішень у сфері ЗЕД та наскільки отримані показники узгоджуються із цілями стратегії. Для цього доцільно розглянути динаміку ключових індикаторів, що відображають обсяги доходу, частку експортної виручки, прибутковість продажів та надійність виконання зовнішньоекономічних операцій (додаток Б). З урахуванням методичних підходів, зазначених у першому розділі, для оцінки результативності стратегії зовнішньоекономічної діяльності «Lamela» обрано сукупність показників, що характеризують як масштаб, так і ефективність ЗЕД: загальний дохід від реалізації, оцінену експортну виручку, інтенсивність експорту, чистий прибуток, рівень рентабельності продажів та показник надійності виконання поставок. Значення цих показників за 2022-2024 рр. наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні показники результативності ЗЕД «Lamela Sp. z o.o.»

Показник	Роки			Динаміка		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Загальний дохід від реалізації тис. PLN	135806,54	115233,09	123159,58	-20573,45	7926,49	-12646,96
Оцінена експортна виручка тис. PLN	54322,62	46093,24	49263,83	-8229,38	3170,59	-5058,79
Інтенсивність експорту, %	40	40	40	-	-	-
Чистий прибуток	1995,14	10579,49	7889,65	8584,35	-2689,84	5894,51
Рентабельність продажів, %	1,47	9,18	6,41	+7,71 п.п.	-2,77 п.п.	+4,94 п.п.
Оцінка надійності виконання ЗЕД (OTIF), %	95-97*	95-97*	95-97*	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Аналіз показників результативності ЗЕД, наведених у таблиці 2.10, дає змогу оцінити поточний стан зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» та визначити ефективність реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки. Загальний дохід підприємства у 2023 р. зменшився порівняно з 2022 р., що може бути

наслідком уповільнення попиту, посилення конкуренції у сегменті товарів для дому та саду або зростання виробничих витрат. У 2024 р. спостерігається часткове відновлення, проте показник залишається нижчим за базовий рівень, що свідчить про необхідність адаптації стратегії ЗЕД до змін зовнішнього середовища — зокрема, пошуку нових ринків і підвищення ефективності роботи на наявних.

Експортна виручка, розрахована як частка від загального доходу, відтворює аналогічну тенденцію. Незмінна частка експорту (40 %) упродовж 2022-2024 рр. свідчить про стабільність зовнішньоекономічної орієнтації компанії, однак водночас про недостатню динаміку розвитку ЗЕД. Для посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках стратегія має передбачати збільшення експортної інтенсивності, розширення номенклатури продукції та активізацію присутності на нових географічних напрямках.

Показники прибутковості характеризуються нерівномірністю. У 2023 р. чистий прибуток істотно зріс, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією витрат, коригуванням виробничої програми або зміною структури каналів збуту. Водночас у 2024 р. спостерігається його зниження, хоча рівень прибутку залишається вищим, ніж у 2022 р. Підприємство загалом зберігає фінансову стійкість, але відчуває вплив зовнішніх факторів, що мають бути враховані у стратегічному плануванні. Аналогічна тенденція простежується й у рентабельності продажів: зростання у 2023 р. та спад у 2024 р. свідчать про потребу підвищення ефективності витрат і зміцнення позицій на ринках збуту.

Високий рівень показника ОТІФ, а саме 95-97 %, підтверджує стабільне виконання підприємством своїх контрактних зобов'язань, що є важливою складовою стратегії ЗЕД. Надійність постачань формує довгострокові відносини з партнерами та підвищує довіру до бренду «Lamela Sp. z o.o.». Отже, спад доходів і коливання показників прибутковості свідчать про необхідність коригування чинної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Основними напрямками її вдосконалення мають стати диверсифікація ринків, збільшення експортної частки, підвищення ефективності витрат і стійкості фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Висновки за другим розділом

У другому розділі здійснено комплексний аналіз чинної стратегії зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» з урахуванням організаційно-економічних характеристик підприємства, його внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища. Результати показали, що виробнича база компанії та наявний досвід роботи з іноземними партнерами формують достатні передумови для здійснення ЗЕД і реалізації обраних орієнтирів. Проте структура ресурсів свідчить, що підприємство переважно підтримує існуючі напрями діяльності, тоді як можливості для розширення експортної активності задіяні не повністю.

Оцінка внутрішнього потенціалу підтвердила наявність сильних сторін, зокрема стабільних виробничих процесів, налагодженої логістики та високої надійності виконання контрактів із закордонними контрагентами. Водночас виявлено обмеження, пов'язані з потребою модернізації обладнання, посиленням маркетингових інструментів та підвищенням ролі цифрових каналів взаємодії із зовнішніми клієнтами. Ці чинники прямо впливають на можливість реалізації більш активної та гнучкої стратегії ЗЕД.

Дослідження зовнішнього середовища засвідчило наявність як викликів, так і перспектив. Зростання конкуренції, посилення екологічних вимог та зміна споживчих пріоритетів створюють тиск на підприємство. Розвиток DІY-мереж, електронної комерції та попит у країнах ЄС відкривають можливості для розширення експортної діяльності й формування нових напрямів позиціонування продукції. Аналіз географії експорту, каналів збуту та фінансових результатів показав, що чинна стратегія ЗЕД є відносно стабільною, але недостатньо орієнтованою на розвиток.

Отже, недостатня диверсифікація ринків, залежність від окремих партнерів та низька частка онлайн-каналів обмежують її ефективність і знижують гнучкість підприємства. Це підтверджує потребу в оновленні стратегії ЗЕД у напрямі диверсифікації, цифровізації та підвищення результативності експортних операцій, що стане предметом третього розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA»

3.1 Формування стратегічних альтернатив удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Необхідність удосконалення підходів до зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» зумовлена поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей, виявлених у ході попереднього аналізу. Стійкість виробничої бази, наявність конкурентних переваг у сфері логістики та якості продукції створюють передумови для подальшого розширення експортної активності. Водночас динаміка доходів, зміни у структурі ринків збуту та зростання вимог споживачів потребують переосмислення існуючих підходів та формування нових напрямів стратегічного розвитку. Для цього важливо визначити перелік потенційних стратегічних альтернатив, які відповідають як поточному стану підприємства, так і перспективам його інтеграції у міжнародний простір. Порівняння та оцінювання таких альтернатив дозволять обґрунтувати подальший вибір оптимальної траєкторії розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Одним із можливих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є розширення географії присутності компанії за межами основних ринків збуту. Наразі діяльність «Lamela Sp. z o.o.» зосереджена переважно на країнах Західної та Центральної Європи, що забезпечує стабільний рівень попиту, але водночас створює залежність від обмеженого кола ринків. З огляду на це розширення географії експорту може стати ефективним інструментом диверсифікації ризиків, збільшення обсягів продажу та зменшення впливу коливань попиту в окремих країнах.

Для обґрунтування доцільності розширення географії експорту важливо проаналізувати потенціал окремих ринків з урахуванням рівня конкурентного тиску та місткості попиту. На основі цих критеріїв сформовано матрицю

оцінювання пріоритетності нових ринків, представлену у таблиці 3.1, що дозволяє визначити найбільш перспективні напрями подальшої експансії.

