

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: Стратегії виходу українських підприємств на ринки ЄС в умовах
євроінтеграції

здобувач IV курсу групи МЕН-22з
спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини

Нікеркін М. В.С. С.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи проф., д.е.н. Бузько І. Р.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

« ____ » _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Нікеркіну Микиті Валерійовичу
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Стратегії виходу українських підприємств на ринки ЄС в умовах євроінтеграції

керівник роботи Бузько Ірина Романівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 21 » квітня 2026 року № 84/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 20 червня 2026 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Загальна інформація про сферу діяльності підприємства та особливості молочної галузі України. 3.2. Дані про організаційно-економічну структуру, напрями діяльності, асортимент і виробничий потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод». 3.3. Інформація про виробничо-економічні показники підприємства, фінансові результати, собівартість, рентабельність та ефективність використання ресурсів. 3.4. Дані про асортимент, конкурентні переваги продукції, потенціал виходу на ринки ЄС та обмеження щодо якості, сертифікації, маркування і логістики. 3.5. Інформація про готовність підприємства до виходу на ринки ЄС, цільові ринки, форми входу, канали збуту

та ризики реалізації стратегії. 3.6. Нормативно-правові, теоретичні, методичні та наукові джерела з питань ЗЕД, міжнародної торгівлі, євроінтеграції та адаптації підприємств до стандартів ЄС.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1. Викладення теоретико-методичних засад формування стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки. 4.2. Дослідження особливостей ринків ЄС, їх інституційних, економічних і регуляторних характеристик та впливу євроінтеграції на ЗЕД підприємств. 4.3. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод», аналіз його структури, виробничих показників, асортименту та ринкових позицій. 4.4. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, готовності до виходу на ринки ЄС, перспективних товарних груп і ключових обмежень. 4.5. Визначення стратегічних напрямів виходу підприємства на ринки ЄС, форм входу, організаційно-маркетингового забезпечення та заходів мінімізації ризиків.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 27 » квітня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Квітень 2026 р.	
2	Робота над розділом 1	Травень 2026 р.	
3	Робота над розділом 2	Травень 2026 р.	
4	Робота над розділом 3	Червень 2026 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Червень 2026 р.	
6	Оформлення роботи	Червень 2026 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Червень 2026 р.	

Здобувач

(підпис)

Нікеркін М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Бузько І. Р.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 стор., 31 табл., 48 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегій виходу українських підприємств на ринки Європейського Союзу в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-економічні та прикладні засади формування стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і визначення практичних напрямів формування стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки Європейського Союзу з урахуванням умов євроінтеграції, потенціалу підприємства та вимог європейського ринкового середовища.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність зовнішньоекономічної діяльності, економічну природу стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки, їх класифікацію та особливості застосування в умовах євроінтеграції. Розглянуто інституційні, економічні та регуляторні характеристики ринків Європейського Союзу, а також визначено їх вплив на вибір стратегії міжнародного розвитку підприємства. Проаналізовано діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», його виробничо-економічні показники, асортиментну структуру та передумови потенційного виходу на ринки ЄС. За результатами дослідження визначено стратегічні напрями виходу підприємства на європейські ринки, обґрунтовано доцільність поетапної експортної моделі, окреслено пріоритетні товарні групи, цільові ринки, організаційно-маркетингові заходи та напрями мінімізації ризиків реалізації запропонованої стратегії.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК, РИНКИ ЄС, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, ЕКСПОРТ, МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РИЗИКИ.

ABSTRACT

Master's thesis: 83 p., 31 tables, 48 sources.

The object of the study is the process of forming strategies for Ukrainian enterprises to enter the markets of the European Union under the conditions of European integration.

The subject of the study is the theoretical, organizational, economic and applied principles of forming a strategy for LLC “Yahotyn Butter Plant” to enter the EU markets.

The purpose of the qualification paper is to summarize the theoretical foundations and determine practical directions for forming a strategy for LLC “Yahotyn Butter Plant” to enter the markets of the European Union, taking into account the conditions of European integration, the enterprise’s potential and the requirements of the European market environment.

The qualification paper examines the essence of foreign economic activity, the economic nature of enterprises’ market entry strategies, their classification and specific features of application under the conditions of European integration. The institutional, economic and regulatory characteristics of the European Union markets are considered, and their influence on the choice of an enterprise’s international development strategy is determined. The activity of LLC “Yahotyn Butter Plant”, its production and economic indicators, assortment structure and prerequisites for potential entry into the EU markets are analyzed. Based on the results of the study, strategic directions for the enterprise’s entry into European markets are identified, the feasibility of a phased export model is substantiated, and priority product groups, target markets, organizational and marketing measures, as well as directions for minimizing the risks of implementing the proposed strategy are outlined.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, MARKET ENTRY STRATEGY, EU MARKETS, EUROPEAN INTEGRATION, EXPORT, DAIRY PRODUCTS, COMPETITIVENESS, RISKS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКИ ЄС	10
1.1. Сутність та економічна природа стратегій виходу на зовнішні ринки	10
1.2 Класифікація стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.....	17
1.3. Особливості функціонування ринків ЄС та їх вплив на вибір стратегії	25
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИХОДУ НА РИНКИ ЄС	35
2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності	35
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	46
2.3. Оцінка можливостей і бар'єрів виходу на ринки ЄС	54
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИХОДУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА РИНКИ ЄС	63
3.1. Вибір стратегічної моделі, цільових ринків і товарних груп	63
3.2. Організаційно-маркетингове забезпечення реалізації стратегії та управління ризиками.....	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та поглиблення євроінтеграційних процесів вихід підприємств на зовнішні ринки є важливим напрямом забезпечення їх довгострокового розвитку. Для українських підприємств особливого значення набуває освоєння ринків Європейського Союзу, які характеризуються значною місткістю, високою купівельною спроможністю споживачів, стабільним інституційним середовищем та розвиненою системою торговельно-економічних зв'язків. Водночас вихід на ринки ЄС потребує від підприємств не лише наявності конкурентоспроможної продукції, а й здатності адаптувати виробничі, організаційні, маркетингові та логістичні процеси до європейських стандартів.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що євроінтеграція України створює нові можливості для розширення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, але водночас підвищує вимоги до їх готовності працювати в умовах відкритого та висококонкурентного ринку. Гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу, розвиток торговельних відносин, зміна регуляторного середовища та посилення вимог до якості й безпечності продукції потребують формування обґрунтованих стратегічних підходів до виходу підприємств на європейські ринки. Особливо важливим є вибір таких форм міжнародної діяльності, які відповідають ресурсним можливостям підприємства, рівню його готовності та специфіці цільового ринку.

Особливого значення ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі. Молочна продукція належить до товарів із підвищеними вимогами до якості, безпечності, умов зберігання, транспортування та простежуваності походження сировини. Тому вихід таких підприємств на ринки ЄС пов'язаний не лише з пошуком нових споживачів, а й з необхідністю комплексної підготовки до роботи у складному регуляторному та конкурентному середовищі. У цьому контексті дослідження стратегій виходу на

ринки ЄС на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» є актуальним, оскільки підприємство має розвинену виробничу базу, широкий асортимент молочної продукції, сформовану ринкову репутацію та потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічного напрямку.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегій виходу українських підприємств на ринки Європейського Союзу в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-економічні та прикладні засади формування стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і визначення практичних напрямів формування стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки Європейського Союзу з урахуванням умов євроінтеграції, потенціалу підприємства та вимог європейського ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності та економічну природу стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки.
- узагальнити класифікацію стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки та визначити особливості експортних, партнерських та інвестиційних форм.
- охарактеризувати інституційні, економічні та регуляторні особливості функціонування ринків Європейського Союзу.
- визначити вплив євроінтеграційних процесів на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств.
- надати загальну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінити основні напрями його діяльності.
- проаналізувати виробничо-економічні показники підприємства, структуру його асортименту та передумови подальшого розвитку.
- оцінити зовнішньоекономічний потенціал підприємства та його готовність до виходу на ринки ЄС.
- визначити стратегічні напрями виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на

ринки Європейського Союзу.

- запропонувати організаційно-маркетингові заходи реалізації стратегії та напрями мінімізації ризиків.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності та стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки. Метод системного аналізу використано для дослідження взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом підприємства, умовами ринку ЄС та вибором стратегії виходу. Методи аналізу і синтезу застосовано під час оцінювання виробничо-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначення його можливостей щодо виходу на європейські ринки. Порівняльний метод використано для зіставлення різних форм виходу на зовнішні ринки та вибору найбільш доцільної моделі для підприємства. Табличний метод застосовано для систематизації аналітичних результатів, характеристик товарних груп, напрямів реалізації стратегії та ризиків. Метод узагальнення використано для формування висновків і практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів виходу підприємства на ринки ЄС.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань міжнародної економічної діяльності, стратегічного управління, євроінтеграції та міжнародного маркетингу, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, офіційна фінансова й річна інформація ТДВ «Яготинський маслозавод», матеріали групи компаній «Молочний альянс», а також відкриті інформаційні джерела щодо вимог ринку ЄС до харчової та молочної продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних напрямів для поетапної підготовки ТДВ «Яготинський маслозавод» до виходу на ринки Європейського Союзу. Запропонований підхід може бути застосований також іншими українськими підприємствами харчової промисловості, які планують розширення зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКИ ЄС

1.1. Сутність та економічна природа стратегій виходу на зовнішні ринки

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є невід'ємною складовою сучасного розвитку бізнесу в умовах глобалізації та економічної інтеграції. Вона відображає систему господарських відносин підприємства з іноземними контрагентами, що виникають у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання товарів і послуг на міжнародному рівні. В умовах відкритої економіки зовнішньоекономічна діяльність перестає бути лише додатковим напрямом функціонування підприємства і перетворюється на ключовий фактор забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку.

Сутність зовнішньоекономічної діяльності полягає у здійсненні підприємством операцій, пов'язаних з виходом за межі національного ринку, зокрема експорту та імпорту товарів і послуг, участі у міжнародних виробництвах, а також у формуванні партнерських відносин із суб'єктами господарювання інших країн. В українському законодавстві зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, що базується на взаємовідносинах між ними і має місце як на території України, так і за її межами [40].

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим інструментом інтеграції підприємства у світову економічну систему. Вона забезпечує доступ до нових ринків збуту, дозволяє диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього попиту та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, участь у міжнародній торгівлі сприяє впровадженню сучасних технологій, підвищенню якості продукції та адаптації до міжнародних стандартів, що є особливо актуальним для українських

підприємств в умовах євроінтеграційних процесів.

Роль зовнішньоекономічної діяльності для підприємства проявляється у декількох ключових напрямках. По-перше, вона виступає джерелом зростання обсягів реалізації продукції за рахунок розширення ринків збуту. По-друге, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через необхідність відповідності міжнародним стандартам якості, безпеки та екологічності продукції. По-третє, зовнішньоекономічна діяльність забезпечує доступ до нових ресурсів, включаючи інноваційні технології, інвестиції та сучасні методи управління. По-четверте, вона створює передумови для стратегічного розвитку підприємства шляхом формування довгострокових партнерських відносин із зарубіжними компаніями [24].

Важливо зазначити, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. До ключових факторів належать міжнародна конкуренція, торговельні бар'єри, валютні коливання, політичні ризики, а також регуляторні вимоги країн-партнерів. У випадку ринків Європейського Союзу особливого значення набувають стандарти якості продукції, технічне регулювання, сертифікація, а також вимоги щодо екологічності та безпечності виробництва. Це означає, що підприємства, які прагнуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у напрямі ЄС, повинні адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до європейських норм і стандартів [13].

Окремої уваги заслуговує вплив зовнішньоекономічної діяльності на внутрішню організацію підприємства. Вихід на міжнародні ринки потребує змін у системі управління, маркетинговій політиці, логістичних процесах, а також у фінансовому плануванні. Підприємство має враховувати валютні ризики, особливості міжнародних контрактів, митні процедури, а також культурні та поведінкові відмінності споживачів. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність виступає не лише функціональним напрямом, а й фактором трансформації всієї системи управління підприємством [22].

Для українських підприємств значення зовнішньоекономічної діяльності

суттєво зростає в умовах євроінтеграції. Поглиблення економічних відносин з Європейським Союзом відкриває нові можливості для експорту, однак водночас підвищує вимоги до продукції та бізнес-процесів. Угода про асоціацію між Україною та ЄС створює правові та економічні передумови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема шляхом зниження тарифних бар'єрів, гармонізації стандартів та спрощення торговельних процедур. Це стимулює підприємства до активізації виходу на європейські ринки, проте потребує стратегічного підходу до організації зовнішньоекономічної діяльності [29].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є складною багатофункціональною системою, яка забезпечує інтеграцію підприємства у світову економіку, підвищення його конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку. Вона виступає ключовим елементом формування міжнародної стратегії підприємства та основою для подальшого виходу на ринки Європейського Союзу.

Економічна сутність міжнародної стратегії підприємства полягає у формуванні довгострокової системи цілей, рішень і дій, спрямованих на забезпечення ефективної присутності підприємства на міжнародних ринках. В умовах глобалізації міжнародна стратегія стає не лише інструментом розширення діяльності, а й необхідною умовою виживання підприємства в конкурентному середовищі. Вона визначає напрями використання ресурсів, механізми адаптації до зовнішнього середовища та способи досягнення конкурентних переваг на ринках інших країн.

Міжнародна стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії підприємства і водночас має власну специфіку, обумовлену впливом зовнішніх факторів, таких як міжнародна конкуренція, регуляторні вимоги різних країн, валютні ризики та культурні відмінності. У цьому контексті вона виступає як інтегрована система управлінських рішень, що охоплює вибір ринків, способів входу, форм організації бізнесу та механізмів взаємодії з іноземними партнерами [22].

З економічної точки зору міжнародна стратегія підприємства спрямована

на максимізацію прибутку та підвищення вартості бізнесу за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці. Це може включати оптимізацію витрат виробництва, доступ до дешевших ресурсів, використання різниці в податкових режимах, а також можливість масштабування бізнесу. Водночас підприємство повинно враховувати додаткові витрати, пов'язані з виходом на зовнішні ринки, зокрема витрати на адаптацію продукції, логістику, сертифікацію та маркетинг [29].

Суттєвою характеристикою міжнародної стратегії є її орієнтація на формування та підтримку конкурентних переваг. У цьому аспекті важливе значення мають підходи, розроблені в межах теорій міжнародного бізнесу, зокрема концепція конкурентних переваг країн, запропонована Майкл Портер. Відповідно до цієї концепції, успіх підприємства на міжнародному ринку залежить від здатності ефективно використовувати факторні умови, попит, суміжні галузі та стратегію конкуренції. Таким чином, міжнародна стратегія повинна враховувати не лише внутрішні ресурси підприємства, а й особливості економічного середовища країни базування та країни-ціль [43].

Важливим аспектом економічної сутності міжнародної стратегії є вибір моделі поведінки підприємства на зовнішніх ринках. У науковій літературі виділяють декілька базових стратегічних підходів, зокрема глобальні, мультирегіональні (мультидомашні), транснаціональні та міжнародні стратегії. Глобальна стратегія передбачає стандартизацію продукції та процесів з метою досягнення ефекту масштабу, тоді як мультидомашня орієнтується на адаптацію до особливостей кожного ринку. Транснаціональна стратегія поєднує елементи стандартизації та адаптації, що дозволяє підприємству одночасно досягати ефективності та гнучкості [33].

Економічна сутність міжнародної стратегії також проявляється у виборі способу виходу на ринок. Підприємство може використовувати різні форми, такі як прямий або непрямий експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств або здійснення прямих іноземних інвестицій. Кожна з цих форм має свої економічні переваги та ризики, що впливають на рівень контролю над

діяльністю, обсяг інвестицій та потенційну прибутковість. Вибір оптимальної форми залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня розвитку ринку та стратегічних цілей [13].