Таблиця 3.1 – Матриця оцінювання пріоритетності нових ринків для «Lamela»

Показники	Низький конкурентний тиск	Високий конкурентний тиск
Високий ринковий потенціал	Скандинавські країни (Данія, Фінляндія, Норвегія) – високий попит на екологічну продукцію; помірна конкуренція. Балтія (Литва, Латвія, Естонія) – зростання сегмента товарів для дому та саду.	Німеччина, Франція – найбільші ринки ЄС, і вже частково освоєні компанією, вони мають значний конкурентний тиск і високі витрати на маркетингове просування.
Середній ринковий потенціал	Казахстан – розвиток ринку DIY, нижчий рівень конкуренції; можливість швидкого входу через партнерів. Грузія, Вірменія – зростаючий інтерес до європейських товарів, перспективи дистриб'юторської моделі.	Польща, Чехія, Словаччина – ринки частково освоєні «Lamela», однак характеризуються високою конкуренцією та обмеженим приростом потенціалу.
Низький ринковий потенціал	Молдова, Північна Македонія – низька купівельна спроможність, обмежений попит на товари сегмента home & garden.	—

Джерело: сформовано автором

Аналіз показує, що найбільш перспективними є ринки Скандинавських країн та Балтії, оскільки вони поєднують високий попит із помірним рівнем конкуренції. Додаткові можливості диверсифікації забезпечують країни Кавказу та Казахстан, які мають зростаючий сегмент товарів для дому та саду й меншу присутність великих європейських виробників. Натомість ринки Західної Європи, попри значний потенціал, характеризуються високим конкурентним тиском і вимагають більших маркетингових та логістичних витрат. Реалізація цієї стратегічної альтернативи потребує адаптації асортименту до вимог локальних ринків, вибору оптимальної моделі входу, наприклад, через дистриб'юторів, торговельні мережі чи онлайн-канали, а також оцінювання логістичних і регуляторних особливостей кожного напрямку.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є розширення присутності компанії у нових товарних та споживчих сегментах. Наразі продукція «Lamela Sp. z o.o.» переважно орієнтована на ринки товарів для дому та саду, що забезпечує стабільний попит, але формує залежність від одного домінантного сегмента. З огляду на це диверсифікація продуктового портфеля дасть змогу зменшити сезонність попиту, зміцнити конкурентні позиції та охопити нові групи споживачів.

Потенційно перспективними для компанії є сегменти інтер'єрних декор-елементів, товарів для організації простору, продукції з перероблених матеріалів, а також вироби, орієнтовані на професійних споживачів і сімейну аудиторію. Для визначення їхньої привабливості проведено порівняння можливостей і бар'єрів входу на основі ключових критеріїв. Характеристики основних сегментів представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Потенційні ринкові сегменти для «Lamela» та їх характеристика

Сегмент	Характеристика попиту	Переваги для Lamela	Можливі бар'єри входу
Інтер'єрні декор-елементи (кашпо, органайзери, декоративні контейнери)	Стабільний попит протягом року; зростання популярності мінімалістичного дизайну.	Висока якість лиття, можливість створення дизайнерських моделей без значних інвестицій.	Висока чутливість до дизайну; необхідність більш активного маркетингу.
Організація простору (коробки, бокси, системи зберігання)	Зростаючий інтерес до оптимізації простору, тренд на упорядкування домівок.	Вже наявні технічні можливості виробництва; низька сезонність.	Висока конкуренція з дешевими азійськими виробниками.
Еко-лінійка з перероблених матеріалів	Високий попит у Скандинавії та Західній Європі; тренд на екологічність.	Компанія вже застосовує технології переробки пластмас; можливість позиціонування як "eco-friendly brand".	Потреба у сертифікації; підвищені вимоги до якості сировини.
Професійний сегмент HoReCa (контейнери, горщики для флористів, інвентар)	Зростання ринку ресторанів і кафе, стабільний попит на практичні вироби.	Можливість виробляти продукцію на замовлення (колір, форма).	Високі вимоги до довговічності; необхідність точного дотримання специфікацій.
Товари для дітей (контейнери, органайзери, невеликі меблеві елементи)	Зростання попиту на безпечні та легкі вироби; популярність яскравих дизайнів.	Компанія має досвід виробництва нетоксичних полімерів.	Підвищені стандарти безпеки; потреба у тестуваннях та сертифікаціях.

Найбільш доцільними для «Lamela Sp. z o.o.» є сегменти еко-продукції та товарів для організації простору, оскільки вони поєднують стійкий попит, низьку сезонність та повну сумісність із наявними виробничими технологіями. Вихід у сегмент інтер'єрних декор-елементів може зміцнити конкурентні позиції компанії на ринках Північної Європи та Балтії, професійний сектор і сегмент дитячих товарів потребують додаткових сертифікаційних процедур, але забезпечують довгострокові можливості для розвитку.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить не лише від географії експорту та товарного асортименту, а й від структури каналів збуту. Наразі «Lamela» використовує переважно традиційні канали реалізації, дистриб'юторів і торговельні мережі, що забезпечують стабільний попит, але створюють залежність від обмеженого кола партнерів. В умовах посилення конкуренції, зростання ролі онлайн-торгівлі та змін купівельної поведінки доцільним є розширення та диверсифікація каналів збуту, насамперед на міжнародних ринках.

Одним із пріоритетних напрямів є активізація онлайн-продажів через міжнародні торговельні платформи, такі як Amazon, eBay, Allegro чи regional marketplaces скандинавського та балтійського регіонів. Цей канал дозволяє мінімізувати залежність від офлайн-дистриб'юторів, підвищити впізнаваність бренду та отримати доступ до широкої аудиторії кінцевих споживачів. Для товарів сегмента home & garden онлайн-канали є особливо перспективними, оскільки значна частина покупців здійснює пошук і порівняння продукції саме в мережі.

Ще одним напрямом диверсифікації може стати розвиток співпраці з DIY-мережами та спеціалізованими роздрібними платформами. Мережі типу Bauhaus, Jula, OBI, Hornbach або Koçtaş активно розширюються у Скандинавії, Центральній та Східній Європі та мають високий рівень довіри серед покупців. Розміщення продукції Lamela у таких мережах забезпечить охоплення професійних споживачів, садових центрів та роздрібних клієнтів, що сприятиме зростанню обсягів продажів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Перспективним є також розвиток партнерських B2B-каналів, співпраця з виробниками меблів, флористичними компаніями, дизайнерами інтер'єрів та ландшафтними студіями. Такі клієнти потребують продукції з конкретними технічними характеристиками та готові до закупівель значних обсягів, що може забезпечити компанії стабільні контракти й рівномірне завантаження виробництва.

Для оцінювання ефективності можливих напрямів диверсифікації збуту доцільно порівняти ключові канали за критеріями їх потенціалу, затратності та стратегічної відповідності можливостям компанії. Характеристику основних каналів збуту наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика каналів збуту для «Lamela»

Канал збуту	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
Онлайн-платформи (Amazon, Allegro, eBay)	Доступ до широкої аудиторії; мінімальні бар'єри входу; підвищення впізнаваності бренду; можливість тестувати нові продукти	Комісії платформ; необхідність інтенсивного digital-маркетингу; висока конкуренція	Висока (особливо для ринків Скандинавії, Балтії та Західної Європи)
DIY-мережі (Bauhaus, Jula, Hornbach, OBI)	Висока довіра покупців; стабільні обсяги закупівель; охоплення професійних клієнтів	Жорсткі вимоги до постачальників; тривалі процедури відбору; конкурентний тиск	Висока (ключовий канал для товарів дому та саду)
B2B-партнерства (флористи, виробники меблів, HoReCa)	Можливість укладення довгострокових контрактів; менш сезонний попит; можливість кастомізації продукції	Високі вимоги до специфікацій; довгий цикл переговорів	Середня/Висока (перспективно для інтер'єрних та декоративних товарів)
Традиційні дистриб'ютори	Добре налагоджені канали; низькі витрати на логістику; можливість швидкого виходу на нові країни	Висока залежність від партнерів; обмежений вплив на просування; ризик втрати маржі	Середня (ефективно як допоміжний канал)

Джерело: сформовано автором

Для успішної реалізації цієї стратегічної альтернативи необхідно сформувати оптимальну структуру каналів збуту з урахуванням особливостей кожного ринку.

Це включає аналіз потенціалу онлайн-майданчиків у різних країнах, вибір пріоритетних DIY-мереж, оцінювання вартості участі у програмі постачальників, а також розробку інструментів цифрового маркетингу. Диверсифікація каналів збуту дасть змогу зменшити комерційні ризики, підвищити гнучкість компанії в умовах ринкових коливань та зміцнити її конкурентні позиції на міжнародному ринку.

3.2 Обґрунтування оптимальної стратегії ЗЕД підприємства

Для обґрунтування вибору подальшої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» важливо визначити взаємозв'язок між внутрішніми можливостями компанії та впливом зовнішнього середовища. Одним із методичних інструментів, що дозволяє провести таку комплексну оцінку, є SPACE-аналіз. Він дасть змогу зіставити фінансову стійкість підприємства, силу його конкурентних позицій, привабливість галузі та рівень зовнішніх ризиків, формуючи основу для вибору оптимальної стратегічної орієнтації. Кожен із цих блоків відображає різні аспекти стратегічного положення підприємства: внутрішній фінансовий потенціал, можливості протистояти конкуренції, рівень невизначеності зовнішнього ринку та перспективність самої галузі. У сукупності ці оцінки дають змогу визначити, у якому стратегічному квадранті перебуває компанія: агресивному, конкурентному, консервативному чи захисному.

Для формування оцінок SPACE використовуються результати аналітичних досліджень, проведених у попередніх розділах роботи. Зокрема, фінансові показники за 2022-2024 рр., оцінка матеріально-технічного та кадрового потенціалу, результати SWOT та VRIO-аналізів, а також характеристика зовнішнього ринкового середовища та рівня конкурентного тиску. Узгодження цих даних забезпечує об'єктивність оцінювання і дозволяє розробити стратегічну рекомендацію, що відповідає реальному становищу «Lamela Sp. z o.o.» на міжнародних ринках. З урахуванням цього проведено оцінку стратегічних позицій підприємства за методом SPACE, результати якої наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінювання стратегічних позицій «Lamela» за методом SPACE

Група факторів	Показник	Обґрунтування оцінки	Оцінка
FS – Фінансова сила	Динаміка чистого прибутку	У 2022-2024 рр. чистий прибуток зріс на 5894,51 тис. PLN; попри коливання рентабельності, компанія демонструє здатність підтримувати фінансовий результат на стабільно позитивному рівні.	5
	Рентабельність продажів	Рентабельність зросла з 1,47% у 2022 до 6,41% у 2024, що свідчить про поліпшення ефективності операційної діяльності та контролю витрат.	4
	Надійність виконання поставок (OTIF)	Показник 95-97% упродовж трьох років підтверджує високий рівень операційної стійкості та логістичної дисципліни, ключова перевага у B2B-сегменті.	6
	Фінансова стійкість та структура активів	Модернізація обладнання, стабільність основних засобів, низький рівень вибуття та підтримання матеріально-технічної бази формують високу фінансову стабільність.	5
Середнє FS			5
СА – Конкурентна позиція	Рівень впізнаваності бренду та партнерські мережі	Компанія має сильні довгострокові відносини з дистриб'юторами та DIY-мережами, але рівень брендового позиціонування у кінцевого споживача середній.	-2
	Ефективність виробничих процесів	Висока автоматизація та гнучкість виробництва дають переваги, але конкуренти також інвестують у модернізацію, що знижує унікальність переваги.	-3
	Маркетингові можливості та цифрова присутність	SWOT аналіз показав недостатню активність у digital-просуванні, обмежене використання маркетплейсів та низьку видимість у кінцевого покупця.	-4
	Доступ до каналів збуту	Сильні позиції у дистриб'юторських мережах та DIY, але жорсткі умови відбору та високі вимоги у DIY обмежують стратегічну гнучкість.	-3
Середнє СА			-3,0

продовження табл. 3.4

ES – Стабільність зовнішнього середовища	Рівень конкурентного тиску на ринку ЄС	Ринок home&garden висококонкурентний, домінують потужні виробники та приватні торгові марки мереж; ціна – ключовий фактор конкуренції.	-5
	Регуляторні вимоги ЄС	Посилення екологічних норм, вимоги до упаковки та переробки пластмас, що підвищує відповідність продукції та вимагає додаткових інвестицій.	-4
	Темпи розвитку галузі	У Центральній Європі сегмент сповільнюється; стабільний попит у Скандинавії, Балтії та на Кавказі. Нерівномірність створює стратегічну невизначеність.	-4
	Чутливість попиту до сезонності та інфляції	Сезонні коливання у сегменті садових товарів та вплив інфляції на покупців знижують передбачуваність попиту.	-3
Середнє ES			-4,0
IS – Сила та привабливість галузі	Потенціал ринків Півночі та Балтії	Високий попит на інноваційні та екологічні продукти, готовність платити за якість та дизайн – стратегічно привабливий напрям для «Lamela».	5
	Розвиток e-commerce у ЄС	Активне зростання маркетплейсів та інтегрованої онлайн-торгівлі створює додаткові канали експортного розвитку.	4
	Технологічні тренди та інновації	Галузь орієнтована на eco-friendly рішення, 3D-форми, кастомізацію, напрями, де Lamela має сильні компетенції.	4
	Бар'єри входу для нових гравців	Висока капіталосмність виробництва, вимоги до логістики та відповідності стандартам стримують появу нових конкурентів.	3
Середнє IS			4

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38]

Внутрішні можливості «Lamela Sp. z o.o.» істотно переважають над наявними конкурентними обмеженнями, тоді як потенціал галузі компенсує вплив зовнішніх ризиків. Позитивні значення різниць FS - CA та IS - ES вказують на те, що компанія має достатню фінансову й операційну стійкість, щоб забезпечити подальше

розширення присутності на міжнародних ринках, а також здатна ефективно використовувати можливості розвитку у високопотенційних сегментах.

Отримане стратегічне положення відповідає наступальному типу розвитку, що є характерним для підприємств із високою внутрішньою силою та наявністю перспективних напрямів зростання. Це дає підстави рекомендувати компанії «Lamela» реалізацію стратегії інтенсивного зростання, орієнтованої на розширення географії експорту, диверсифікацію каналів збуту, посилення маркетингової активності та інвестиції в інноваційні продукти. Такий стратегічний курс забезпечить підвищення результативності та конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності компанії в середньостроковій перспективі.