Особливу роль у формуванні міжнародної стратегії відіграє аналіз ризиків. Економічні ризики включають валютні коливання, зміну митних тарифів, нестабільність фінансових ринків, а також можливі зміни у законодавстві країн-партнерів. Крім того, підприємство повинно враховувати політичні, соціальні та культурні фактори, які можуть впливати на ефективність реалізації стратегії. У зв'язку з цим міжнародна стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах євроінтеграції економічна сутність міжнародної стратегії українських підприємств набуває нових рис. З одного боку, відкриваються додаткові можливості для доступу до ринку Європейського Союзу, з іншого — зростають вимоги до якості продукції, екологічності виробництва та прозорості бізнес-процесів. Це означає, що міжнародна стратегія повинна бути орієнтована не лише на отримання економічної вигоди, а й на відповідність європейським стандартам та нормам ведення бізнесу [29].

Таким чином, міжнародна стратегія підприємства є комплексною економічною категорією, яка поєднує стратегічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, формування конкурентних переваг та досягнення стійкого розвитку підприємства на міжнародних ринках. Її розробка потребує системного підходу, глибокого аналізу зовнішнього середовища та врахування специфіки цільових ринків, зокрема ринків Європейського Союзу.

Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки формуються під впливом комплексу економічних, інституційних та конкурентних факторів, що суттєво відрізняються від умов функціонування на внутрішньому ринку. У сучасній економіці вихід за межі національного середовища є не лише можливістю розширення діяльності, а й складним управлінським процесом, що потребує врахування специфіки міжнародного бізнесу. Особливості стратегій

виходу обумовлюються високим рівнем невизначеності, необхідністю адаптації до різних ринкових умов та потребою забезпечення стійких конкурентних переваг.

Однією з ключових особливостей стратегій виходу на міжнародні ринки є необхідність вибору оптимальної форми входу. Підприємство може використовувати різні варіанти, серед яких найпоширенішими є експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств та прямі іноземні інвестиції. Кожна з цих форм відрізняється рівнем контролю, обсягом необхідних ресурсів і ступенем ризику. Наприклад, експорт є найменш ризикованою формою, але забезпечує обмежений контроль над ринком, тоді як прямі інвестиції дають більше можливостей для управління діяльністю, проте потребують значних фінансових ресурсів [22].

Важливою особливістю є також необхідність адаптації продукції та бізнес-процесів до вимог конкретного ринку. Міжнародні ринки характеризуються різними стандартами якості, технічними регламентами, культурними особливостями споживання та рівнем платоспроможного попиту. Це означає, що підприємство повинно приймати рішення щодо ступеня стандартизації або адаптації своєї продукції. У цьому контексті широко застосовується підхід “глобалізація – локалізація”, який передбачає пошук оптимального балансу між уніфікацією продукту та його пристосуванням до умов конкретного ринку [29].

Суттєвою рисою стратегій виходу є врахування інституційного середовища країни-цілі. До нього належать правові норми, митні правила, податкова система, вимоги до сертифікації продукції, а також політична стабільність. У випадку ринків Європейського Союзу особливого значення набувають гармонізовані стандарти якості, безпечності продукції та екологічності виробництва. Вимоги ЄС часто є більш жорсткими порівняно з іншими регіонами, що створює додаткові бар’єри для підприємств, але водночас забезпечує високий рівень довіри до продукції, яка їм відповідає [13].

Ще однією важливою особливістю є високий рівень конкуренції на

міжнародних ринках. Підприємства стикаються не лише з місцевими виробниками, а й з транснаціональними корпораціями, які мають значні ресурси та досвід. У зв'язку з цим стратегія виходу повинна бути орієнтована на формування чітких конкурентних переваг, таких як унікальність продукції, висока якість, конкурентна ціна або інноваційність. Конкурентний підхід до формування стратегії базується на концепціях, запропонованих Майклом Портером, зокрема на ідеї створення стійких конкурентних переваг через лідерство за витратами або диференціацію [43].

Особливістю стратегій виходу на міжнародні ринки є також необхідність управління ризиками. До основних ризиків належать валютні коливання, зміни у зовнішньоторговельній політиці, політична нестабільність, логістичні труднощі та культурні бар'єри. Підприємство повинно не лише ідентифікувати ці ризики, а й розробляти механізми їх мінімізації, зокрема через диверсифікацію ринків, використання страхових інструментів та укладання довгострокових контрактів [33].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Стратегія	Рівень ризику	Необхідні інвестиції	Рівень контролю	Швидкість виходу	Основні переваги	Основні недоліки
Експорт	Низький	Низькі	Низький	Висока	Простота входу, мінімальні витрати	Обмежений контроль, залежність від посередників
Ліцензування	Середній	Низькі	Низький	Висока	Доступ до ринку без значних інвестицій	Втрата контролю над технологіями
Франчайзинг	Середній	Середні	Частковий	Середня	Швидке масштабування	Ризик втрати якості бренду
Спільне підприємство	Середній	Середні	Середній	Середня	Розподіл ризиків, доступ до локального ринку	Конфлікти партнерів
Прямі інвестиції	Високий	Високі	Високий	Низька	Повний контроль, довгострокова	Великі витрати, високі

					присутність	ризики
--	--	--	--	--	-------------	--------

Крім того, важливою особливістю є стратегічна послідовність виходу на міжнародні ринки. Багато підприємств використовують поступову модель інтернаціоналізації, відповідно до якої вони спочатку виходять на близькі за культурою та економічним рівнем ринки, а з часом розширюють географію діяльності. Такий підхід дозволяє накопичити досвід, зменшити ризики та підвищити ефективність діяльності на більш складних ринках. Для українських підприємств це означає, що ринки ЄС можуть розглядатися як стратегічний напрям, але потребують ретельної підготовки та поетапної реалізації стратегії.

В умовах євроінтеграції особливості стратегій виходу на міжнародні ринки для українських підприємств доповнюються необхідністю гармонізації стандартів та адаптації до європейських норм ведення бізнесу. Це включає впровадження систем управління якістю, забезпечення прозорості діяльності, дотримання екологічних вимог та соціальних стандартів. Таким чином, стратегія виходу на ринки ЄС повинна враховувати не лише економічні аспекти, а й інституційні вимоги, що суттєво впливають на її реалізацію.

Отже, стратегії виходу на міжнародні ринки мають комплексний характер і формуються під впливом широкого спектра факторів. Їх особливості полягають у необхідності вибору оптимальної форми входу, адаптації до умов ринку, врахування інституційного середовища, формування конкурентних переваг та управління ризиками. Успішна реалізація таких стратегій забезпечує підприємству можливість ефективно інтегруватися у світову економіку та досягти стійкого розвитку.

1.2 Класифікація стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Експортні стратегії є найбільш поширеними і водночас базовими

інструментами виходу підприємств на міжнародні ринки. Вони передбачають реалізацію продукції або послуг за межами національного ринку без створення виробничих потужностей за кордоном. У сучасних умовах глобалізації саме експорт виступає першим етапом інтернаціоналізації підприємства, оскільки потребує відносно менших інвестицій порівняно з іншими формами виходу та дозволяє поступово накопичувати досвід роботи на зовнішніх ринках.

Сутність експортної стратегії полягає у формуванні системи рішень щодо організації збуту продукції на зовнішніх ринках, вибору каналів реалізації, адаптації товару до вимог споживачів та управління ризиками, пов'язаними із зовнішньоекономічною діяльністю. Вибір конкретної експортної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня розвитку цільового ринку, ступеня конкуренції, а також стратегічних цілей підприємства [1].

Однією з ключових класифікацій експортних стратегій є їх поділ на прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт передбачає реалізацію продукції через посередників, таких як торговельні компанії, дистриб'ютори або експортні агенти. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати ризики та зменшити витрати на вихід на ринок, однак водночас обмежує рівень контролю над процесом реалізації та формуванням бренду. Прямий експорт, навпаки, передбачає самостійний вихід підприємства на зовнішній ринок, що забезпечує більший контроль над збутом і дозволяє формувати власну маркетингову політику, проте потребує значних організаційних та фінансових ресурсів [2].

У сучасній практиці також виділяють такі види експортних стратегій, як активний та пасивний експорт. Пасивний експорт виникає у випадках, коли підприємство реагує на зовнішній попит без формування чіткої стратегії, наприклад, виконуючи разові замовлення іноземних партнерів. Активний експорт передбачає системне планування виходу на зовнішні ринки, включаючи маркетингові дослідження, вибір цільових сегментів, формування каналів збуту та просування продукції. Саме активна експортна стратегія забезпечує довгострокову присутність підприємства на міжнародному ринку [3].

Особливістю експортних стратегій є також необхідність адаптації

продукції до вимог зовнішніх ринків. У випадку ринків Європейського Союзу підприємства повинні враховувати високі стандарти якості, безпечності та екологічності продукції. Це включає впровадження систем управління якістю, відповідність технічним регламентам, отримання сертифікатів та дотримання вимог щодо маркування продукції. У зв'язку з цим експортна стратегія повинна передбачати не лише організацію збуту, а й модернізацію виробничих процесів [4].

Важливим елементом експортної стратегії є вибір каналів збуту. Підприємство може використовувати різні варіанти, зокрема роботу через дистриб'юторів, створення власних представництв або використання електронної комерції. Останній варіант набуває все більшого значення в умовах цифровізації економіки, оскільки дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки з меншими витратами та швидше адаптуватися до змін попиту. Разом з тим, кожен канал збуту має свої особливості, що впливають на рівень контролю, витрати та ефективність діяльності [5].

Суттєвою характеристикою експортних стратегій є їх взаємозв'язок із рівнем розвитку підприємства. Для малих і середніх підприємств характерним є використання непрямого експорту, що дозволяє зменшити ризики та отримати доступ до міжнародних ринків без значних інвестицій. Великі підприємства частіше застосовують прямий експорт або комбіновані стратегії, що забезпечують більший контроль та можливість формування власного бренду на міжнародному рівні. Таким чином, вибір експортної стратегії є результатом компромісу між бажанням отримати контроль над ринком та необхідністю мінімізувати ризики і витрати.

Для узагальнення основних видів експортних стратегій та їх характеристик доцільно представити їх у вигляді табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація експортних стратегій підприємства

Вид	Характеристика	Рівень	Рівень контролю	Основні	Основні
-----	----------------	--------	-----------------	---------	---------

експортної стратегії		ризик		переваги	недоліки
Непрямий експорт	Реалізація через посередників	Низький	Низький	Мінімальні витрати, швидкий вихід	Відсутність контролю, залежність від партнерів
Прямий експорт	Самостійний вихід на ринок	Середній	Високий	Контроль збуту, формування бренду	Високі витрати, складність організації
Пасивний експорт	Реакція на зовнішній попит	Низький	Низький	Відсутність витрат на просування	Нестабільність доходів
Активний експорт	Планування та розвиток експорту	Середній	Середній/високий	Стійка присутність на ринку	Потребує ресурсів
Електронний експорт	Використання онлайн-платформ	Середній	Середній	Швидкість, доступ до ринку	Конкуренція, логістичні складнощі

Як видно з табл.1.2, кожен вид експортної стратегії має свої особливості, які визначають доцільність її використання залежно від умов функціонування підприємства. Вибір оптимальної стратегії повинен враховувати рівень готовності підприємства до виходу на міжнародний ринок, його фінансові можливості, а також специфіку цільового ринку.

Інвестиційні та партнерські форми виходу на міжнародні ринки є більш складними та ресурсомісткими порівняно з експортними стратегіями, однак саме вони забезпечують підприємству довгострокову присутність на зовнішніх ринках, вищий рівень контролю над діяльністю та можливість формування стійких конкурентних переваг. Такі форми передбачають безпосередню участь підприємства у господарській діяльності на території іншої країни, що вимагає значних фінансових вкладень, управлінських ресурсів та стратегічного планування.

Економічна сутність інвестиційних форм виходу полягає у здійсненні прямих іноземних інвестицій, які забезпечують створення або придбання підприємством активів за кордоном. До основних форм інвестиційної діяльності належать створення дочірніх підприємств, відкриття філій, придбання контрольного пакета акцій іноземних компаній, а також будівництво нових

виробничих потужностей (greenfield investment). Такі підходи дозволяють підприємству повністю контролювати виробничий процес, маркетингову діяльність та фінансові потоки, що є важливою перевагою в умовах високої конкуренції на міжнародних ринках [22].

Водночас інвестиційні стратегії пов'язані з високим рівнем ризику. До основних ризиків належать політична нестабільність, зміни законодавства, валютні коливання, а також складність адаптації до місцевого бізнес-середовища. У зв'язку з цим підприємства часто використовують партнерські форми виходу, які дозволяють розподілити ризики між учасниками та отримати доступ до ресурсів і знань місцевих партнерів. Партнерські стратегії включають створення спільних підприємств, стратегічні альянси, ліцензування та франчайзинг [24].

Однією з найбільш поширених партнерських форм є створення спільного підприємства, яке передбачає об'єднання ресурсів двох або більше компаній для здійснення спільної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству отримати доступ до локального ринку, використати знання місцевих умов та зменшити фінансові ризики. Однак спільні підприємства мають і певні недоліки, зокрема можливі конфлікти між партнерами, розбіжності у стратегічних цілях та складність управління [29].

Стратегічні альянси є ще однією формою партнерства, яка передбачає співпрацю підприємств без створення нової юридичної особи. Вони можуть охоплювати різні сфери діяльності, включаючи спільні дослідження, виробництво, маркетинг або логістику. Перевагою таких альянсів є гнучкість та можливість швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Разом з тим, вони потребують високого рівня довіри між партнерами та ефективної координації дій [11].

Ліцензування та франчайзинг також відносяться до партнерських форм виходу на міжнародні ринки. У випадку ліцензування підприємство передає право на використання своєї технології або бренду іншій компанії в обмін на ліцензійні платежі. Франчайзинг передбачає передачу не лише бренду, а й бізнес-моделі, стандартів управління та маркетингової стратегії. Ці форми дозволяють

швидко розширити географію діяльності без значних інвестицій, однак пов'язані з ризиком втрати контролю над якістю продукції або послуг [24].

В умовах виходу на ринки Європейського Союзу інвестиційні та партнерські форми набувають особливого значення. Це пов'язано з високими вимогами до продукції, складністю регуляторного середовища та необхідністю адаптації до локальних умов. Використання партнерських стратегій, зокрема співпраця з європейськими компаніями, дозволяє українським підприємствам швидше інтегруватися у ринок, отримати доступ до каналів збуту та підвищити рівень довіри з боку споживачів. Водночас прямі інвестиції можуть бути доцільними у випадку довгострокових стратегічних планів розвитку та наявності достатніх ресурсів.

Основні характеристики інвестиційних та партнерських форм виходу на міжнародні ринки доцільно представити у вигляді табл.1.3.

Таблиця 1.3

Інвестиційні та партнерські форми виходу підприємств на міжнародні ринки

Форма виходу	Сутність	Рівень інвестицій	Рівень контролю	Основні переваги	Основні недоліки
Дочірнє підприємство	Повністю контрольована компанія за кордоном	Високий	Високий	Повний контроль, довгострокова стратегія	Високі витрати, ризики
Філія	Представництво підприємства за кордоном	Високий	Високий	Прямий вихід на ринок	Складність управління
Спільне підприємство	Спільна діяльність з партнером	Середній	Середній	Розподіл ризиків, доступ до ринку	Конфлікти інтересів
Стратегічний альянс	Співпраця без створення нової компанії	Низький/середній	Середній	Гнучкість, швидкість	Обмежений контроль
Ліцензування	Передача прав на технологію/бренд	Низький	Низький	Мінімальні витрати	Ризик втрати ноу-хау
Франчайзинг	Передача бізнес-моделі	Середній	Середній	Швидке розширення	Контроль якості

Як видно з табл.1.3, інвестиційні та партнерські форми виходу суттєво відрізняються за рівнем інвестицій, контролю та ризику. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та специфіки цільового ринку.

Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки є необхідною умовою обґрунтованого вибору оптимальної моделі інтернаціоналізації. У сучасних умовах глобалізації підприємства мають широкий спектр альтернатив щодо виходу на зовнішні ринки, що відрізняються рівнем ризику, обсягом необхідних ресурсів, ступенем контролю та очікуваною ефективністю. Саме тому системний аналіз і порівняння різних стратегій дозволяють сформулювати раціональну основу для прийняття управлінських рішень.

Економічна сутність порівняння стратегій полягає у визначенні їх відповідності ресурсному потенціалу підприємства та умовам функціонування на конкретному ринку. Кожна стратегія має свої переваги та обмеження, що формуються під впливом як внутрішніх факторів (фінансові ресурси, виробничі потужності, управлінський досвід), так і зовнішніх (конкуренція, регуляторне середовище, рівень розвитку ринку). У цьому контексті підприємство повинно оцінювати не лише можливості отримання прибутку, а й рівень ризиків, пов'язаних із реалізацією тієї чи іншої стратегії [16].

Однією з ключових характеристик стратегій виходу є рівень контролю над діяльністю на зовнішньому ринку. Експортні стратегії, особливо непрямий експорт, характеризуються низьким рівнем контролю, оскільки підприємство залежить від посередників. Натомість інвестиційні стратегії, такі як створення дочірніх підприємств або філій, забезпечують повний контроль над виробничими та збутовими процесами. Партнерські форми, зокрема спільні підприємства або стратегічні альянси, займають проміжне положення, поєднуючи елементи контролю та розподілу відповідальності між партнерами [29].

Не менш важливим критерієм є обсяг необхідних інвестицій. Експортні стратегії, як правило, потребують мінімальних фінансових вкладень, що робить

їх привабливими для малих і середніх підприємств. Партнерські форми передбачають середній рівень інвестицій, оскільки витрати розподіляються між учасниками співпраці. Інвестиційні стратегії, навпаки, характеризуються високими витратами, пов'язаними зі створенням або придбанням активів за кордоном. У зв'язку з цим вибір стратегії значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства [14].

Суттєвою характеристикою є також рівень ризику. Експортні стратегії дозволяють мінімізувати ризики, оскільки не потребують значних інвестицій і не передбачають глибокої інтеграції у ринок. Партнерські форми знижують ризики за рахунок їх розподілу між партнерами, однак можуть супроводжуватися управлінськими конфліктами. Інвестиційні стратегії пов'язані з найвищим рівнем ризику, оскільки підприємство несе повну відповідальність за результати діяльності на іноземному ринку [13].

Особливу увагу слід приділити швидкості виходу на ринок. Експортні стратегії забезпечують найшвидший доступ до зовнішніх ринків, що є важливим у умовах динамічної конкуренції. Партнерські форми дозволяють скоротити час входу за рахунок використання ресурсів і досвіду партнерів. Інвестиційні стратегії, навпаки, потребують значного часу для реалізації, оскільки пов'язані зі створенням інфраструктури та організацією діяльності за кордоном.

В умовах євроінтеграції порівняльна оцінка стратегій виходу набуває особливого значення для українських підприємств. Ринки Європейського Союзу характеризуються високими вимогами до якості продукції, жорстким регуляторним середовищем та високим рівнем конкуренції. У зв'язку з цим експортні стратегії можуть виступати як початковий етап виходу, тоді як партнерські та інвестиційні форми доцільно використовувати для закріплення позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку. Вибір оптимальної стратегії повинен базуватися на комплексному аналізі можливостей підприємства та умов функціонування на ринку ЄС [24].

Основні характеристики стратегій виходу на міжнародні ринки доцільно представити у порівняльному аналізі (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Критерій	Експортні стратегії	Партнерські стратегії	Інвестиційні стратегії
Рівень інвестицій	Низький	Середній	Високий
Рівень ризику	Низький	Середній	Високий
Рівень контролю	Низький/середній	Середній	Високий
Швидкість виходу	Висока	Середня	Низька
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Довгострокова ефективність	Середня	Висока	Висока
Основні переваги	Мінімальні витрати, швидкий старт	Розподіл ризиків, доступ до ресурсів	Повний контроль, стратегічний розвиток
Основні недоліки	Обмежений контроль	Конфлікти партнерів	Високі витрати та ризики

Як видно з табл. 1.4., кожна стратегія має свої специфічні характеристики, що визначають доцільність її застосування залежно від умов діяльності підприємства. Експортні стратегії є найбільш доступними та гнучкими, однак забезпечують обмежений рівень контролю. Партнерські стратегії дозволяють поєднати переваги різних підходів, але потребують ефективної координації взаємодії. Інвестиційні стратегії забезпечують максимальний контроль і довгострокову ефективність, проте пов'язані з високими витратами та ризиками.

Таким чином, порівняльний аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки дозволяє підприємству обрати оптимальний напрям інтернаціоналізації, враховуючи його ресурсні можливості, стратегічні цілі та умови функціонування на цільовому ринку. У подальшому це створює основу для формування ефективної міжнародної стратегії, орієнтованої на успішний вихід на ринки Європейського Союзу.

1.3. Особливості функціонування ринків ЄС та їх вплив на вибір стратегії

Ринок Європейського Союзу є одним із найбільш розвинених та інтегрованих економічних просторів у світі, що характеризується високим рівнем економічної взаємодії між країнами-учасницями, єдиними правилами ведення

бізнесу та значною купівельною спроможністю населення. Для підприємств, які планують вихід на міжнародні ринки, зокрема українські, розуміння інституційних та економічних характеристик ЄС є ключовою передумовою формування ефективної стратегії. Саме ці характеристики визначають як можливості, так і обмеження для діяльності компаній на європейському ринку.

Інституційна структура Європейського Союзу базується на поєднанні наднаціонального та національного регулювання, що забезпечує функціонування єдиного внутрішнього ринку. Основними інституціями, які формують економічну політику ЄС, є European Commission, European Parliament та Council of the European Union. Вони забезпечують розробку та реалізацію політик у сфері торгівлі, конкуренції, захисту прав споживачів, екології та інших напрямів. Завдяки цьому створюється єдине правове поле, що спрощує ведення бізнесу між країнами-членами та забезпечує прозорість ринкових відносин [7].

Ключовою інституційною характеристикою ринку ЄС є функціонування єдиного внутрішнього ринку, який передбачає свободу руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили. Це означає, що після входу на ринок однієї країни ЄС підприємство отримує можливість доступу до всього ринку Союзу без додаткових митних бар'єрів. Така особливість створює значні переваги для бізнесу, однак одночасно підвищує рівень конкуренції, оскільки підприємства з різних країн мають рівні умови доступу до ринку [16].

Економічні характеристики ринку ЄС визначаються його масштабами, структурою та рівнем розвитку. Європейський Союз об'єднує понад 400 мільйонів споживачів із високим рівнем доходів, що формує значний платоспроможний попит. Економіка ЄС характеризується високою диверсифікацією, розвиненими галузями промисловості, сфери послуг та інноваційного сектору. Для підприємств це означає наявність широких можливостей для реалізації продукції, але водночас і необхідність адаптації до різноманітних сегментів ринку [27].

Суттєвою економічною особливістю є високий рівень конкуренції. На ринку ЄС функціонує велика кількість як національних, так і транснаціональних

компаній, що зумовлює жорстку конкурентну боротьбу. У цих умовах підприємства повинні забезпечувати високу якість продукції, конкурентну ціну та інноваційність, щоб зайняти стійку позицію на ринку. Конкурентне середовище стимулює підприємства до постійного вдосконалення та впровадження нових технологій [24].

Важливою характеристикою є також високий рівень регулювання економічної діяльності. Європейський Союз встановлює жорсткі вимоги до якості та безпечності продукції, екологічності виробництва, захисту прав споживачів та чесної конкуренції. Це створює певні бар'єри для входу на ринок, але водночас забезпечує стабільність і передбачуваність бізнес-середовища. Для підприємств це означає необхідність відповідності встановленим стандартам, що впливає на вибір стратегії виходу на ринок [30].

Ще однією важливою економічною характеристикою є розвиток інноваційної економіки. ЄС активно підтримує науково-дослідні та інноваційні проекти, що сприяє розвитку високотехнологічних галузей. Це відкриває додаткові можливості для підприємств, які здатні пропонувати інноваційні продукти або використовувати сучасні технології у виробництві. Водночас це підвищує вимоги до рівня технологічного розвитку підприємств, що виходять на цей ринок.

Основні інституційні та економічні характеристики ринку ЄС представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інституційні та економічні характеристики ринку Європейського Союзу

Характеристика	Зміст	Вплив на підприємство
Єдиний внутрішній ринок	Свобода руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили	Розширення ринку збуту, зростання конкуренції
Високий рівень регулювання	Єдині стандарти якості, безпеки, екології	Необхідність адаптації продукції
Висока купівельна спроможність	Значний платоспроможний попит	Можливість отримання високих доходів
Розвинена конкуренція	Велика кількість учасників ринку	Необхідність формування конкурентних переваг
Інноваційна економіка	Підтримка технологій та інновацій	Потреба у модернізації виробництва

Інституційна стабільність	Прозоре правове поле	Зниження ризиків ведення бізнесу
---------------------------	----------------------	----------------------------------

Як видно з табл. 1.5, ринок ЄС характеризується поєднанням значних можливостей та високих вимог до підприємств. Його інституційні та економічні особливості створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, однак потребують від підприємств високого рівня підготовки та адаптації.

Регуляторне середовище Європейського Союзу є одним із ключових факторів, що визначають можливості та обмеження для підприємств, які планують вихід на європейські ринки. Високий рівень гармонізації законодавства, жорсткі вимоги до якості продукції та значна увага до захисту прав споживачів формують специфічні умови ведення бізнесу, які суттєво впливають на вибір та реалізацію стратегії виходу на ринок ЄС. Для українських підприємств ці вимоги є одночасно бар'єром входу та інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Однією з основних характеристик регуляторної системи ЄС є її комплексність та багаторівневність. Регулювання здійснюється як на рівні Європейського Союзу, так і на рівні окремих держав-членів, проте ключові вимоги до продукції, безпеки та ринкової поведінки є уніфікованими. Центральну роль у формуванні та реалізації регуляторної політики відіграє European Commission, яка розробляє нормативні акти, контролює їх виконання та забезпечує функціонування єдиного ринку [3].

Однією з найважливіших вимог для підприємств є відповідність продукції технічним регламентам та стандартам ЄС. Це включає дотримання директив і регламентів, що визначають вимоги до безпеки, якості та екологічності продукції. У багатьох випадках для виходу на ринок необхідне отримання маркування CE, яке підтверджує відповідність продукції європейським стандартам. Наявність такого маркування є обов'язковою умовою для реалізації значної частини товарів на території ЄС [2].

Особливе значення мають стандарти у сфері безпечності харчових продуктів, які є критично важливими для підприємств харчової промисловості.

У ЄС діє комплексна система регулювання, що базується на принципах аналізу ризиків та контролю критичних точок (НАССР). Ця система передбачає ідентифікацію потенційних небезпек у виробничому процесі та впровадження заходів для їх мінімізації. Впровадження НАССР є обов'язковим для підприємств, що працюють у сфері виробництва та обігу харчових продуктів, і виступає важливим елементом забезпечення доступу до ринку ЄС [6].

Важливою складовою регуляторного середовища є також екологічні вимоги. Європейський Союз активно впроваджує політику сталого розвитку, що передбачає зниження негативного впливу виробництва на довкілля. Підприємства повинні дотримуватися норм щодо викидів, утилізації відходів, використання ресурсів та енергоефективності. У цьому контексті значну роль відіграє концепція “зеленої економіки”, яка стимулює підприємства до впровадження екологічно чистих технологій та підвищення ефективності використання ресурсів [33].

Ще одним важливим елементом є вимоги до маркування та інформування споживачів. Продукція, що реалізується на ринку ЄС, повинна містити повну та достовірну інформацію про склад, походження, умови використання та інші характеристики. Це забезпечує високий рівень захисту прав споживачів і формує довіру до продукції. Для підприємств це означає необхідність адаптації упаковки та інформаційних матеріалів відповідно до європейських стандартів.

Суттєвими аспектами регуляторного середовища є також антимонопольна політика та правила конкуренції. Європейський Союз здійснює жорсткий контроль за дотриманням принципів чесної конкуренції, запобігає зловживанню монопольним становищем та обмеженню конкуренції. Це створює рівні умови для всіх учасників ринку, але водночас накладає додаткові обмеження на діяльність підприємств, зокрема у сфері ціноутворення та співпраці з партнерами [24].

Основні регуляторні вимоги та стандарти ЄС представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні регуляторні вимоги та стандарти ЄС для підприємств

Напрямок регулювання	Основні вимоги	Вплив на підприємство
Технічні стандарти	Відповідність директивам ЄС, маркування СЕ	Необхідність сертифікації продукції
Безпечність продукції	Впровадження системи НАССР	Контроль якості виробництва
Екологічні вимоги	Дотримання норм щодо викидів і відходів	Модернізація виробництва
Маркування продукції	Повна інформація про товар	Адаптація упаковки
Конкурентна політика	Дотримання правил чесної конкуренції	Обмеження у бізнес-практиках
Захист споживачів	Гарантії якості та безпеки	Підвищення відповідальності

Як видно з табл.1.6, регуляторні вимоги ЄС охоплюють широкий спектр аспектів діяльності підприємства, від виробництва до реалізації продукції. Вони формують комплексне середовище, яке вимагає від підприємств високого рівня організації та відповідності міжнародним стандартам. Вони створюють як бар'єри входу, так і можливості для підвищення конкурентоспроможності. Для українських підприємств дотримання цих вимог є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір та успішної реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Євроінтеграційні процеси в Україні суттєво трансформують умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, формуючи нові можливості для розвитку та одночасно підвищуючи вимоги до їх функціонування. Поглиблення економічної взаємодії з Європейським Союзом відбувається насамперед у межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Це створює нову інституційну основу для розвитку експорту українських підприємств і визначає напрями їх стратегічної адаптації до європейського ринку [44].

Одним із ключових наслідків євроінтеграції є поступове зниження тарифних бар'єрів у торгівлі між Україною та ЄС. Це сприяє збільшенню обсягів експорту української продукції, оскільки підприємства отримують доступ до великого ринку без значних митних обмежень. Водночас скасування тарифів

супроводжується посиленням нетарифного регулювання, зокрема вимог до якості продукції, сертифікації та технічних стандартів. Таким чином, підприємства повинні не лише використовувати нові можливості, а й адаптувати свою діяльність до більш складного регуляторного середовища [5].

Суттєвий вплив євроінтеграції проявляється у гармонізації законодавства України з нормами Європейського Союзу. Це стосується широкого спектра сфер, включаючи технічне регулювання, захист прав споживачів, екологічну політику та конкурентне законодавство. Гармонізація створює більш передбачуване та прозоре бізнес-середовище, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості українських підприємств. Водночас цей процес потребує значних витрат на адаптацію виробничих процесів, модернізацію обладнання та впровадження систем управління якістю [27].

Важливим аспектом є вплив євроінтеграції на конкурентне середовище. Вихід на ринок ЄС означає для українських підприємств необхідність конкурувати з європейськими компаніями, які мають високий рівень технологічного розвитку, доступ до фінансових ресурсів та усталені позиції на ринку. Це стимулює підприємства до підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій та вдосконалення управлінських практик. У результаті формується нова модель конкурентоспроможності, яка базується не лише на цінових перевагах, а й на якості, інноваційності та відповідності стандартам [33].

Євроінтеграція також сприяє розширенню можливостей для участі українських підприємств у міжнародних виробничих ланцюгах. Інтеграція у європейський економічний простір дозволяє підприємствам співпрацювати з іноземними партнерами, брати участь у спільних проєктах, залучати інвестиції та використовувати сучасні технології. Це відкриває нові перспективи для розвитку, але водночас вимагає високого рівня організації та відповідності міжнародним стандартам ведення бізнесу.