3.3 Розробка заходів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії та подолання можливих ризиків

Реалізація оновленої зовнішньоекономічної стратегії інтенсивного зростання першочергово потребує інституційного зміцнення управління ЗЕД. Дослідження показало, що наявні процеси взаємодії з партнерами побудовані переважно на основі індивідуальних контактів і не завжди формалізовані, що ускладнює масштабування діяльності та системне опрацювання нових ринків. Саме тому доцільним є створення спеціалізованої функціональної групи, відповідальної за аналітичний моніторинг зовнішніх ринків, ведення централізованої бази потенційних клієнтів та координацію операційних питань, пов'язаних із підготовкою комерційних пропозицій, сертифікацією продукції та супроводом переговорів. Формування такої групи дасть змогу забезпечити оперативне реагування на запити великих європейських мереж, де час відповіді на пропозицію часто є ключовим чинником у виборі постачальника.

Важливою організаційною передумовою реалізації стратегії є запровадження внутрішнього механізму планування та контролю експортних операцій. Практичним рішенням може стати використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління продажами, де фіксуватимуться календар запитів,

терміни підготовки технічної документації, умови контрактів та маршрути постачання. Така система дозволить відстежувати рентабельність кожного замовлення, своєчасно планувати завантаження виробництва та оптимізувати використання складських площ. Крім того, на її основі може бути сформована система КРІ, яка включатиме показники швидкості опрацювання клієнтських запитів, частку замовлень, виконаних у строк та рівень повторних замовлень, на рис. 3.1 представлено механізм планування та контролю експортних операцій для компанії «Lamela».

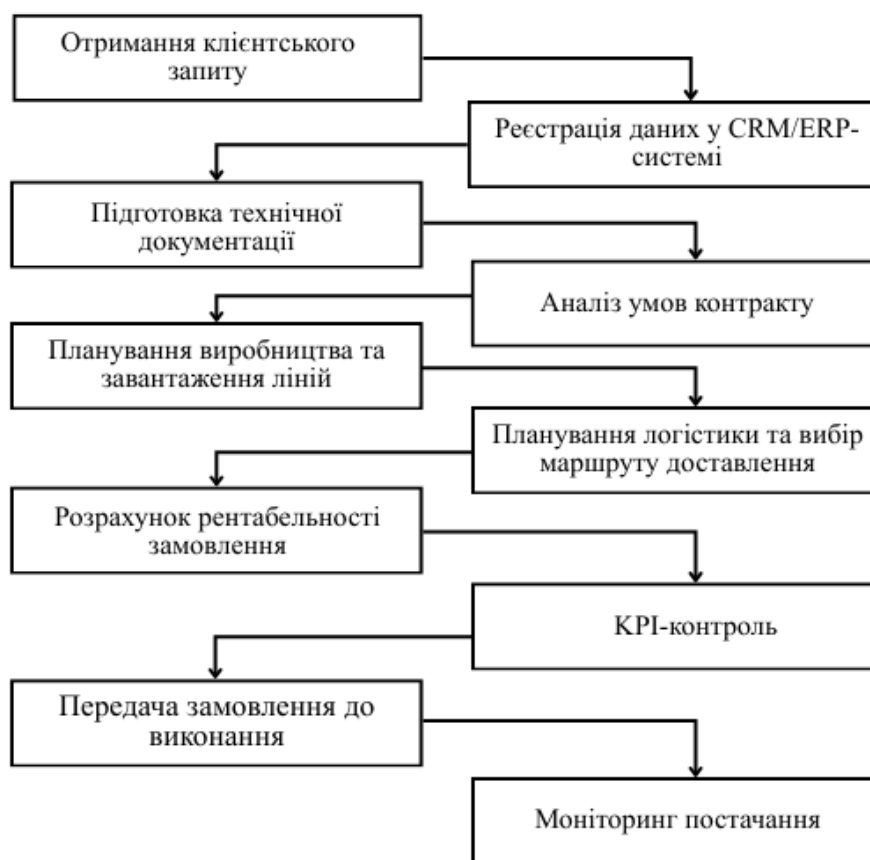


Рис. 3.1 – Послідовність планування та контролю експортних операцій

Джерело: розроблено автором

Подібні механізми широко використовуються компаніями у сегменті товарів для дому та саду й дозволяють забезпечити стабільність операційних процесів під час розширення ринкової присутності. Не менш важливим є розвиток внутрішньої здатності до адаптації продукції під потреби різних країн. Варто запровадити

регламент співпраці між виробничим підрозділом та відділом роботи з іноземними клієнтами. Він має передбачати, наприклад, процедуру швидкої оцінки можливості змін у формі, кольорі чи складі полімеру, коли того вимагає конкретний ринок. Практичним прикладом такої співпраці може бути розроблення модифікованої серії виробів для країн із суворішими кліматичними умовами або створення окремої лінії продукції з підвищеною часткою вторинної сировини для регіонів, де екологічність є критичною вимогою, зокрема скандинавських країн.

Організаційні зміни створюють основу для посилення маркетингової активності, яка є ключовою передумовою розширення присутності «Lamela Sp. z o.o.» на міжнародних ринках. Аналіз діяльності показує, що підприємство вже використовує інтернет-канали збуту для реалізації своєї продукції на ринках Німеччини, Великої Британії, Бельгії та інші країни, це свідчить про наявність базових компетенцій у сфері e-commerce. Разом з тим масштабність і системність виходу на цифрові ринки залишається недостатньо розвиненою, оскільки нинішня присутність у мережевому середовищі здебільшого здійснюється через партнерські торговельні платформи та окремих дистриб'юторів, а не через цілісну маркетингову політику компанії. Це визначає потребу у стратегічному впорядкуванні та посиленні цифрового блоку експорту.

Одним із практичних напрямів розвитку є створення професійно структурованих цифрових каталогів продукції, орієнтованих на іноземних покупців, з перекладом на англійську, німецьку та скандинавські мови. Такі каталоги мають містити як базову інформацію, так і поглиблені технічні дані, особливості дизайну, варіанти застосування, а також QR-коди з посиланням на відеопрезентації виробів. Додатковим інструментом може стати запуск корпоративних сторінок на професійних B2B-платформах, що спеціалізуються на європейській торгівлі, де потенційні партнери можуть отримати інформацію про асортимент, умови співпраці та логістичні можливості компанії.

Для підсилення міжнародної впізнаваності бренду доцільним є впровадження контент-стратегії з використанням професійних соціальних мереж, зокрема «LinkedIn», що є ключовою платформою для комунікації з закупівельними

відділами торговельних мереж та дистриб'юторів. Практичним кроком може бути підготовка серії коротких презентаційних відео про продукцію, виробничі можливості та екологічні характеристики виробів. Це дозволить підвищити довіру до бренду, а також створить інструмент для демонстрації конкурентних переваг під час переговорів із потенційними партнерами.

Враховуючи високі вимоги ринків Скандинавії та Німеччини до екологічності та документації, доцільно сформувати набір маркетингових матеріалів, що підкреслюють відповідність продукції вимогам сталого розвитку, використання високоякісної сировини та повторної переробки пластику. Такий інформаційний пакет може включати технічні листи, результати тестів на витривалість, інформацію про безпечність матеріалів та екологічні переваги процесів виробництва. Наявність цього пакету значно спрощує комунікацію з великими торговельними мережами та зміцнює шанси компанії на укладення довгострокових угод.

Розширення маркетингових інструментів також передбачає участь у міжнародних виставках, які є ключовими майданчиками для пошуку партнерів у сегменті садово-господарчих товарів. Участь у подіях такого рівня дає змогу продемонструвати нові продуктивні лінійки, провести переговори з ключовими гравцями ринку та отримати доступ до закритих закупівельних програм великих ритейлерів. Створення демонстраційних зразків, адаптованих під очікування конкретних ринків, дозволить компанії підвищити ефективність такої участі.

Комплексність наведених заходів дає змогу перейти від точкової присутності на окремих інтернет-майданчиках до стратегічно інтегрованої системи маркетингової комунікації, що включає цифрові канали, професійні виставки та спеціалізовані B2B-платформи. Підхід дозволить «Lamela Sp. z o.o.» зміцнити позиції на вже освоєних ринках, а також закласти підґрунтя для стабільного виходу на нові регіони, включно зі Скандинавією, країнами Балтії та Центральної Європи.

Розширення географії експорту неможливе без оптимізації логістично-фінансової інфраструктури, оскільки стабільність і передбачуваність поставок є визначальними факторами успіху на ринках ЄС. Компанія вже має досвід

організації міжнародних перевезень, проте вихід на нові країни потребує підвищення гнучкості та диверсифікації логістичних каналів. Одним із практичних рішень може стати укладення рамкових договорів із двома-трьома міжнародними логістичними операторами, які забезпечують доставки до Північної Європи, Центральної Європи та країн Балтії. Така диверсифікація зменшує залежність від одного перевізника та дозволяє оперативно реагувати на коливання вартості перевезень або перебої в роботі окремих маршрутів, що особливо актуально у періоди сезонних пікових навантажень.

Для підвищення швидкості та надійності постачань доцільно розглянути можливість використання складів консигнації або орендованих логістичних площ у Німеччині чи Данії. Наявність таких складів дозволила б скоротити строки виконання замовлень для великих дистриб'юторів з кількох тижнів до кількох днів, що значно підвищує конкурентоспроможність компанії у переговорах із торговельними мережами. Це також дає змогу ефективніше працювати з невеликими, але частими замовленнями, характерними для ринків із високою часткою роздрібних мереж і garden-centers.

Фінансова частина логістичного забезпечення також потребує модернізації, враховуючи ризики, пов'язані з роботою на нових ринках. Для зниження ризику неплатежів варто використовувати механізми страхування дебіторської заборгованості та експортного факторингу, що є поширеною практикою серед європейських виробників товарів для дому та саду. Це дозволить проводити інтенсивні переговори з новими партнерами без потреби жорсткого обмеження умов оплати. Водночас ефективність експортних операцій можна підвищити шляхом стандартизації пакування продукції відповідно до вимог окремих ринків: оптимізація кількості одиниць у транспортних коробах, впровадження більш щільного компонування продукції та адаптація маркування відповідно до локальних норм. Такі зміни дають змогу істотно зменшити витрати на перевезення та знизити ризики ушкодження товару під час транспортування.

Розроблена система організаційних, маркетингових, логістичних та фінансових заходів забезпечує комплексне удосконалення зовнішньоекономічної

діяльності «Lamela Sp. z o.o.». Однак реалізація стратегії інтенсивного зростання супроводжується низкою потенційних ризиків, здатних вплинути на результативність упровадження запропонованих рішень та стійкість експортних операцій. З огляду на це важливим етапом є їх своєчасна ідентифікація та оцінювання, що дозволяє визначити напрями превентивного реагування й сформувати інструменти управління можливими загрозами. Характеристику основних ризиків та відповідних заходів їх мінімізації подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні ризики реалізації стратегії ЗЕД та шляхи їх мінімізації

Група ризиків	Суть ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Організаційні	Опір персоналу структурним змінам, впровадженню нового ПЗ, перерозподілу функцій	Середня	Середній/ високий	Внутрішні тренінги; поетапне впровадження змін; регламентація процесів; система комунікації та регулярного зворотного зв'язку
	Недостатня координація між виробництвом і ЗЕД-підрозділом при адаптації продукції	Середня	Середній	Запровадження регламенту взаємодії; визначення відповідальних; створення спільного календаря та системи контролю запитів
Маркетингові	Низька результативність digital-кампаній або помилкове позиціонування на іноземних ринках	Середня	Середній	А/В-тестування контенту; аудит маркетингових матеріалів; залучення фахівців з digital-маркетингу; адаптація описів і фото до вимог ринків
	Конкуренція з дешевими виробниками (переважно Азія)	Висока	Високий	Диференціація через якість, дизайн, екологічність; формування есо-пакету документів; розширення серії преміальних виробів
Логістичні	Затримки міжнародних поставок, сезонні піки, нестабільність тарифів перевізників	Висока	Високий	Диверсифікація логістичних партнерів (2-3 оператори на регіон); планування запасів; моніторинг маршрутів; резервні схеми доставки

продовження табл. 3.5

Група ризиків	Суть ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Логістичні	Недостатня окупність складів консигнації/орендованих площ	Середня	Середній	Аналіз мінімального рівня завантаження; пілотний запуск складу; гнучкі договори оренди; спільне фінансування складських запасів із ключовими партнерами
Фінансові	Ризик неплатежів з боку нових партнерів	Середня/ висока	Високий	Експортне страхування; факторинг; встановлення кредитних лімітів; авансові платежі для нових клієнтів
	Валютні коливання при роботі з країнами поза зоною EUR/PLN	Середня	Середній	Використання інструментів хеджування; прив'язка контрактів до стабільної валюти; короткі платіжні цикли
Стратегічні	Зміни екологічних вимог ЄС (упаковка, переробка пластику, сертифікація)	Середня	Високий	Моніторинг регуляторних змін; участь у галузевих асоціаціях; створення есо-портфоліо документів; випереджальне впровадження стандартів
	Невідповідність продукту очікуванням конкретних ринків	Низька/ середня	Середній	Попередні маркетингові дослідження; тестові поставки; адаптація асортименту; локальні модифікації продукції

Джерело: сформовано автором

Проведена оцінка ризиків засвідчує, що більшість потенційних загроз має керований характер і може бути ефективно мінімізована за умови послідовного впровадження організаційних, маркетингових та логістично-фінансових заходів, запропонованих у межах удосконаленої зовнішньоекономічної стратегії. Системний підхід до управління ризиками забезпечує стійкість реалізації стратегії інтенсивного зростання, підвищує адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню передбачуваного операційного циклу. У цілому така модель управління дає змогу посилити конкурентоспроможність «Lamela» на міжнародних ринках і створює необхідні передумови для досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із розширенням експортної діяльності та зміцненням позицій.

Висновки за третім розділом

Проведені дослідження дали змогу сформуванати цілісну систему рішень, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності «Lamela Sp. z o.o.» та забезпечення передумов для її стійкого розвитку на міжнародних ринках. Аналіз стратегічних альтернатив засвідчив, що підприємство має значний фінансовий і виробничий потенціал, а також доступ до технологічних можливостей, які дозволяють реалізувати стратегію інтенсивного зростання. Перспективними виявилися ринки Скандинавії та Балтії, а також окремі товарні сегменти з високою доданою вартістю, що створює можливість диверсифікації асортименту та зміцнення конкурентних позицій.