Суттєвий вплив євроінтеграції відчувається і у сфері фінансово-економічних відносин. Підприємства отримують доступ до європейських фінансових інструментів, програм підтримки малого та середнього бізнесу, а

також можливостей залучення іноземних інвестицій. Разом з тим, вони повинні враховувати валютні ризики, зміни у фінансовому регулюванні та вимоги до фінансової звітності, що відповідає міжнародним стандартам.

Основні напрями впливу євроінтеграції на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Вплив євроінтеграції на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств

Напрямок впливу	Зміст впливу	Наслідки для підприємств
Лібералізація торгівлі	Зниження митних тарифів	Розширення експорту
Гармонізація законодавства	Узгодження норм з ЄС	Необхідність адаптації діяльності
Посилення конкуренції	Вихід на ринок ЄС	Підвищення конкурентоспроможності
Доступ до інвестицій	Розширення фінансових можливостей	Залучення капіталу
Інтеграція у ринки	Участь у міжнародних ланцюгах	Розвиток партнерств
Підвищення стандартів	Вимоги до якості продукції	Модернізація виробництва

Як видно з табл. 1.7, євроінтеграція має комплексний вплив на діяльність українських підприємств, охоплюючи як економічні, так і інституційні аспекти. Вона створює нові можливості для розвитку, але водночас вимагає від підприємств високого рівня адаптації та готовності до змін.

Успішна реалізація стратегій виходу на ринки ЄС залежить від здатності підприємств ефективно використовувати ці можливості та адаптуватися до нових умов функціонування.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства виступає ключовим інструментом його інтеграції у світову економіку та забезпечення довгострокового розвитку. Вона охоплює систему економічних відносин, пов'язаних із виходом на

міжнародні ринки, і визначає можливості розширення збуту, диверсифікації доходів та підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність трансформується з допоміжного напрямку у стратегічний фактор конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження економічної сутності міжнародної стратегії показало, що вона є комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Міжнародна стратегія визначає напрями використання ресурсів підприємства, вибір цільових ринків і форм входу, а також механізми адаптації до умов зовнішнього середовища. Вона поєднує економічні, організаційні та інституційні аспекти діяльності та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства у міжнародному середовищі.

Встановлено, що стратегії виходу на міжнародні ринки мають різноманітні форми та відрізняються за рівнем ризику, інвестицій, контролю та ефективності. Експортні стратегії характеризуються відносною простотою реалізації та низьким рівнем ризику, однак забезпечують обмежений контроль над ринком. Партнерські форми дозволяють поєднати ресурси підприємств і зменшити ризики, тоді як інвестиційні стратегії забезпечують повний контроль і довгострокову присутність, але потребують значних фінансових вкладень. Порівняльний аналіз стратегій довів, що вибір оптимального варіанта залежить від ресурсного потенціалу підприємства, його стратегічних цілей та умов функціонування на цільовому ринку.

Особливу увагу приділено характеристиці ринку Європейського Союзу, який виступає одним із найбільш привабливих і водночас складних для входу. Його інституційні особливості, зокрема функціонування єдиного внутрішнього ринку та наявність уніфікованого правового поля, створюють сприятливі умови для ведення бізнесу. Водночас високий рівень конкуренції, значна регуляторна складність та жорсткі вимоги до продукції формують суттєві бар'єри для підприємств, що виходять на цей ринок.

Дослідження регуляторних вимог ЄС показало, що вони охоплюють

широкий спектр аспектів діяльності підприємств, включаючи технічні стандарти, безпечність продукції, екологічні норми, правила маркування та вимоги до конкуренції. Дотримання цих вимог є необхідною умовою доступу до ринку ЄС і водночас виступає фактором підвищення якості продукції та рівня організації виробництва. Це зумовлює необхідність адаптації українських підприємств до європейських стандартів та модернізації їх діяльності.

Визначено, що євроінтеграція суттєво впливає на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств, відкриваючи нові можливості для експорту та залучення інвестицій. Зниження тарифних бар'єрів, гармонізація законодавства та доступ до європейського ринку сприяють розширенню економічної діяльності підприємств. Водночас посилення конкуренції та зростання вимог до продукції потребують підвищення рівня конкурентоспроможності, впровадження інновацій та вдосконалення управлінських процесів.

Отже, теоретичні засади формування стратегій виходу підприємств на ринки ЄС свідчать про необхідність комплексного підходу до вибору та реалізації міжнародної стратегії. Успішний вихід на європейські ринки можливий лише за умови врахування інституційних та економічних особливостей ЄС, дотримання регуляторних вимог та здатності підприємства адаптуватися до умов високої конкуренції. Отримані результати створюють теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо його виходу на ринки Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИХОДУ НА РИНКИ ЄС

2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із відомих підприємств молочної галузі України, що спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочної продукції. Підприємство має тривалу історію розвитку, що забезпечила йому стабільну ринкову позицію та сформувала впізнаваний бренд серед споживачів.

Історія підприємства бере свій початок у середині ХХ століття, коли було створено виробничі потужності для переробки молока в місті Яготині Київської області. Спочатку діяльність підприємства була орієнтована переважно на забезпечення внутрішнього ринку базовими молочними продуктами. З часом відбулися розширення виробництва, модернізація технологічного обладнання та поступове формування асортименту продукції з більшою доданою вартістю.

Важливим етапом розвитку стало входження підприємства до складу Молочного альянсу, що дозволило інтегрувати виробничі, логістичні та маркетингові процеси в межах великої корпоративної структури. Це сприяло підвищенню ефективності діяльності, розширенню каналів збуту та зміцненню позицій підприємства на ринку. Завдяки цьому підприємство отримало доступ до ширшої сировинної бази, сучасних технологій управління та можливостей масштабування виробництва.

На сучасному етапі розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» є високотехнологічним підприємством, що здійснює повний цикл переробки молока – від приймання сировини до виробництва готової продукції та її реалізації. Підприємство активно впроваджує сучасні технології обробки молока, автоматизації виробничих процесів та контролю якості, що дозволяє забезпечувати стабільні характеристики продукції.

Організаційна структура підприємства має класичний функціонально-

лінійний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та ефективну координацію діяльності. На чолі підприємства знаходиться керівник (директор), який здійснює загальне управління та визначає стратегічні напрями розвитку. Йому підпорядковуються основні функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності.

До основних структурних підрозділів підприємства належать виробничі, фінансово-економічні, комерційні, логістичні та адміністративні блоки. Виробничий підрозділ забезпечує безпосередній процес переробки молока, включаючи контроль якості сировини, виробництво продукції та її упаковку. Фінансово-економічний підрозділ відповідає за планування, облік, аналіз витрат і доходів, а також за формування фінансової звітності.

Комерційний підрозділ здійснює діяльність, пов'язану з реалізацією продукції, формуванням цінової політики та розвитком ринків збуту. Він також відповідає за взаємодію з торговельними мережами, дистриб'юторами та іншими партнерами. Логістичний підрозділ забезпечує організацію постачання сировини та доставку готової продукції до споживачів, що є критично важливим для підприємства харчової галузі з огляду на обмежені строки зберігання продукції.

Особливу роль у структурі підприємства відіграють підрозділи контролю якості та лабораторного аналізу, які забезпечують відповідність продукції встановленим стандартам. Це є важливою умовою не лише для функціонування на внутрішньому ринку, а й для потенційного виходу на міжнародні ринки, зокрема ринки Європейського Союзу.

Організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою та адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас інтеграція в межах групи компаній сприяє централізації окремих функцій, зокрема маркетингу та стратегічного планування, що підвищує загальну ефективність діяльності.

Основні характеристики організаційної структури підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика організаційної структури підприємства

Підрозділ	Основні функції	Значення для діяльності
Виробничий	Переробка молока, виробництво продукції	Основний процес створення вартості
Фінансово-економічний	Планування, облік, аналіз	Забезпечення ефективності
Комерційний	Збут, маркетинг, ціноутворення	Формування доходів
Логістичний	Постачання та доставка	Безперервність діяльності
Контроль якості	Перевірка продукції	Відповідність стандартам
Адміністративний	Управління персоналом	Організація роботи

Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» є сучасним підприємством із розвиненою виробничою базою та ефективною організаційною структурою. Його історія розвитку свідчить про поступову трансформацію від локального виробника до складової великої корпоративної системи, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність. Наявна структура управління створює передумови для подальшого розвитку підприємства та реалізації стратегій виходу на міжнародні ринки, зокрема ринки Європейського Союзу.

Аналіз виробничо-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства, рівень використання ресурсів, а також визначити потенціал для подальшого розвитку та виходу на зовнішні ринки. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, ключовими є показники обсягів виробництва, реалізації продукції, собівартості, прибутковості та рентабельності.

Виробнича діяльність підприємства базується на переробці молочної сировини та випуску широкого спектра готової продукції. Обсяги виробництва залежать від сезонності постачання молока, рівня попиту на продукцію та ефективності виробничих процесів. Як правило, у літній період спостерігається збільшення обсягів сировини, що позитивно впливає на завантаження виробничих потужностей, тоді як у зимовий період можливе їх часткове зниження.

Економічні результати діяльності підприємства визначаються

співвідношенням доходів від реалізації продукції та витрат на її виробництво і збут. Основними складовими витрат є вартість сировини, енергетичні ресурси, заробітна плата персоналу, транспортні витрати та витрати на упаковку. Для молочної галузі характерна висока частка сировини у структурі собівартості, що робить підприємство залежним від цін на молоко.

Динаміка виробничо-економічних показників представлена у табл. 2.2-2.3.

Дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку виробничо-економічних результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2023 рр. У досліджуваному періоді підприємство збільшило обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, що свідчить про розширення масштабів діяльності, відновлення ринкової активності та здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією є зростання чистого доходу від реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції також збільшувалася, що є характерним для підприємств молочної галузі в умовах подорожчання сировини, енергоресурсів, логістики та інших складових виробничих витрат. Проте важливо, що темпи зростання доходу випереджали темпи збільшення собівартості, що позитивно вплинуло на формування валового прибутку.

Особливо важливою є зміна фінансового результату підприємства. Якщо на початку досліджуваного періоду діяльність підприємства була збитковою, то у 2022-2023 рр. ТДВ «Яготинський маслозавод» вийшло на прибутковий рівень. Це свідчить про покращення ефективності операційної діяльності, посилення фінансової стійкості та підвищення здатності підприємства генерувати позитивний фінансовий результат навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Зниження частки собівартості у чистому доході є позитивним чинником, оскільки демонструє підвищення ефективності формування прибутку з одиниці реалізованої продукції.

Таблиця 2.2

Динаміка основних виробничо-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			Темп зміни 2023/2021, %
				2022/2021	2023/2022	2023/2021	
Обсяг виробництва основних видів продукції, тис. т	72,7	82,0	97,8	+9,3	+15,8	+25,1	134,5
Обсяг реалізації основних видів продукції, тис. т	77,3	81,5	99,8	+4,2	+18,3	+22,5	129,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3106661	3736091	4857266	+629430	+1121175	+1750605	156,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2784504	3090847	3979309	+306343	+888462	+1194805	142,9
Валовий прибуток, тис. грн	319157	645244	877957	+326087	+232713	+558800	275,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	20788	291991	444037	+271203	+152046	+423249	2136,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	–63319	155639	255160	+218958	+99521	+318479	-
Частка собівартості у чистому доході, %	89,6	82,7	81,9	–6,9 п.п.	–0,8 п.п.	–7,7 п.п.	-
Валова рентабельність продажу, %	10,3	17,3	18,1	+7,0 п.п.	+0,8 п.п.	+7,8 п.п.	-
Операційна рентабельність продажу, %	0,7	7,8	9,1	+7,1 п.п.	+1,3 п.п.	+8,4 п.п.	-
Чиста рентабельність продажу, %	–2,0	4,2	5,3	+6,2 п.п.	+1,1 п.п.	+7,3 п.п.	-

Джерело: складено автором за даними річної інформації емітента та фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2023 рр.

Покращення показників валової, операційної та чистої рентабельності підтверджує загальне зміцнення фінансово-економічного стану підприємства. Отже, результати аналізу свідчать про наявність у ТДВ «Яготинський маслозавод» виробничого та фінансового потенціалу для подальшого розвитку, у тому числі в контексті оцінки можливостей виходу на ринки Європейського Союзу.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники використання трудових ресурсів і витрат на оплату праці.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання трудових ресурсів та ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			Темп зміни 2023/2021, %
				2022/2021	2023/2022	2023/2021	
Середня кількість працівників, осіб	901	900	921	-1	+21	+20	102,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	168573	195918	249790	+27345	+53872	+81217	148,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	38327	47339	52222	+9012	+4883	+13895	136,3
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн/особу	3448,0	4151,2	5273,9	+703,2	+1122,7	+1825,9	153,0
Середньомісячні витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн	15,6	18,1	22,6	+2,5	+4,5	+7,0	145,0
Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис. грн/особу	-70,3	172,9	277,0	+243,2	+104,1	+347,3	—
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	6,2	6,2	6,4	0,0 п.п.	+0,2 п.п.	+0,2 п.п.	—
Частка витрат на оплату праці у чистому доході, %	5,4	5,2	5,1	-0,2 п.п.	-0,1 п.п.	-0,3 п.п.	—

Джерело: складено автором за даними річної інформації емітента та фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2023 рр.

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2021-2023 рр. середня кількість працівників

підприємства залишалася відносно стабільною: 901 особа у 2021 р., 900 осіб у 2022 р. та 921 особа у 2023 р. При цьому чистий дохід підприємства зростав значно швидше, ніж чисельність персоналу. Це зумовило підвищення продуктивності праці за чистим доходом із 3448,0 тис. грн/особу у 2021 р. до 5273,9 тис. грн/особу у 2023 р., тобто на 52,9 %.

Витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшилися з 168573 тис. грн до 249790 тис. грн, або на 48,2 %. Середньомісячні витрати на оплату праці на одного працівника зросли з 15,6 тис. грн у 2021 р. до 22,6 тис. грн у 2023 р. Це може свідчити про підвищення вартості трудових ресурсів, індексацію оплати праці та прагнення підприємства утримувати персонал в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас частка витрат на оплату праці у чистому доході зменшилася з 5,4 % до 5,1 %, що є позитивною ознакою з погляду ефективності використання трудових ресурсів. Це означає, що зростання доходів підприємства випереджало зростання витрат на оплату праці. Показник чистого фінансового результату на одного працівника також суттєво покращився: якщо у 2021 р. на одного працівника припадав збиток 70,3 тис. грн, то у 2023 р. – прибуток 277,0 тис. грн.

Отже, аналіз виробничо-економічних і трудових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про відновлення та покращення результатів діяльності підприємства у 2022-2023 рр. Підприємство збільшило обсяги виробництва й реалізації основних видів продукції, наростило чистий дохід, покращило прибутковість та підвищило продуктивність праці. Такі тенденції формують позитивні передумови для розгляду можливостей виходу на ринки Європейського Союзу. Водночас для реалізації такої стратегії підприємству необхідно враховувати високу собівартість продукції, залежність від сировинної бази, вимоги ЄС до безпечності молочної продукції, сертифікації, простежуваності походження сировини та стабільності якості.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що підприємство характеризується стабільною динамікою розвитку та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас існують певні проблеми, пов'язані зі

зростанням собівартості продукції та зниженням рентабельності, що потребують впровадження заходів з оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, виробничо-економічні показники діяльності Яготинського маслозаводу свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку та виходу на зовнішні ринки. Разом з тим, для реалізації цього потенціалу необхідно підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити стабільність фінансових результатів та адаптувати діяльність до вимог міжнародних ринків, зокрема ринків Європейського Союзу.

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Для підприємств молочної галузі формування ефективного асортименту має особливе значення, оскільки дозволяє задовольняти різні сегменти споживачів, забезпечувати стабільний попит і мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку.

Асортимент підприємства охоплює широкий спектр молочної продукції, включаючи традиційні та інноваційні товари. До основних груп належать молоко та вершки, кисломолочна продукція (кефір, ряжанка, йогурти), вершкове масло, кисломолочний сир, десертні продукти. Така диверсифікація дозволяє підприємству працювати одразу в декількох ринкових сегментах — від базових продуктів повсякденного попиту до продуктів із вищою доданою вартістю.