SPACE-аналіз підтвердив належність компанії до наступального стратегічного профілю, що означає здатність активно освоювати нові ринки та використовувати зростаючі можливості галузі. Це підтвердило необхідність упровадження комплексу організаційних змін, які передбачають формалізацію управління ЗЕД, створення спеціалізованої функціональної групи та впровадження системи планування й контролю експортних операцій. Доповненням до цього є посилення маркетингової політики через розвиток цифрової присутності, структуровані каталоги, контент-стратегію та участь у міжнародних виставках. Логістично-фінансові рішення забезпечують інфраструктурну основу для розширення експорту, зокрема диверсифікацію транспортних каналів, використання складів консигнації, оптимізацію пакування, застосування експортного страхування та факторингу. Поєднання цих заходів підвищує передбачуваність постачань, зменшує витрати та знижує ймовірність фінансових втрат у процесі освоєння нових ринків.

Оцінка можливих ризиків засвідчила, що їхня більшість є керованою за умови впровадження превентивних інструментів: посилення комунікації всередині компанії, адаптації продукції, аудиту маркетингової діяльності, регуляторного моніторингу та гнучкої логістичної політики. Системний підхід до управління ризиками дозволяє підвищити стійкість операційних процесів і забезпечує стабільність реалізації стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та практичне дослідження стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також обґрунтовано напрями удосконалення ефективності ЗЕД-політики компанії «Lamela Sp. z o.o.» для зміцнення її конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Усі завдання, зазначені у вступі, були виконані:

1. Розкрито сутність та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділ 1.1). У роботі систематизовано теоретичні підходи до трактування стратегії ЗЕД, охарактеризовано її функції як інтегратора маркетингових, логістичних, фінансових і виробничих рішень. Визначено ключові складові стратегії, наведено класифікацію стратегій за формами виходу, ринковими орієнтирами та продуктово-географічними параметрами. Проаналізовано роль управління ризиками у міжнародній діяльності, окреслено чинники зовнішнього середовища, що формують необхідність стратегічного планування. Доведено, що результативність стратегії ЗЕД визначається здатністю підприємства формувати і підтримувати конкурентні переваги на міжнародних ринках.

2. Досліджено теоретичні підходи до формування та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності (підрозділ 1.2). Розглянуто поведінковий підхід за моделю Uppsala, економічний підхід, а саме мінімізацію трансакційних витрат, еkleктичну парадигму OLI, ресурсний, мережевий підхід та концепцію балансу глобальної інтеграції і локальної адаптації. Показано, що узгоджене використання цих підходів дає змогу обґрунтовувати вибір цільових ринків і форм присутності, визначати рівень контролю, оцінювати ризики та формувати стійкі конкурентні переваги. З'ясовано, що для підприємств, орієнтованих на ринки ЄС, особливо важливими є дотримання технічних норм, екологічних вимог та гнучка адаптація продукту і сервісу до локальних умов.

3. Обґрунтовано методичний підхід до стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділ 1.3). Проаналізовано методи зовнішнього і

внутрішнього аналізу, зокрема модель «діаманта Портера», VRIO та SWOT-аналізи, модель «ланцюга цінності», збалансовану систему показників, KPI, бенчмаркінг. Окреслено можливості застосування методу аналізу ієрархій (АНР) під час вибору стратегічних альтернатив. Показано, що ефективне стратегування базується на поєднанні моделей оцінювання потенціалу, інструментів контролю результативності та системи управління ризиками за стандартом ISO 31000 і циклом PDCA. Доведено, що стратегія ЗЕД повинна формуватися як безперервний процес, що включає регулярний моніторинг, коригування управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

4. Розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства (підрозділ 2.1). Досліджено історію становлення компанії, її виробничу спеціалізацію, асортимент продукції, структуру зовнішньоекономічної діяльності та організаційну структуру управління. Встановлено, що «Lamela Sp. z o.o.» є стабільним виробником пластмасових виробів для дому та саду, орієнтованим на ринки Європейського Союзу, де частка експорту перевищує 60 %. Проаналізовано географію експорту та імпорту, що свідчить про значну концентрацію поставок у країни Центральної та Західної Європи. Виявлено, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та підтримує ефективну взаємодію між виробництвом, логістикою, маркетингом, відділом ЗЕД і фінансово-адміністративними службами.

5. Проаналізовано внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови його функціонування (підрозділ 2.2). Виробничий потенціал компанії характеризується сучасними технологіями лиття під тиском, високою автоматизацією процесів і гнучкістю виробництва, що забезпечує широкий асортимент і стабільну якість продукції. Технічний стан основних засобів демонструє позитивну динаміку модернізації, що підтверджується зростанням коефіцієнта оновлення та підвищенням коефіцієнта придатності. Фінансові показники відображають зміцнення фінансової стійкості, зростання активів і власного капіталу, а також позитивну динаміку прибутковості порівняно з 2022 роком. Кадровий потенціал підприємства є збалансованим та характеризується

поступовою стабілізацією чисельності персоналу. Проведені VRIO та SWOT-аналізи підтвердили наявність стійких конкурентних переваг, пов'язаних із логістичними можливостями, партнерськими мережами, гнучким виробництвом та репутацією бренду, а також визначили ключові загрози та шанси у зовнішньому середовищі. Макроекономічні умови функціонування підприємства свідчать про циклічність ринку ЄС, вплив інфляційних ризиків та зростання попиту на екологічні вироби, що має враховуватися при формуванні стратегічних рішень у сфері ЗЕД.

6. Оцінено чинну стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділ 2.3). Встановлено, що стратегія компанії базується на помірно-інтенсивній експансії на ринки ЄС, широкому використанні партнерських дистриб'юторських мереж, DІY-каналів та маркетплейсів. Географічна структура експорту свідчить про домінування європейського напрямку з поступовим розширенням присутності на ринках Центральної Азії та Східної Європи. Проаналізовано канали збуту, серед яких провідне місце займають оптові дистриб'ютори та мережеві оператори, тоді як роль онлайн-каналів поступово зростає. Дослідження фінансових показників результативності ЗЕД показало, що незмінна частка експорту, коливання доходу та прибутковості свідчать про необхідність коригування стратегії у напрямі підвищення ефективності витрат, диверсифікації ринків та посилення активності у цифрових каналах збуту. Високий рівень ОТІФ підтверджує надійність підприємства як міжнародного партнера.

7. Сформовано систему стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділ 3.1). Обґрунтовано доцільність розширення географії експорту та визначено перспективні ринки для подальшої експансії, зокрема країни Скандинавії, Балтії, Кавказу та Казахстан. На основі матриці оцінювання пріоритетності ринків визначено регіони з високим попитом і помірним конкурентним тиском, що забезпечують найкращі умови для масштабування діяльності. Досліджено можливості диверсифікації продуктового портфеля компанії шляхом виходу у нові споживчі сегменти: інтер'єрні декор-елементи, системи організації простору, еко-лінійки, професійний сектор та

сегмент дитячих товарів. Проаналізовано доцільність розширення каналів збуту, включно з маркетплейсами, DIY-мережами та B2B-партнерствами, та визначено їх потенціал і обмеження. У цілому стратегічні альтернативи спрямовані на підвищення ринкової стійкості, зменшення залежності від окремих сегментів та посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

8. Обґрунтовано вибір оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі SPACE-аналізу (підрозділ 3.2). Проведено структуроване оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність «Lamela Sp. z o.o.», зокрема фінансової сили, конкурентної позиції, стабільності зовнішнього середовища та привабливості галузі. Результати SPACE-матриці засвідчили, що внутрішні можливості підприємства істотно переважають над конкурентними обмеженнями, а перспективність ринку компенсує зовнішні ризики. Отримане стратегічне положення відповідає наступальному типу розвитку, що дає змогу рекомендувати реалізацію стратегії інтенсивного зростання. Такий стратегічний вибір охоплює розширення географії експорту, нарощення маркетингової активності, диверсифікацію каналів збуту, активізацію e-commerce та інвестиції в інноваційні й екологічні продукти.

9. Розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та подолання потенційних ризиків її реалізації (підрозділ 3.3), який включає створення функціональної групи з управління ЗЕД, запровадження системи планування й контролю експортних операцій, формування централізованої бази клієнтів і регламенту взаємодії підрозділів, посилення міжнародної маркетингової активності через цифрові каталоги, професійні онлайн-платформи, контент-стратегію та еко-портфолію, упровадження логістичних рішень: диверсифікація перевізників, склади консигнації, оптимізація пакування і фінансових інструментів управління ризиками, куди входять страхування дебіторської заборгованості, факторинг, валютне хеджування, а також ідентифікацію ключових ризиків і визначення механізмів їх мінімізації, що забезпечує керованість стратегічного розвитку та підвищує стійкість компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куліш Д. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств: цілі, типологія, умови, виміри та значення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2023. Том 8. № 1. С. 317-322. DOI: <https://ujae.org.ua/wp-content.pdf>
2. Стойко В. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. DOI: <https://a-economics.com.ua/index.php/home>
3. Бабій І. Формування та застосування стратегії зовнішньоекономічної діяльності в механізмі стратегічного управління машинобудівним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/7.pdf
4. Козак Ю., Логвінова Н. Міжнародна економічна діяльність підприємств: підручник. Київ: КНЕУ. 2021. 448 с.
5. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
6. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
7. Баула О., Сачук А. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Облік і фінанси*, 2013. № 10. С. 16-25.
8. Косенко С. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, 2011. № 3. С. 117-128.
9. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2019. С. 70-79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php>

10. Мотузка О., Гринчак Н. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у середовищі ВАНІ. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. № 1. С. 133-138. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik.2023.pdf>
11. Мельник О., Передало Х, Горошко Ю. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. С. 72-81. URL: <https://sciencetst.lpnu.ua/sites2021.72.pdf>
12. Дідович І., Кульчицька Е., Юрків Н., Маліновська М. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. *Економіка і організація управління*, 2021. С. 168-177. DOI: <https://doi.org/10.31558/2318.2021>
13. Зборовська Ю. Удосконалення формування стратегії діяльності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках. *Глобалізаційні та євроінтеграційні процеси в розвитку національних економік: матеріали II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф*, 2015. С. 33-34. URL: <https://www.lute.lviv.ua/data/instituty/IEFNauka>
14. Рамський А., Жильцов М., Соболев Ю. Застосування еkleктичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій. *Ефективна економіка*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.16>
15. Субочев О. Трансфер технологій міжнародними корпораціями. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 2009. С. 145-154. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/P145-154.pdf>
16. Шуміло О., Заїка О., Гарбузов О. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*, 2022. С. 45-50.
17. Закрижевська І., Полозова В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Економічні науки*, 2021. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/e719a1f4>
18. Тимохова Г., Ковальов Є., Нестеренко В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2025. (108) С. 80-92. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379>

19. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. *Social Development and Security*, 2021. №11 (3) С. 41-55. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article>
20. Korzh N. Strategic management of organizational innovation in trade. Network approach. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*, 2019. 14 (42). p. 38-43. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article>
21. Курей О. Варіативність стратегій міжнародного бізнесу в умовах глобалізації: типологія, чинники та інноваційні моделі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2023. №2 (66) С. 9-17.
22. Борисова Т., Хрупович С. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*, 2021. № 68.1 С. 159-165.
23. Пергат Л. Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічні науки*, 2012. С. 69-73. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core>
24. Благодир Л., Філатова Л. Вплив культурного середовища міжнародних економічних відносин на глобальну експансію компаній. *Ефективна економіка*, 2025. №2. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.u.0/17065123456789/43970/1pdf>
25. Cuofano G. Uppsala Internationalisation Model. *Business*, 2024. URL: <https://fourweekmba.com/uppsala>
26. Вараксіна О., Бархатов І., Боцула Є. Конкурентоспроможність як здатність адаптуватися, а не перемагати. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*, 2025. (3). С. 107-113. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/83/69>
27. Заяць О. Моделі конкурентної сили міжнародних інтеграційних об'єднань. Інвестиції: практика та досвід. 2020. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items>
28. Журило І., Бугаєва М. Стратегічне управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю. *ЦНТУ*, 2025. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua>
29. Лубянський О. Модель оцінки стратегій онлайн-ритейлу. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740668>

30. Zou S., Stan S. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. 1998. 15 (5). p. 333-356.
31. Ruzekova V., Kittova Z., Steinhauser D. Export Performance as a Measurement of Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 2020. Vol. 12, № 1. p. 145-160.
32. Яворська О., Брезіцька М. Вдосконалення концепції циклу PDCA в системах управління організацій. *Секція 1 охорона праці: Освіта і Практика*, 2025. С. 73-75. URL: <https://indico.ldubgd.edu.ua/event/62/attachments/831>
33. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018 URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657>
34. ISO 31000:2018 Risk management. Guidelines: standard. Geneva: International Organization for Standardization. 2018. 16 p.
35. Saaty T. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York : McGraw-Hill, 1980. 287 p.
36. Сайт реєстру організацій «Lamela Sp. z o.o.». URL: <https://rejestr.io/krs/968577/lamela>
37. Офіційний сайт підприємства «Lamela Sp. z o.o.». URL: <https://www.lamela.pl>
38. D&B Report - Company Details «Lamela Sp. z o.o.». Łowicz. 2025. 30 с.
39. Eurostat. Gross domestic product at market prices. Annual data. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data>
40. Eurostat. Real GDP growth rate. Percentage change on previous year. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>
41. Główny Urząd Statystyczny. Produkt Krajowy Brutto. Roczne wskaźniki makroekonomiczne Polski. URL: <https://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonom>
42. World Bank. GDP growth. Poland. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PL>
43. World Bank. GDP growth. European Union. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>
44. OECD Data. Real GDP forecast. Poland. URL: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp>
45. Eurostat. Real GDP growth rate. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>