Формування асортименту підприємства базується на поєднанні традиційних рецептур і сучасних технологій виробництва. Значна частина продукції орієнтована на масового споживача, що забезпечує стабільний обсяг реалізації. Водночас підприємство поступово розширює сегмент більш складних і маржинальних продуктів, зокрема йогуртів із наповнювачами, десертів та продукції з підвищеними споживчими властивостями.

Важливою характеристикою асортименту є його адаптивність до змін попиту. Сучасні тенденції ринку свідчать про зростання попиту на натуральні, безпечні та функціональні продукти, що змушує підприємства переглядати

структуру асортименту. У цьому контексті ТДВ «Яготинський маслозавод» орієнтується на підвищення якості продукції, збереження натурального складу та відповідність сучасним споживчим трендам.

Структура асортименту доцільно представлена в табл.2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать, що у 2021-2023 рр. основними групами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», за якими підприємство розкриває кількісні показники у річній інформації емітента, є питне молоко, кисломолочна продукція та сирно-творожна продукція. Найбільший приріст обсягу реалізації у вартісному вираженні спостерігався за кисломолочною продукцією: з 914323 тис. грн у 2021 р. до 1734688 тис. грн у 2023 р., тобто на 820365 тис. грн, або на 89,7 %. Це свідчить про посилення ролі цієї товарної групи у формуванні доходів підприємства.

Обсяг реалізації питного молока також зростав: у 2023 р. він становив 1 256972 тис. грн проти 839334 тис. грн у 2021 р. Темп зміни за цей період дорівнював 149,8 %. Питне молоко залишається базовою товарною групою підприємства, однак з погляду виходу на ринки ЄС воно має певні обмеження, пов'язані з логістикою, строками зберігання, потребою у стабільному холодовому ланцюгу та високою конкуренцією з боку європейських виробників.

Сирно-творожна продукція має меншу частку у структурі реалізації, однак демонструє позитивну динаміку. Обсяг її реалізації збільшився з 408894 тис. грн у 2021 р. до 713826 тис. грн у 2023 р., тобто на 304932 тис. грн. Ця група може мати перспективи для виходу на зовнішні ринки завдяки вищій доданій вартості, проте потребує особливо ретельної адаптації до санітарних, ветеринарних і сертифікаційних вимог Європейського Союзу.

Окремо слід зазначити, що підприємство має значно ширший асортимент, ніж три групи, наведені у річній інформації емітента. До нього входять масло, сметана, айран, йогурти, термостатна продукція, функціональні кисломолочні продукти та інші товари. Однак за відсутності окремих офіційно розкритих кількісних показників за цими групами недоцільно визначати їх частку в реалізації умовно або експертно.

Таблиця 2.4

Динаміка структури реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2023 рр.

Група продукції	Приклади продукції в асортименті	Обсяг реалізації, тис. грн, 2021 р.	Обсяг реалізації, тис. грн, 2022 р.	Обсяг реалізації, тис. грн, 2023 р.	Частка в реалізованій продукції, %, 2021 р.	Частка в реалізованій продукції, %, 2022 р.	Частка в реалізованій продукції, %, 2023 р.	Відхилення обсягу реалізації 2023/2021, тис. грн	Темп зміни 2023/2021, %	Значення для потенційного виходу на ринки ЄС
Молоко питне	Пастеризоване та ультрапастеризоване молоко	839334	962838	1256972	42,6	55,0	44,8	+417638	149,8	Базова товарна група, однак має обмежений експортний потенціал через коротші строки зберігання та високі вимоги до холодового ланцюга
Кисломолочна продукція	Кефір, ряжанка, айран, йогурти, закваска, функціональні кисломолочні продукти	914323	1257312	1734688	26,9	41,2	38,7	+820365	189,7	Найбільш перспективна група для адаптації до ринків ЄС за умови сертифікації, стабільної якості, належного маркування та позиціонування як натуральної/функціональної продукції
Сирно-творожна продукція	Кисломолочний сир, м'які сири, сирні продукти	408894	356273	713826	3,7	3,8	4,5	+304932	174,6	Потенційно приваблива група з вищою доданою вартістю, але її вихід на ринки ЄС потребує особливої уваги до ветеринарних, санітарних і сертифікаційних вимог
Інші види молочної продукції	Масло, сметана, десертна та інша молочна продукція	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	Асортиментно важлива група, однак у річній інформації емітента за 2021-2023 рр. окремі кількісні показники за нею не розкриті, тому її частку недоцільно визначати розрахунково без додаткових офіційних даних

Джерело: складено автором за даними річної інформації емітента ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2023 рр.; розрахункові показники визначено автором.

Для забезпечення достовірності дослідження до таблиці включено лише ті товарні групи, за якими наявні підтверджені дані.

Отже, асортиментна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку продукції з вищою доданою вартістю. Найбільш перспективною з позиції майбутнього виходу на ринки ЄС може бути кисломолочна та функціональна молочна продукція, оскільки вона поєднує зростання обсягів реалізації, широку асортиментну варіативність і можливість позиціонування відповідно до європейських споживчих трендів щодо натуральності, якості та безпечності харчових продуктів.

Як видно з табл. 2.4, найбільшу частку в структурі реалізації займають базові молочні продукти, що забезпечує стабільність доходів підприємства. Водночас сегмент продукції з більшою доданою вартістю має потенціал для подальшого зростання, особливо в умовах виходу на міжнародні ринки.

Ринкова позиція підприємства визначається його здатністю конкурувати з іншими виробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках. На українському ринку ТДВ «Яготинський маслозавод» займає стабільну позицію серед середніх і великих виробників молочної продукції. Його конкурентними перевагами є впізнаваність бренду, стабільна якість продукції, налагоджені канали збуту та широка географія присутності.

Підприємство активно співпрацює з національними торговельними мережами, що забезпечує високий рівень доступності продукції для споживачів. Крім того, використання ефективної логістичної системи дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, що є критично важливим для товарів із обмеженим терміном зберігання.

Разом з тим, підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, що характерно для молочної галузі. Основними конкурентами є як великі національні виробники, так і регіональні компанії. Це змушує підприємство постійно вдосконалювати свою продукцію, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Для оцінки ринкової позиції підприємства доцільно виділити основні

конкурентні характеристики (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ринкової позиції підприємства

Критерій	Оцінка	Характеристика
Якість продукції	Висока	Відповідає стандартам
Цінова політика	Середня	Доступна для масового споживача
Асортимент	Широкий	Охоплює різні сегменти
Впізнаваність бренду	Висока	Сформований імідж
Канали збуту	Розвинені	Співпраця з мережами
Інноваційність	Середня	Обмежена кількість нових продуктів

Аналіз свідчить, що підприємство має сильні позиції за рахунок якості продукції, асортименту та розвиненої системи збуту. Водночас певним обмеженням є недостатній рівень інноваційності, що може впливати на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, особливо при виході на ринки Європейського Союзу.

Таким чином, асортиментна політика та ринкова позиція Яготинського маслозаводу створюють основу для подальшого розвитку підприємства. Широкий асортимент і стабільна позиція на внутрішньому ринку є важливими передумовами для виходу на міжнародні ринки. Разом з тим, для підвищення конкурентоспроможності необхідно розширювати сегмент продукції з високою доданою вартістю, впроваджувати інновації та адаптувати асортимент до вимог споживачів Європейського Союзу.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у контексті теми дослідження доцільно здійснювати з урахуванням доступності та достовірності відкритої інформації. Оскільки кваліфікаційна робота присвячена стратегіям виходу українських підприємств на ринки ЄС, важливо не лише оцінити поточний стан діяльності підприємства, а й визначити його потенціал щодо подальшої інтернаціоналізації.

Важливим етапом аналізу є визначення товарних груп, які можуть бути

найбільш перспективними для потенційного виходу на ринки Європейського Союзу. Для молочної продукції ключове значення мають строк зберігання, складність транспортування, можливість забезпечення холодового ланцюга, рівень доданої вартості, відповідність споживчим трендам і регуляторним вимогам.

Таблиця 2.6

Оцінка експортної придатності основних товарних груп ТДВ

«Яготинський маслозавод» для ринків ЄС

Товарна група	Поточне значення для підприємства	Потенціал для виходу на ринки ЄС	Основні переваги	Основні обмеження
Молоко питне	Одна з базових груп продукції підприємства	Середній	Стабільний попит, значна роль у структурі виробництва та реалізації	Коротший строк зберігання, потреба у стабільному холодовому ланцюгу, висока конкуренція з боку локальних виробників ЄС
Кисломолочна продукція	Важлива та динамічна група в асортименті підприємства	Високий	Можливість позиціонування як натуральної та функціональної продукції, широка асортиментна варіативність	Необхідність адаптації рецептур, маркування, пакування та логістики до вимог ЄС
Сирно-творожна продукція	Група з потенційно вищою доданою вартістю	Середній / високий	Вища маржинальність, можливість формування спеціалізованої нішевої пропозиції	Жорсткі санітарні, ветеринарні та сертифікаційні вимоги
Масло вершкове	Традиційно важлива молочна продукція підприємства	Середній	Триваліший строк зберігання порівняно з питним молоком, краща придатність до транспортування	Висока конкуренція на ринку ЄС, потреба у підтвердженні якості та походження сировини
Сметана та вершки	Значущі товарні групи у внутрішньому асортименті	Середній	Наявність стабільного попиту, можливість адаптації під окремі ринкові ніші	Обмеження, пов'язані зі строками зберігання та температурним режимом

				транспортування
Йогурти та функціональні молочні продукти	Перспективний напрям асортиментного розвитку	Високий	Відповідність сучасним споживчим трендам щодо здорового харчування, функціональності та зручності споживання	Потреба в інноваційному позиціонуванні, адаптації смаків, пакування та маркетингових комунікацій
Дитяче харчування	Специфічний сегмент із підвищеними вимогами до якості	Середній	Висока довіра до якісної та безпечної продукції, потенційно вища додана вартість	Надзвичайно жорсткі вимоги до безпечності, контролю якості, простежуваності та документального підтвердження відповідності

Джерело: складено автором на основі офіційної інформації про асортимент підприємства та аналітичної оцінки вимог ринків ЄС.

Як видно з табл. 2.6, не всі товарні групи підприємства мають однаковий потенціал для виходу на ринки ЄС. Найбільш складним з логістичної точки зору є експорт питного молока, оскільки ця продукція потребує стабільного температурного режиму, швидкої доставки та має високу конкуренцію з боку місцевих європейських виробників. Водночас питне молоко залишається важливою базовою групою, яка демонструє виробничу спроможність підприємства.

Більш перспективними з погляду потенційного виходу на зовнішні ринки є кисломолочна продукція, йогурти, функціональні молочні продукти, сирно-творожна продукція та масло вершкове. Їх перевага полягає у можливості формування диференційованої пропозиції, орієнтованої не лише на базове споживання, а й на якість, натуральність, функціональність та унікальність продукту. Саме такі характеристики є важливими для ринків ЄС, де споживачі приділяють значну увагу складу продукції, її безпечності, походженню сировини та відповідності заявленим характеристикам.

Для більш обґрунтованого визначення пріоритетних товарних груп доцільно врахувати не лише асортиментну придатність, а й фінансову результативність окремих сегментів. Оскільки у відкритій звітності відсутні

окремі показники прибутковості експорту, доцільно використати показники доходів і витрат за товарними сегментами як непряму основу для оцінки економічної привабливості окремих груп продукції.

Дані табл. 2.7 свідчать, що найбільш привабливою з погляду фінансової результативності є кисломолочна продукція. Саме цей сегмент поєднує достатньо високий дохід, найбільший абсолютний результат серед товарних груп і найвищий рівень рентабельності. Це дозволяє розглядати кисломолочну продукцію як один із пріоритетних напрямів для формування експортної пропозиції на ринки ЄС.

Важливе значення мають також молоко, сметана, сирно-творожна продукція та дитяче харчування. Проте ці товарні групи мають різні обмеження. Для молока та сметани ключовими є логістика і строк придатності. Для сирно-творожної продукції та дитячого харчування — підвищені вимоги до безпечності, простежуваності сировини та санітарного контролю. Масло має перевагу з погляду транспортування, однак потребує формування конкурентної пропозиції, оскільки ринок молочної продукції ЄС є насиченим і висококонкурентним.

Отже, з позиції виходу на ринки ЄС першочерговий інтерес можуть становити ті групи продукції, які поєднують економічну результативність, можливість диференціації та відносну придатність до транспортування. До таких груп передусім належать кисломолочна продукція, функціональні молочні продукти, окремі види сирно-творожної продукції та масло вершкове.

Окремим елементом аналізу є визначення вимог, які підприємство повинно враховувати при підготовці до виходу на європейський ринок. Для молочної продукції ринок ЄС є складним не лише через високий рівень конкуренції, а й через жорсткі регуляторні вимоги. Вони стосуються безпечності харчових продуктів, санітарного контролю, простежуваності, маркування, температурного режиму транспортування та документального супроводу продукції.

Таблиця 2.7

Фінансово-сегментна оцінка товарних груп ТДВ «Яготинський маслозавод» як передумова вибору продукції для виходу на ринки ЄС у 2023 р.

Товарний сегмент	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Результат сегмента, тис. грн	Рентабельність сегмента, %	Аналітичне значення для стратегії виходу на ЄС
Масло	695104	625478	69626	10,0	Має логістичні переваги завдяки тривалішому строку зберігання, однак потребує підвищення маржинальності та чіткого позиціонування
Сирно-творожна продукція	654247	551958	102289	15,6	Може розглядатися як перспективний сегмент із вищою доданою вартістю за умови відповідності санітарним і ветеринарним вимогам ЄС
Молоко	1164308	937992	226316	19,4	Формує значну частину доходів, але має обмеження для експорту через логістичну чутливість і конкуренцію на ринку ЄС
Вершки	226878	183724	43154	19,0	Може бути додатковою товарною групою для нішевого позиціонування, але потребує стабільної холодової логістики
Сметана	634755	521376	113379	17,9	Має потенціал для окремих споживчих сегментів, однак потребує адаптації пакування та строків придатності
Кисломолочна продукція	954628	710482	244146	25,6	Найбільш привабливий сегмент з погляду поєднання рентабельності, асортиментної гнучкості та відповідності трендам здорового харчування
Дитяче харчування	472155	381664	90491	19,2	Потенційно привабливий сегмент, але потребує найвищого рівня контролю якості, сертифікації та документального підтвердження безпечності
Інша молочна продукція	55192	66635	-11443	-20,7	Не є пріоритетною для першого етапу виходу на ринки ЄС через від'ємний фінансовий результат сегмента
Разом	4857266	3979309	877957	18,1	Загалом структура діяльності підприємства демонструє наявність фінансово результативних товарних груп, які можуть бути основою для майбутньої експортної стратегії

Джерело: складено та розраховано автором за даними річної інформації емітента ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 р.