46. Eurostat. Harmonised Index of Consumer Prices. Annual average rate. Poland. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>
47. Główny Urząd Statystyczny. Gross Domestic Product in 2023. Preliminary estimate. Warszawa. URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/national-accounts>
48. European Commission. Economic forecast for Poland. 2025. URL: <https://economy-finance.ec.europa.eu/economic>
49. Eurostat. Annual inflation more than tripled in the EU in 2022. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230309-2>
50. Eurostat. Unemployment rate – annual data. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
51. Eurostat. Unemployment statistics. Statistics Explained. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics>
52. Eurostat. Euro indicators. Unemployment news releases. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/euro-indicators>
53. MarkNtel Advisors. Gardening Market. Industry Report. URL: <https://www/gardening-market.html>
54. Expert Market Research. Flower Pots and Planters Market Report. URL: <https://www.expertmarketresearch.com>
55. Global Growth Insights. Flower Pots and Planters Market. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market>
56. Ecommerce News Europe. Online DIY Market Valued €66 Billion in 2024. URL: <https://ecommercenews.eu/online-diy-market>
57. Kunststoffe International. Non-Stop Product Range Expansion. URL: <https://en.kunststoffe.de/a/specialistarticle>
58. Amazon.de. Lamela Flower Magnolia Balcony Organiser – Product Page. URL: <https://www.amazon.de/-/en/Lamela-Flower>
59. Bizraport.pl. Lamela Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Діяльність компанії. URL: <https://www.bizraport.pl/krs/0000968577/lamelaspolka>
60. DIY.com. Planters. Lamela Brand Catalogue. URL: <https://www.diy.com/garden>

ДОДАТКИ

Додаток А

D&B Finance Analytics

Printed By: Andrzej Lisiewski

Date Printed: 2025-09-17

First View Date: 2024-05-09 Last View Date: 2025-09-17

Endorsement: andrzej.lisiewski@lamela.pl |

Summary

Currency: PLN

LAMELA SP Z O O

Tradestyle(s): No Trades Available

ACTIVE

D-U-N-S 53-946-8370
Registration Number: 0000968577
Phone: +48 46 837 41 52

Address: Ul. Poznańska 4, 99-400, Łowicz, łódzkiePL
Exclude from Portfolio Insight: No
Folders: All Companies

LEGAL EVENTS

This section includes legal events published in the Monitor Sądowy i Gospodarczy [Official Court and Economic Gazette] and registered in the Krajowy Rejestr Zadłużonych (krz.ms.gov.pl) [National Register of Debtors]. Legal event data in the sources provided are verified by Dun & Bradstreet staff proactively for the entire population of companies registered in Poland and upon request during the update order.

There is an 3 number of legal events relating to an investigated entity that are registered in D&B database.

Transformation (change of legal form)

Files 10961/22/251

01.04.2022. PRZEKSZTAŁCENIE SPÓŁKI POD FIRMĄ: LAMELA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPÓŁKA (KRZ.MS.GOV.PL) NA SPÓŁKĘ POD FIRMĄ: LAMELA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPÓŁKA KOMANDYTOWA Z SIEDZIBĄ W ŁOWICZU Z DNIA 1 KWIEŃNIA 2022 R. W PRZEDMIOCIE PRZEKSZTAŁCENIA W SPÓŁKĘ POD FIRMĄ: LAMELA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ Z SIEDZIBĄ W ŁOWICZU. ZAPROTOKOŁOWANA W AKCIE NOTARIALNYM REP. A NR 2994/2022, SPORZĄDZONYM PRZEZ NOTARIUSZA JERZEGO FOLCHOLCA, KANCELARIA NOTARIALNA S.C. JERZY FOLCHOLC, ANNA WŁODARCZYK, PLAC WOLNOŚCI 11/13, 95-015 GŁOWNO

Court	Łódź	
Date of decision	2022-05-04	
Date of publication	2022-05-13	
Company	LAMELA SP Z O O	53-946-8370

Transformation (change of legal form)

Files 3309/17/147

Court	Łódź	
Date of decision	2017-03-01	
Date of publication	2017-03-09	
Company	LAMELA SP Z O O	53-946-8370

Amalgamation by new company establishment (merger)

Court	Łódź	
Date of decision	2016-10-26	
Date of publication	2016-10-26	
Entity established by merger	LAMELA SP Z O O	53-946-8370
Entity the estate of which is acquired	LAMELA SP Z O O	42-244-3056
Entity the estate of which is acquired	WALOR INWESTYCJE SP Z O O	42-699-6388
Entity the estate of which is acquired	WALOR INWESTYCJE 2 SP Z O O	42-700-7258

CASH FLOW (INDIRECT METHOD)

	2024-01-01 2024-12-31 PLN	2023-01-01 2023-12-31 PLN	2022-01-01 2022-12-31 PLN	2021-01-01 2021-12-31 PLN	2020-01-01 2020-12-31 PLN
A. Cash flow on operating activities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I. Net profit (loss)	7,889,654.58	10,579,493.61	1,995,139.62	15,103,013.57	14,161,471.72
II. Total adjustments	8,093,023.12	4,260,041.24	16,990,535.14	4,390,612.86	9,332,051.19
1. Depreciation	11,303,952.42	10,695,289.58	9,998,917.20	9,922,236.93	9,171,446.64
2. Profit (loss) on exchange rates differences	347,626.80	-952,035.23	52,865.92	-62,728.98	164,965.52
3. Interest earned and share in profits (dividends)	1,337,382.30	955,869.47	625,680.23	343,688.48	445,621.39
4. Profit (loss) on investment activity	-148,234.08	-13,787.02	-514,903.03	-201,026.71	145,725.92
5. Change in reserves	-127,887.54	-7,490,767.28	1,883,644.64	2,158,819.57	4,235,953.17
6. Change in stock position	-1,053,809.56	-4,579,535.21	5,234,137.24	-7,746,837.81	1,355,709.50
7. Change in receivables	-2,480,282.30	-407,817.94	12,978,841.24	-7,968,953.26	3,697,536.40
8. Change of position of short-term liabilities, except for loans and borrowings	-6,829,155.94	6,048,285.34	-11,906,163.11	8,116,261.40	1,194,669.70
9. Change in prepayments and accruals	3,789,287.02	4,539.53	582,323.93	-212,980.10	785,732.90
10. Other adjustments	1,954,144.00	0.00	-1,944,809.12	42,133.34	104,099.49
III. Net cash flow on operating activities (I + II)	15,982,677.70	14,839,534.85	18,985,674.76	19,493,626.43	23,493,522.91
B. Cash flow on investment activities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I. Inflows	153,234.08	4,967.64	660,879.45	467,496.75	284,215.44
1. Sale of intangible assets and tangible fixed assets	153,234.08	4,967.64	600,879.45	467,496.75	284,215.44
2. Sale of real estate investments and intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. From financial assets, including:	0.00	0.00	60,000.00	0.00	0.00
a). In affiliated units	0.00	0.00	60,000.00	0.00	0.00
b). In other entities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- sale of financial assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- dividends and shares in profits	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- repayment of granted long-term loans	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- interest	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- other financial inflows	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Other investment inflows	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II. Outflows	10,293,486.94	11,752,906.39	7,430,344.41	8,250,140.69	5,958,928.53
1. Purchase of intangible assets and tangible fixed assets	10,293,486.94	11,752,862.55	7,333,047.64	8,239,290.48	5,958,928.53
2. Investment in real estate investments and intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. For financial assets, including:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
a). In affiliated units	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
b). In other entities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- purchase of financial assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- granted long-term loans	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Other investment expenses	0.00	43.84	97,296.77	10,850.21	0.00
III. Net cash flow on investment activities (I-II)	-10,140,252.86	-11,747,938.75	-6,769,464.96	-7,782,643.94	-5,674,713.09

EMPLOYMENT

The employees status on each report update are collected by interview with the company or from external sources.