Таблиця 2.8

Ключові вимоги та обмеження виходу молочної продукції ТДВ

«Яготинський маслозавод» на ринки ЄС

Напрямок	Зміст вимог або обмежень	Потенційний вплив на підприємство	Необхідні управлінські дії
Безпечність харчових продуктів	Продукція повинна відповідати вимогам щодо якості, гігієни виробництва та контролю ризиків	Потреба у постійному підтвердженні стабільності виробничих процесів	Проведення аудиту системи управління безпекою харчових продуктів, оновлення процедур внутрішнього контролю
Простежуваність сировини	Необхідність підтвердження походження сировини та контролю всіх етапів виробничо-збутового ланцюга	Зростання вимог до документації та взаємодії з постачальниками молока	Запровадження або посилення цифрового обліку постачання сировини, контролю партій і руху продукції
Санітарні та ветеринарні вимоги	Молочна продукція належить до товарів із підвищеним рівнем контролю	Потреба у відповідних дозволах, сертифікації та проходженні імпортерських процедур	Підготовка документів, взаємодія з компетентними органами, перевірка відповідності виробничих потужностей вимогам ЄС
Маркування та інформація для споживача	Упаковка має містити достовірну інформацію про склад, поживну цінність, алергени, строк придатності та умови зберігання	Необхідність адаптації упаковки до мовних і нормативних вимог конкретних країн ЄС	Переробка етикетки, переклад інформації, перевірка відповідності вимогам країни входу
Холодовий ланцюг	Молочна продукція потребує контрольованого температурного режиму під час зберігання і транспортування	Зростання логістичних витрат і ризику втрати якості продукції	Вибір надійних логістичних партнерів, використання температурного моніторингу, страхування вантажів
Конкуренція на ринку ЄС	Європейський ринок має значну кількість локальних і міжнародних виробників молочної продукції	Ускладнення входу без чіткого позиціонування та конкурентної переваги	Вибір нішевого сегмента, акцент на якості, натуральності, функціональності або спеціалізованій продукції
Канали збуту	Для ефективного входу потрібні партнери, дистриб'ютори або спеціалізовані канали реалізації	Обмежений контроль над кінцевим споживачем на початковому етапі	Пошук дистриб'юторів, участь у виставках, тестові поставки, робота з етнічними та спеціалізованими магазинами

Джерело: складено автором на основі узагальнення вимог ринку ЄС до харчової та молочної продукції.

Дані табл. 2.8 свідчать, що вихід ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС потребує комплексної підготовки. Основним обмеженням є не лише конкуренція, а й необхідність документально підтвердити відповідність продукції вимогам безпечності, якості, простежуваності та маркування. Для молочної продукції це має особливе значення, оскільки вона належить до категорії товарів із підвищеною чутливістю до умов виробництва, зберігання і транспортування.

З огляду на це підприємству доцільно уникати надто широкого одночасного виходу на ринки ЄС. Більш раціональним є поетапний підхід, який передбачає вибір окремої товарної групи, оцінку її відповідності вимогам цільового ринку, тестові поставки через партнерські канали та поступове розширення присутності. На першому етапі доцільно орієнтуватися не на масову конкуренцію з великими європейськими виробниками, а на нішеві сегменти, у яких українська продукція може бути представлена як якісна, натуральна та конкурентна за співвідношенням ціни й споживчої цінності.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити рівень готовності підприємства до виходу на ринки ЄС за ключовими напрямками.

Оцінка, наведена у табл. 2.9, показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має важливі передумови для потенційного виходу на ринки ЄС. До них належать стабільна виробнича база, широкий асортимент, наявність фінансово результативних товарних груп, досвід роботи у висококонкурентному середовищі та сформована репутація на внутрішньому ринку. Водночас поточний рівень готовності підприємства не можна вважати повним, оскільки вихід на європейський ринок потребує додаткової підготовки у сфері сертифікації, простежуваності, логістики, маркування та маркетингового позиціонування.

Найбільш доцільною для підприємства на початковому етапі є стратегія обережного поетапного виходу на ринки ЄС через експорт окремих товарних груп. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, не потребує створення власної інфраструктури за кордоном і дає можливість перевірити реакцію споживачів на

продукцію підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка готовності ТДВ «Яготинський маслозавод» до виходу на ринки
ЄС

Критерій готовності	Поточна оцінка	Обґрунтування	Рекомендований напрям удосконалення
Фінансова спроможність	Достатня	Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і прибутковості, що створює ресурсну базу для розвитку	Передбачити окремий бюджет на сертифікацію, адаптацію пакування, маркетинг і логістику
Виробничий потенціал	Достатній	Підприємство має стабільні виробничі потужності та широкий асортимент молочної продукції	Визначити товарні групи, які найкраще відповідають вимогам ЄС і мають найвищий економічний потенціал
Асортиментна готовність	Середня / висока	Наявні товарні групи з потенціалом для нішевого позиціонування, зокрема кисломолочна та функціональна продукція	Сформувати спеціальну експортну лінійку з адаптованим складом, пакуванням і маркуванням
Регуляторна готовність	Середня	Для виходу на ринок ЄС необхідне підтвердження відповідності санітарним, ветеринарним і харчовим вимогам	Провести аудит відповідності вимогам ЄС, підготувати документацію та сертифікаційний пакет
Логістична готовність	Середня	Молочна продукція потребує стабільного холодового ланцюга та контролю строків придатності	Розробити модель постачання з температурним моніторингом і мінімізацією логістичних ризиків
Маркетингова готовність	Середня	Бренд є впізнаваним на внутрішньому ринку, однак на ринках ЄС потребує окремого позиціонування	Розробити експортне позиціонування, орієнтоване на якість, натуральність і функціональність продукції
Інформаційна прозорість ЗЕД	Недостатня	У відкритій звітності не деталізовано фактичний експорт, валютну виручку та географію зовнішніх продажів	Для управлінського аналізу доцільно формувати окрему внутрішню звітність за експортними операціями
Стратегічна готовність	Середня	Підприємство має передумови для виходу на ринки ЄС, але потребує чіткої поетапної стратегії	Розробити покрокову стратегію входу: аудит — вибір продукту — сертифікація — тестові поставки — масштабування

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу фінансово-виробничих показників, асортименту підприємства та вимог ринків ЄС.

При цьому першочергову увагу доцільно приділити не всьому асортименту, а окремим групам із найбільшим потенціалом: кисломолочній продукції, функціональним молочним продуктам, сирно-творожній продукції та маслу вершковому.

Вихід на ринки ЄС також потребує посилення аналітичної складової управління зовнішньоекономічною діяльністю. Підприємству доцільно формувати окрему систему внутрішнього обліку та аналізу потенційних експортних операцій, яка включатиме оцінку витрат на сертифікацію, логістику, пакування, митне оформлення, просування продукції та роботу з іноземними партнерами. Без такої інформації складно обґрунтовано оцінити рентабельність виходу на конкретний ринок.

Отже, аналіз зовнішньоекономічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить, що підприємство має виробничі, асортиментні та фінансові передумови для розгляду можливості виходу на ринки Європейського Союзу. Водночас у відкритій звітності відсутні підтверджені дані щодо фактичних експортних обсягів, валютної виручки та географії зовнішніх поставок, тому використання умовних експортних показників є недоцільним. Найбільш обґрунтованим напрямом є формування стратегії підготовки до виходу на ринки ЄС, яка має передбачати вибір перспективних товарних груп, адаптацію продукції до європейських вимог, забезпечення простежуваності та безпечності, пошук партнерів-дистриб'юторів і поступове тестування попиту на окремих цільових ринках.

2.3. Оцінка можливостей і бар'єрів виходу на ринки ЄС

Для оцінки можливостей виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки Європейського Союзу доцільно здійснити аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу. Цей метод дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які визначають умови функціонування підприємства на міжнародному ринку. Ринок ЄС є

складною багатофакторною системою, де кожен із зазначених факторів має значний вплив на діяльність підприємств, особливо у харчовій галузі.

Політичні фактори відіграють важливу роль у формуванні умов доступу до ринку ЄС. Європейський Союз характеризується високим рівнем політичної стабільності, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Водночас для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливими є питання торговельної політики, регулювання імпорту, а також міждержавні відносини. Для українських підприємств позитивним фактором є наявність угоди про асоціацію з ЄС, що спрощує доступ до ринку. Разом з тим, політичні ризики, пов'язані з міжнародною ситуацією, можуть впливати на умови торгівлі та логістичні процеси.

Економічні фактори визначають рівень попиту на продукцію та загальні умови ведення бізнесу. Європейський Союз є одним із найбільших світових ринків із високим рівнем доходів населення, що формує значний платоспроможний попит. Для підприємств молочної галузі це створює можливості для реалізації продукції з високою доданою вартістю. Водночас слід враховувати високий рівень конкуренції, коливання валютних курсів, а також зростання витрат на виробництво та логістику. Економічна стабільність ринку ЄС є перевагою, однак підприємства повинні бути готовими до жорсткої конкурентної боротьби.

Соціальні фактори впливають на структуру попиту та споживчі вподобання. У країнах ЄС спостерігається зростання попиту на якісні, натуральні та екологічно чисті продукти. Споживачі приділяють значну увагу складу продукції, її походженню та впливу на здоров'я. Це створює можливості для підприємств, які здатні запропонувати продукцію високої якості, однак одночасно підвищує вимоги до виробників. Крім того, важливим є фактор довіри до бренду, що визначає поведінку споживачів на ринку.

Технологічні фактори визначають рівень розвитку виробництва та конкурентоспроможність продукції. Ринок ЄС характеризується високим рівнем технологічного розвитку, що проявляється у використанні сучасних методів

виробництва, автоматизації процесів та впровадженні інновацій. Для підприємств це означає необхідність модернізації обладнання, впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва. Водночас розвиток логістичних технологій та електронної комерції створює додаткові можливості для виходу на ринок.

Для узагальнення результатів було проведено PEST-аналіз; результати якого представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ринку Європейського Союзу

Фактор	Основні характеристики	Вплив на підприємство
Політичні	Стабільність, угода з Україною, регулювання імпорту	Спрощення доступу, але наявність регуляторних обмежень
Економічні	Високі доходи, стабільність, конкуренція	Великі можливості, але жорстка конкуренція
Соціальні	Попит на якісні та екологічні продукти	Необхідність підвищення якості продукції
Технологічні	Високий рівень розвитку, інновації	Потреба модернізації виробництва

Як видно з табл. 2.14, ринок ЄС характеризується сприятливими умовами для розвитку підприємств, але водночас висуває високі вимоги до їх діяльності. Найбільш значущими факторами є рівень конкуренції, вимоги до якості продукції та необхідність технологічного розвитку.

Для більш детального аналізу доцільно оцінити вплив кожного фактору за ступенем його значущості для підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Фактор	Ступінь впливу	Характер впливу
Політичний	Середній	Переважно позитивний
Економічний	Високий	Змішаний
Соціальний	Високий	Позитивний
Технологічний	Високий	Вимагає адаптації

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні, соціальні та технологічні фактори. Це означає, що для успішного виходу на ринки ЄС підприємство повинно зосередитися на

підвищенні якості продукції, впровадженні інновацій та адаптації до вимог споживачів.

Таким чином, PEST-аналіз дозволяє визначити ключові зовнішні фактори, які впливають на можливості виходу Яготинського маслозаводу на ринки Європейського Союзу. Результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку, однак для його реалізації необхідно врахувати високі вимоги до продукції, рівень конкуренції та потребу в технологічній модернізації.

Вихід ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки Європейського Союзу супроводжується наявністю значної кількості бар'єрів, які формують складні умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Визначення та систематизація цих бар'єрів є необхідною умовою формування ефективної стратегії виходу, оскільки дозволяє підприємству оцінити рівень ризиків та підготувати відповідні управлінські рішення.

Бар'єри входу на ринки ЄС мають комплексний характер і можуть бути класифіковані за декількома напрямками: регуляторні, економічні, конкурентні, логістичні та маркетингові. Кожна з цих груп факторів впливає на можливість підприємства реалізувати свою продукцію на європейському ринку та визначає рівень складності виходу.

Регуляторні бар'єри є одними з найбільш значущих для підприємств харчової галузі. Вони включають необхідність дотримання технічних стандартів, вимог до безпечності продукції, процедур сертифікації та контролю якості. Для молочної продукції особливо важливим є впровадження системи НАССР, відповідність санітарним нормам та проходження перевірок відповідних органів. Отримання необхідних сертифікатів потребує часу та фінансових витрат, що ускладнює процес виходу на ринок.

Економічні бар'єри пов'язані з рівнем витрат, необхідних для виходу на ринок ЄС. До них належать витрати на модернізацію виробництва, адаптацію продукції, сертифікацію, логістику та маркетинг. Крім того, підприємство повинно враховувати високий рівень цінової конкуренції, що обмежує можливості підвищення цін на продукцію. Високі витрати можуть знижувати

рентабельність діяльності на початкових етапах виходу на ринок.

Конкурентні бар'єри визначаються наявністю великої кількості сильних гравців на ринку ЄС. Підприємства з країн ЄС мають усталені позиції, впізнавані бренди та доступ до ресурсів, що створює значні труднощі для нових учасників ринку. Для Яготинського маслозаводу це означає необхідність формування чітких конкурентних переваг, зокрема у сфері якості продукції, ціни або унікальних характеристик.

Логістичні бар'єри мають особливе значення для молочної продукції, яка характеризується обмеженим терміном зберігання. Транспортування продукції на значні відстані потребує використання спеціалізованих умов зберігання, що підвищує витрати. Крім того, складність логістичних маршрутів може впливати на своєчасність поставок та якість продукції.

Маркетингові бар'єри пов'язані з необхідністю адаптації продукції до вимог споживачів та формування довіри до бренду. На ринку ЄС споживачі віддають перевагу відомим брендам, що ускладнює просування нової продукції. Підприємство повинно інвестувати значні ресурси у маркетингові комунікації, упаковку, брендинг та дослідження ринку.

Для систематизації бар'єрів входу на ринки ЄС доцільно представити їх у вигляді табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Бар'єри входу на ринки Європейського Союзу

Група бар'єрів	Зміст	Вплив на підприємство
Регуляторні	Сертифікація, стандарти, вимоги до якості	Ускладнення доступу до ринку
Економічні	Високі витрати, інвестиції	Зниження рентабельності
Конкурентні	Сильні гравці, бренди	Високий рівень конкуренції
Логістичні	Складність транспортування	Зростання витрат
Маркетингові	Необхідність просування	Додаткові витрати

Як видно з табл. 2.12, бар'єри входу мають багатовимірний характер і впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Найбільш значущими є регуляторні та економічні бар'єри, які потребують значних ресурсів для їх

подолання.

Для більш детальної оцінки доцільно визначити рівень складності подолання кожного бар'єру (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Оцінка складності подолання бар'єрів

Бар'єр	Рівень складності	Коментар
Регуляторний	Високий	Потребує сертифікації
Економічний	Високий	Значні витрати
Конкурентний	Середній/високий	Потребує переваг
Логістичний	Середній	Можлива оптимізація
Маркетинговий	Середній	Потребує інвестицій

Отримані результати свідчать, що найбільш складними для подолання є регуляторні та економічні бар'єри, які визначають можливість фактичного виходу на ринок. Водночас логістичні та маркетингові бар'єри можуть бути подолані за рахунок ефективного управління та використання сучасних інструментів.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє узагальнити результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і визначити його стратегічні позиції при виході на нові ринки. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» проведення SWOT-аналізу в контексті виходу на ринки Європейського Союзу є особливо актуальним, оскільки дозволяє систематизувати наявні ресурси, можливості та обмеження, що впливають на реалізацію міжнародної стратегії.

Внутрішні фактори підприємства формують його сильні та слабкі сторони. До сильних сторін Яготинського маслозаводу належать стабільна якість продукції, сформований бренд, наявність виробничих потужностей та досвід роботи на зовнішніх ринках. Водночас підприємство має і певні слабкі сторони, зокрема обмежений рівень інноваційності, залежність від сировинної бази та необхідність адаптації продукції до більш жорстких стандартів ЄС.

Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози для підприємства. Ринки Європейського Союзу відкривають значні можливості для розширення

експорту, доступу до нових сегментів споживачів та підвищення доходів. Разом з тим, вони характеризуються високим рівнем конкуренції, складними регуляторними вимогами та значними витратами на входження, що створює відповідні загрози для підприємства.

Результати SWOT-аналізу представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз підприємства в контексті виходу на ринки ЄС

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Висока якість продукції	Зростання попиту на молочну продукцію в ЄС
Впізнаваний бренд	Доступ до великого ринку
Широкий асортимент	Розширення каналів збуту
Налагоджена логістика	Підтримка експорту
Досвід ЗЕД	Інтеграція у європейські ринки
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Низька інноваційність	Висока конкуренція
Часткова відповідність стандартам ЄС	Жорсткі регуляторні вимоги
Залежність від сировини	Зростання витрат
Обмежені маркетингові ресурси	Валютні ризики
Висока собівартість	Логістичні труднощі

Як видно з табл. 2.14, підприємство має достатню кількість сильних сторін, які можуть бути використані для виходу на ринки ЄС. Зокрема, висока якість продукції та сформований бренд створюють основу для формування конкурентних переваг. Водночас слабкі сторони, пов'язані з рівнем інноваційності та відповідністю стандартам, потребують особливої уваги, оскільки вони можуть обмежувати можливості виходу на ринок.

Для більш глибокого аналізу доцільно сформувати стратегічні комбінації на основі SWOT-матриці, що дозволяє визначити можливі напрями розвитку підприємства (табл.2 15).

Таблиця 2.15

SWOT-матриця стратегічних рішень

Тип стратегії	Зміст
SO-стратегії	Використання якості продукції та бренду для виходу на ринки ЄС
WO-стратегії	Модернізація виробництва для відповідності стандартам
ST-стратегії	Використання логістики для зниження конкурентного тиску
WT-стратегії	Оптимізація витрат та мінімізація ризиків

Аналіз показує, що найбільш перспективними є SO-стратегії, які передбачають використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей ринку. Водночас WO-стратегії мають важливе значення, оскільки спрямовані на подолання слабких сторін, що обмежують розвиток підприємства.

Загалом SWOT-аналіз свідчить про наявність потенціалу для виходу Яготинського маслозаводу на ринки Європейського Союзу. Підприємство має достатню ресурсну базу та конкурентні переваги, однак для успішної реалізації стратегії необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення інноваційності, адаптацію продукції та оптимізацію витрат.

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати обґрунтовану основу для розробки стратегічних рішень щодо виходу підприємства на ринки ЄС.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено його передумови для потенційного виходу на ринки Європейського Союзу. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має сформовану виробничу базу, широкий асортимент молочної продукції, стабільну позицію на внутрішньому ринку та належний організаційно-економічний потенціал для подальшого розвитку.

Оцінка основних виробничо-економічних показників показала, що у досліджуваному періоді підприємство змогло покращити результати діяльності, наростити обсяги реалізації та відновити прибутковість. Позитивною ознакою є підвищення ефективності операційної діяльності, зростання продуктивності праці та покращення рентабельності. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до нестабільного економічного середовища та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах зростання витрат.

Разом з тим встановлено, що відкриті джерела не містять достатньо

деталізованої інформації щодо фактичної експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема обсягів експорту, валютної виручки, географії зовнішніх поставок і рентабельності експортних операцій. Тому аналіз зовнішньоекономічного напрямку доцільно здійснювати не через непідтверджені експортні показники, а через оцінку готовності підприємства до майбутнього виходу на ринки ЄС.

Визначено, що найбільший потенціал для європейського напрямку можуть мати товарні групи з вищою доданою вартістю, можливістю диференціації та відповідністю сучасним споживчим трендам. Водночас вихід на ринки ЄС потребує від підприємства додаткової підготовки: підтвердження відповідності продукції європейським вимогам безпечності та якості, удосконалення системи простежуваності сировини, адаптації маркування й пакування, формування надійного холодового ланцюга та пошуку партнерських каналів збуту.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатні внутрішні передумови для розгляду стратегії виходу на ринки ЄС, однак її реалізація повинна мати поетапний характер. Найбільш обґрунтованим є поступовий вихід через обмежену кількість перспективних товарних груп, попередній аудит відповідності європейським вимогам, тестування попиту та подальше масштабування зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИХОДУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА РИНКИ ЄС

3.1. Вибір стратегічної моделі, цільових ринків і товарних груп

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про наявність у ТДВ «Яготинський маслозавод» виробничих, фінансових та асортиментних передумов для розгляду можливостей виходу на ринки Європейського Союзу. Водночас відсутність у відкритій звітності деталізованих даних щодо фактичної експортної діяльності підприємства обумовлює необхідність обережного підходу до формування стратегії. У цьому контексті доцільно розглядати не стільки розширення вже сформованої експортної присутності, скільки розробку поетапної стратегії підготовки підприємства до виходу на ринки ЄС.

Ринок Європейського Союзу характеризується значною місткістю, високою купівельною спроможністю споживачів, розвиненою конкуренцією та жорсткими вимогами до якості й безпечності харчової продукції. Для підприємства молочної галузі ці умови створюють як можливості, так і суттєві бар'єри. З одного боку, ринки ЄС можуть забезпечити доступ до платоспроможного попиту та нових каналів збуту. З іншого боку, вихід на них потребує підтвердження відповідності продукції санітарним, ветеринарним, технологічним, логістичним і маркетинговим вимогам.

З огляду на це для ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільш доцільною є стратегія поетапного виходу на ринки ЄС. Її сутність полягає у поступовому переході від підготовчого етапу, пов'язаного з аудитом відповідності продукції та виробничих процесів європейським вимогам, до тестових поставок через партнерські канали збуту, а надалі — до розширення присутності на окремих цільових ринках.

Одночасний вихід на весь ринок ЄС є недоцільним, оскільки країни Союзу суттєво відрізняються за рівнем конкуренції, споживчими вподобаннями, структурою роздрібної торгівлі, логістичними умовами та вимогами до

позиціонування продукції. Тому стратегія підприємства має передбачати вибір обмеженої кількості пріоритетних країн, які можуть бути використані як початкові ринки для тестування попиту.

Таблиця 3.1

Обґрунтування пріоритетності ринків ЄС для поетапного виходу ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Група ринків	Потенційні країни	Аргументи на користь вибору	Основні обмеження	Доцільність для підприємства
Ринки першого етапу	Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина	Географічна близькість до України, відносно нижчі логістичні витрати, можливість швидшого тестування попиту, наявність споживачів, знайомих із продукцією східноєвропейського типу	Конкуренція з боку локальних виробників, потреба в адаптації маркування та каналів збуту	Найбільш доцільні для початкового етапу виходу
Ринки другого етапу	Чехія, країни Балтії	Вищий рівень купівельної спроможності, потенціал для нішевої молочної продукції, зручність поступового розширення після тестування першого етапу	Вищі вимоги до бренду, якості комунікацій і стабільності поставок	Доцільні після перевірки товарної пропозиції та логістичної моделі
Ринки подальшого розширення	Німеччина, Нідерланди, Австрія та інші розвинені ринки ЄС	Значна місткість ринку, високий платоспроможний попит, можливість виходу у спеціалізовані сегменти	Дуже високий рівень конкуренції, складність входу до торговельних мереж, високі вимоги до сертифікації, бренду та репутації	Доцільні лише після накопичення досвіду роботи на менш складних ринках

Дані табл. 3.1 свідчать, що початковий етап виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС доцільно орієнтувати на країни Центральної та Східної Європи. Такий підхід дозволяє знизити логістичні ризики, скоротити витрати на транспортування та спростити процес тестування продукції. Водночас подальше

розширення на більш розвинені ринки має здійснюватися лише після підтвердження конкурентоспроможності продукції, налагодження каналів збуту та адаптації бізнес-процесів до європейських вимог.

Не менш важливим є вибір товарних груп, які можуть бути використані для початкового виходу на ринки ЄС. Для молочної продукції визначальне значення мають строк придатності, можливість забезпечення холодового ланцюга, рівень доданої вартості, відповідність вимогам безпечності та потенціал диференціації. З огляду на результати аналізу діяльності підприємства, найбільш перспективними є не всі товарні позиції одночасно, а окремі групи продукції, здатні забезпечити кращий баланс між ринковим потенціалом і складністю виходу.

З табл. 3.2 видно, що найбільш доцільним є початковий вихід не з базовим питним молоком, а з товарними групами, які мають вищий потенціал диференціації. До таких груп належать кисломолочна продукція, йогурти, функціональні молочні продукти, окремі види сирно-творожної продукції та масло вершкове. Саме вони можуть забезпечити кращі можливості для позиціонування на ринку ЄС, оскільки дозволяють акцентувати увагу не лише на ціні, а й на якості, натуральності, функціональності та споживчій цінності.

Вибір форми виходу на ринки ЄС має враховувати обмеженість відкрито підтвердженої інформації про фактичний експорт підприємства, високий рівень конкуренції та необхідність адаптації продукції до вимог Європейського Союзу. У таких умовах найбільш обґрунтованою є не інвестиційна стратегія, а експортна модель із поступовим нарощуванням рівня контролю над збутом.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільш раціональною є стратегія поетапного виходу через непрямий експорт із подальшим переходом до комбінованої моделі. На першому етапі підприємство може використовувати дистриб'юторські канали або партнерів, які вже мають доступ до торговельної інфраструктури у країнах ЄС. Це дозволить зменшити витрати, перевірити попит і адаптувати продукцію без надмірного фінансового навантаження.

Вибір перспективних товарних груп для виходу ТДВ «Яготинський маслозавод»
на ринки ЄС

Товарна група	Потенціал для виходу на ринки ЄС	Переваги для підприємства	Основні обмеження	Стратегічна роль
Кисломолочна продукція	Високий	Відповідає трендам здорового харчування, має можливість асортиментної диференціації, може позиціонуватися як натуральна продукція	Потребує адаптації рецептур, пакування, маркування та логістики	Пріоритетна група для тестового виходу
Йогурти та функціональні молочні продукти	Високий	Можливість формування пропозиції з вищою доданою вартістю, відповідність попиту на зручні та функціональні продукти	Висока конкуренція, потреба в маркетинговому позиціонуванні	Перспективний напрям розвитку експортної лінійки
Сирно-творожна продукція	Середній / високий	Потенційно вища маржинальність, можливість нішевого позиціонування	Жорсткі санітарні та ветеринарні вимоги, складність забезпечення стабільної якості при транспортуванні	Напрямок для другого етапу виходу
Масло вершкове	Середній	Триваліший строк зберігання порівняно з частиною молочної продукції, краща придатність до транспортування	Насиченість ринку ЄС, потреба у сильному позиціонуванні та підтвердженні якості	Додаткова товарна група для тестових поставок
Питне молоко	Середній / обмежений	Базова продукція підприємства, значний виробничий досвід	Короткий строк придатності, високі логістичні вимоги, сильна конкуренція локальних виробників	Не є пріоритетом для першого етапу зовнішнього виходу
Дитяче харчування	Потенційно високий, але складний	Вища додана вартість і соціальна значущість продукції	Найвищі вимоги до безпечності, сертифікації, простежуваності й контролю якості	Може розглядатися лише після повної регуляторної підготовки

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка можливих форм виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на
ринки ЄС

Форма виходу	Переваги	Обмеження	Доцільність для підприємства
Непрямий експорт через дистриб'юторів	Відносно швидкий старт, нижчі витрати, використання досвіду локальних партнерів, менші ризики на початковому етапі	Обмежений контроль над кінцевим споживачем, залежність від партнера, слабший вплив на формування бренду	Висока на початковому етапі
Прямий експорт	Більший контроль над збутом, можливість формування власної клієнтської бази, посилення бренду	Вищі витрати на організацію продажів, логістику, комунікації та юридичний супровід	Доцільний після тестування попиту
Партнерська модель	Розподіл ризиків, доступ до знань локального ринку, можливість швидшої адаптації	Залежність від партнера, потреба у координації інтересів, ризик втрати частини контролю	Доцільна на етапі розширення
Власне представництво або інвестиційна присутність	Максимальний контроль, довгострокове закріплення на ринку	Значні фінансові витрати, високі ризики, складність організації	Недоцільна на початковому етапі

У подальшому, за умови позитивних результатів тестових поставок, підприємство може поступово розвивати елементи прямого експорту та партнерської взаємодії.

Загальну модель виходу підприємства на ринки ЄС доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних етапів.

Запропонована послідовність етапів дозволяє мінімізувати ризики та уникнути надмірного фінансового навантаження на підприємство. Вона також відповідає специфіці молочної галузі, де вихід на зовнішній ринок потребує не лише комерційної підготовки, а й дотримання вимог до якості, безпечності, температурного режиму та простежуваності продукції.

Таблиця 3.4

Етапи реалізації стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС

Етап	Зміст етапу	Основні дії підприємства	Очікуваний результат
Підготовчий	Оцінка готовності підприємства до виходу на ринки ЄС	Аудит виробництва, аналіз вимог цільових країн, вибір товарних груп, оцінка витрат на адаптацію	Визначення реалістичних умов виходу та пріоритетних напрямів
Адаптаційний	Підготовка продукції до вимог європейського ринку	Адаптація рецептур, пакування, маркування, документального супроводу, логістичних процедур	Формування експортної товарної пропозиції
Тестовий	Перевірка попиту на обмеженій кількості ринків	Пошук дистриб'юторів, тестові поставки, участь у виставках, оцінка реакції споживачів	Отримання практичного досвіду роботи на ринку ЄС
Етап розширення	Збільшення присутності на обраних ринках	Розширення асортименту, посилення маркетингу, укладання довгострокових контрактів	Закріплення позицій на початкових ринках
Етап розвитку	Перехід до складніших ринків і каналів збуту	Вихід на нові країни, розвиток прямого експорту, формування партнерських проєктів	Поглиблення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Таким чином, стратегія виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС має базуватися на поетапному підході, виборі обмеженої кількості пріоритетних ринків, концентрації на найбільш перспективних товарних групах і використанні непрямого експорту як початкової форми входу. Такий підхід є найбільш обґрунтованим для підприємства, оскільки поєднує можливість розвитку зовнішньоекономічного напрямку з необхідністю контролю ризиків, витрат і регуляторних обмежень.

3.2. Організаційно-маркетингове забезпечення реалізації стратегії та управління ризиками

Реалізація стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС потребує комплексного організаційного, маркетингового, логістичного та

регуляторного забезпечення. Самого вибору цільового ринку і товарної групи недостатньо для успішного виходу на європейський ринок. Підприємство має забезпечити відповідність продукції вимогам ЄС, сформувати ефективні канали збуту, адаптувати маркетингову політику, організувати логістику з дотриманням холодового ланцюга та створити систему управління ризиками.

Одним із ключових напрямів є маркетингове забезпечення стратегії. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо уникати позиціонування виключно через низьку ціну, оскільки ринок ЄС характеризується високою конкуренцією та значною увагою споживачів до якості, складу, походження й безпечності продукції. Більш доцільним є позиціонування продукції як якісної, безпечної, натуральної та конкурентної за співвідношенням ціни й споживчої цінності.

Маркетингова стратегія підприємства має передбачати адаптацію класичних елементів комплексу маркетингу до умов європейського ринку.

З табл. 3.5 видно, що маркетингова стратегія підприємства має бути спрямована не лише на просування продукції, а й на адаптацію всього комплексу ринкової пропозиції. Особливого значення набуває формування довіри до продукції, оскільки для молочних товарів споживачі приділяють значну увагу безпечності, складу та умовам виробництва. Тому маркетингові комунікації мають підкреслювати якість продукції, контроль виробництва, стабільність характеристик і відповідність вимогам цільового ринку.

Важливою складовою реалізації стратегії є логістичне забезпечення. Молочна продукція є чутливою до температурного режиму, строків зберігання та умов транспортування. У зв'язку з цим підприємству необхідно сформувати таку модель постачання, яка забезпечить збереження якості продукції на всьому шляху від виробника до торговельного партнера або кінцевого споживача.

Логістичне забезпечення має розглядатися не як допоміжна функція, а як один із ключових факторів конкурентоспроможності молочної продукції на ринку ЄС. Навіть за умови високої якості продукції порушення строків доставки або температурного режиму може призвести до втрати споживчих властивостей товару, фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Таблиця 3.5

Маркетинговий комплекс ТДВ «Яготинський маслозавод» для виходу на ринки
ЄС

Елемент маркетингового комплексу	Стратегічний зміст	Основні заходи	Очікуваний результат
Product (продукт)	Формування адаптованої експортної пропозиції	Вибір пріоритетних товарних груп, адаптація рецептур, пакування, маркування та строків придатності	Створення продукції, придатної для реалізації на обраних ринках ЄС
Price (ціна)	Використання конкурентної, але економічно обґрунтованої цінової політики	Розрахунок ціни з урахуванням логістики, сертифікації, пакування, комісій партнерів і валютних ризиків	Забезпечення балансу між привабливістю для споживача та прибутковістю для підприємства
Place (розподіл)	Вихід через партнерські та дистриб'юторські канали	Пошук локальних дистриб'юторів, співпраця зі спеціалізованими магазинами, тестування окремих торговельних каналів	Зменшення витрат на початковий вихід і доступ до локальної інфраструктури збуту
Promotion (просування)	Формування впізнаваності та довіри до продукції	Участь у виставках, цифровий маркетинг, презентації для партнерів, адаптація комунікацій до цільових сегментів	Підвищення інтересу до продукції та формування позитивного сприйняття бренду
People / Partnership (партнери)	Використання локального досвіду та професійної взаємодії	Співпраця з дистриб'юторами, консультантами з регуляторних питань, логістичними операторами	Зниження ризиків входу та прискорення адаптації до ринку

Тому на початковому етапі доцільно обирати ближчі ринки та працювати з тими товарними групами, які мають кращу логістичну придатність.

Окреме місце у стратегії займає забезпечення відповідності продукції вимогам ЄС. Для молочної галузі цей напрям є критичним, оскільки без підтвердження безпечності, якості, простежуваності та належного маркування вихід на ринок є неможливим. Підприємству необхідно оцінити не лише готову продукцію, а й усю систему виробництва, контролю сировини, зберігання, транспортування та документального супроводу.

Таблиця 3.6

Організаційно-логістичне забезпечення виходу ТДВ «Яготинський маслозавод»
на ринки ЄС

Напрямок забезпечення	Основні завдання	Необхідні дії	Очікуваний результат
Управління ЗЕД	Координація підготовки та реалізації стратегії виходу	Призначення відповідальних осіб або створення робочої групи з питань експорту	Узгодженість дій між виробництвом, фінансами, логістикою, маркетингом і контролем якості
Логістика	Забезпечення своєчасного постачання продукції	Вибір логістичних партнерів, планування маршрутів, контроль строків доставки	Зниження ризику затримок і втрати якості продукції
Холодовий ланцюг	Підтримання необхідного температурного режиму	Використання рефрижераторного транспорту, температурного моніторингу, контролю умов зберігання	Збереження споживчих властивостей продукції
Документообіг	Забезпечення належного супроводу поставок	Підготовка контрактів, сертифікатів, товаросупровідних документів, митних документів	Зменшення ризику затримок на кордоні та невідповідності вимогам партнерів
Партнерська взаємодія	Формування каналів входу на ринок	Пошук дистриб'юторів, торговельних партнерів, консультантів із регуляторних питань	Прискорення виходу на ринок і зниження організаційних ризиків
Управлінська аналітика	Оцінка ефективності експортного напрямку	Формування внутрішньої звітності щодо витрат, доходів, логістики, партнерів і результатів тестових поставок	Можливість прийняття обґрунтованих рішень щодо масштабування

Забезпечення відповідності вимогам ЄС доцільно розглядати як підготовчий етап стратегії, без якого комерційні заходи не матимуть належного ефекту. Для підприємства важливо не лише формально пройти необхідні процедури, а й побудувати систему постійного контролю, яка гарантуватиме стабільність якості продукції у разі регулярних поставок.

Таблиця 3.7

Напрями забезпечення відповідності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
вимогам ринку ЄС

Значення для виходу на ринок ЄС	Напрямок відповідності	Необхідні заходи для підприємства	Очікуваний результат
Є базовою умовою доступу до ринку	Безпечність харчових продуктів	Аудит системи контролю якості, підтвердження ефективності процедур безпеки	Зменшення ризику регуляторних обмежень
Дозволяє підтвердити походження та контроль руху продукції	Простежуваність сировини	Посилення обліку постачання молока, партій продукції та руху готових товарів	Підвищення довіри партнерів і регуляторів
Визначає відповідність процесів санітарним вимогам	Виробнича гігієна	Перевірка санітарних процедур, навчання персоналу, внутрішні аудити	Стабільність якості та безпеки продукції
Забезпечує правильне інформування споживачів	Маркування	Адаптація етикеток, мовного оформлення, інформації про склад, алергени, строк придатності та умови зберігання	Відповідність вимогам країн входу
Впливає на збереження якості й сприйняття продукції	Пакування	Добір пакування, придатного для транспортування та продажу на ринках ЄС	Підвищення споживчої привабливості продукції
Необхідне для взаємодії з партнерами та контролюючими органами	Документальне підтвердження	Підготовка сертифікаційного пакета, товаросупровідних і технічних документів	Готовність до тестових поставок і переговорів із партнерами

Реалізація стратегії виходу на ринки ЄС пов'язана з низкою ризиків. Вони охоплюють регуляторну, фінансову, логістичну, конкурентну, маркетингову та організаційну сфери. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільш значущими є ризики, пов'язані з невідповідністю вимогам ЄС, високою конкуренцією, зростанням витрат на логістику та можливими помилками у виборі товарної пропозиції.

Таблиця 3.8

Ризики реалізації стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС
та заходи їх мінімізації

Група ризиків	Зміст ризику	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Регуляторні	Невідповідність продукції або процесів вимогам ЄС	Неможливість виходу на ринок, затримки поставок, репутаційні втрати	Попередній аудит відповідності, підготовка сертифікаційного пакета, консультації з профільними експертами
Логістичні	Порушення строків доставки або температурного режиму	Втрата якості продукції, фінансові збитки, претензії партнерів	Вибір надійних логістичних операторів, температурний моніторинг, страхування вантажів
Фінансові	Зростання витрат на сертифікацію, логістику, пакування та просування	Зниження прибутковості або відтермінування виходу на ринок	Попередній бюджет проєкту, резерв витрат, поетапне фінансування
Валютні	Коливання валютних курсів	Вплив на доходи, витрати та цінову політику	Валютне планування, перегляд контрактних умов, використання гнучких цінових механізмів
Конкурентні	Сильні позиції локальних і міжнародних виробників у ЄС	Ускладнення входу до каналів збуту, низька впізнаваність бренду	Нішеве позиціонування, акцент на якості, натуральності та співвідношенні ціни й цінності
Маркетингові	Невідповідність позиціонування очікуванням споживачів	Низький попит, неефективні витрати на просування	Попереднє дослідження ринку, тестові продажі, адаптація комунікацій
Організаційні	Недостатня координація між підрозділами підприємства	Затримки у підготовці, дублювання функцій, помилки в управлінні	Створення робочої групи, визначення відповідальних осіб, регулярний моніторинг реалізації стратегії

Дані табл. 3.8 свідчать, що управління ризиками має бути невід’ємною частиною стратегії виходу на ринки ЄС. Найбільш критичними є регуляторні та логістичні ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на можливість реалізації продукції та збереження її якості. Водночас фінансові, конкурентні та маркетингові ризики визначають економічну доцільність стратегії та перспективи її масштабування.

Для контролю реалізації стратегії підприємству доцільно використовувати систему ключових показників, які дозволять оцінювати не лише фінансові результати, а й організаційний прогрес.

Таблиця 3.9

Ключові показники контролю реалізації стратегії виходу на ринки ЄС

Напрямок контролю	Показники оцінки	Значення для управління стратегією
Регуляторна підготовка	Наявність необхідних документів, результати аудитів, готовність маркування та пакування	Дозволяє визначити готовність підприємства до тестових поставок
Товарна політика	Кількість адаптованих товарних позицій, результати тестування продукції	Дає змогу оцінити відповідність товарної пропозиції вимогам цільового ринку
Логістика	Тривалість доставки, стабільність температурного режиму, кількість логістичних відхилень	Дозволяє контролювати якість постачання
Партнерська взаємодія	Кількість потенційних партнерів, укладені домовленості, результати переговорів	Характеризує здатність підприємства формувати канали входу на ринок
Маркетинг	Впізнаваність продукції серед цільової аудиторії, реакція споживачів, ефективність комунікацій	Дозволяє коригувати позиціонування продукції
Фінансові результати	Доходи від тестових поставок, витрати на адаптацію, логістику та просування, маржинальність поставок	Дозволяє оцінити економічну доцільність подальшого масштабування

Запропонована система показників дозволяє здійснювати моніторинг стратегії на різних етапах її реалізації. Особливо важливо, що контроль має охоплювати не лише кінцеві фінансові результати, а й проміжні показники готовності: відповідність продукції вимогам, якість логістики, ефективність партнерської взаємодії та реакцію ринку. Це дозволить підприємству своєчасно коригувати стратегію й уникати значних втрат у разі недостатньої ефективності окремих заходів.

Таким чином, реалізація стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС має спиратися на комплексне організаційно-маркетингове забезпечення. До ключових напрямів належать адаптація продукції, формування партнерських каналів збуту, забезпечення холодового ланцюга, підготовка документального супроводу, підтвердження відповідності вимогам ЄС і

впровадження системи управління ризиками. Найбільш обґрунтованим є поетапний підхід, за якого підприємство спочатку здійснює підготовку й тестування товарної пропозиції, а вже після цього переходить до масштабування присутності на ринках Європейського Союзу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено стратегічні напрями виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки Європейського Союзу з урахуванням результатів аналізу виробничо-економічного стану підприємства, його асортиментного потенціалу та вимог європейського ринкового середовища. Запропонований підхід базується на поетапності, обмеженні початкових ризиків і поступовому нарощуванні присутності підприємства на зовнішніх ринках.

Встановлено, що для підприємства недоцільним є одночасний вихід на широкий простір ЄС, оскільки це потребувало б значних фінансових, організаційних і регуляторних ресурсів. Більш раціональним є початок із країн Центральної та Східної Європи, які мають вигідніше логістичне розташування, певну близькість споживчих традицій та нижчий рівень бар'єрів порівняно з найбільш конкурентними західноєвропейськими ринками. Надалі, за умови успішного тестування продукції та каналів збуту, можливим є поступове розширення географії присутності.

Обґрунтовано, що пріоритетними для початкового етапу мають стати не всі товарні групи підприємства, а ті, які краще поєднують споживчу цінність, можливість диференціації та придатність до зовнішніх поставок. Найбільший потенціал мають кисломолочна продукція, йогурти та функціональні молочні продукти, окремі види сирно-творожної продукції та масло вершкове. Саме ці товарні групи можуть бути адаптовані до потреб європейського споживача й використані для формування нішевої конкурентної пропозиції.

Визначено, що найбільш прийнятною формою виходу на початковому етапі є непрямий експорт через дистриб'юторів або партнерські канали. Такий

формат дозволяє підприємству зменшити витрати, уникнути надмірного інвестиційного навантаження та отримати практичний досвід роботи на ринку ЄС. У перспективі можливим є перехід до комбінованої моделі, яка поєднуватиме непрямий і прямий експорт, а також елементи партнерської взаємодії.

У межах розділу також визначено ключові напрями організаційно-маркетингового забезпечення стратегії. До них належать адаптація продукції, пакування й маркування, формування конкурентної цінової політики, пошук надійних дистриб'юторів, забезпечення холодового ланцюга, підготовка документації та розвиток комунікацій із потенційними партнерами. Окремого значення набуває підтвердження відповідності продукції вимогам ЄС щодо безпечності, якості, простежуваності та інформування споживачів.

Отже, реалізація стратегії виходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринки ЄС має здійснюватися поступово, із попереднім аудитом готовності підприємства, вибором обмеженої кількості цільових ринків і товарних груп, тестуванням попиту та подальшим масштабуванням. Такий підхід дозволяє поєднати можливості європейського ринку з реальними ресурсами підприємства, мінімізувати регуляторні, логістичні, фінансові та маркетингові ризики й створити передумови для довгострокового розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти формування стратегії виходу українського підприємства на ринки Європейського Союзу в умовах євроінтеграції. Проведене дослідження дало змогу встановити, що зовнішньоекономічна діяльність у сучасних умовах є не лише способом розширення ринків збуту, а й важливим інструментом підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Для українських виробників вихід на європейські ринки набуває особливого значення, оскільки поєднує нові можливості збуту з необхідністю глибокої адаптації до вимог розвиненого та висококонкурентного економічного простору.

Визначено, що стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки має комплексний характер і включає вибір цільового ринку, форми входу, товарної пропозиції, каналів збуту, системи маркетингового просування, логістичного забезпечення та механізмів управління ризиками. Найбільш поширеними формами виходу є експортні, партнерські та інвестиційні стратегії, які відрізняються за рівнем ризику, необхідними ресурсами, швидкістю реалізації та ступенем контролю над ринком. Для підприємств, які лише формують або розширюють присутність на ринку ЄС, найбільш доцільними є поетапні експортні моделі, що дозволяють зменшити фінансове навантаження та поступово накопичувати досвід міжнародної діяльності.

З'ясовано, що ринок Європейського Союзу є привабливим для українських підприємств завдяки значній місткості, високій купівельній спроможності споживачів, інституційній стабільності та функціонуванню єдиного економічного простору. Водночас він характеризується високим рівнем конкуренції, жорстким регуляторним середовищем і підвищеними вимогами до якості, безпечності, простежуваності, маркування та екологічності продукції. Це означає, що вихід на ринки ЄС не може розглядатися лише як комерційне розширення збуту, оскільки він потребує системної трансформації окремих

виробничих, організаційних, маркетингових і логістичних процесів підприємства.

Об'єктом прикладного дослідження обрано ТДВ «Яготинський маслозавод», яке є одним із відомих підприємств молочної галузі України та входить до групи компаній «Молочний альянс». Підприємство має розвинену виробничу базу, широкий асортимент молочної продукції, сформовану репутацію на внутрішньому ринку та функціональну організаційну структуру, що створює передумови для подальшого розвитку. Аналіз основних виробничо-економічних показників засвідчив покращення результатів діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації, відновлення прибутковості та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для розгляду можливостей виходу на зовнішні ринки.

Водночас встановлено, що відкриті джерела не містять достатньо деталізованих даних щодо фактичної експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема географії поставок, валютної виручки, експортних витрат і рентабельності експортних операцій. У зв'язку з цим оцінку міжнародного напрямку доцільно здійснювати не через умовні експортні показники, а через аналіз готовності підприємства до потенційного виходу на ринки ЄС. Такий підхід є більш достовірним і дозволяє уникнути необґрунтованих висновків щодо фактичної зовнішньоекономічної активності підприємства.

Установлено, що найперспективнішими для виходу на європейські ринки є ті товарні групи, які мають вищу додану вартість, можливість диференціації та відповідають сучасним споживчим тенденціям. До таких груп належать кисломолочна продукція, йогурти, функціональні молочні продукти, окремі види сирно-творожної продукції та масло вершкове. Водночас базові товарні групи, зокрема питне молоко, мають обмеженіший потенціал для початкового етапу через логістичну чутливість, коротші строки придатності та високий рівень конкуренції з боку локальних європейських виробників.

Запропоновано поетапну стратегію виходу ТДВ «Яготинський

маслозавод» на ринки ЄС, яка передбачає попередній аудит готовності підприємства, вибір обмеженої кількості цільових країн і товарних груп, адаптацію продукції, тестові поставки через партнерські канали та подальше масштабування діяльності. Початковими ринками доцільно визначити країни Центральної та Східної Європи, оскільки вони мають відносну географічну близькість до України, нижчі логістичні ризики та певну подібність споживчих традицій. Після накопичення практичного досвіду підприємство може поступово розширювати присутність на більш конкурентні й платоспроможні ринки.

Найбільш прийнятною формою входу на початковому етапі визначено непрямий експорт через дистриб'юторів або партнерські канали. Такий варіант дає змогу зменшити витрати, уникнути необхідності створення власної інфраструктури за кордоном і перевірити ринкову реакцію на продукцію підприємства. У перспективі, за умови успішної реалізації початкових поставок, доцільним є поступовий перехід до комбінованої моделі, що поєднуватиме непрямий і прямий експорт, а також окремі елементи партнерської взаємодії з європейськими компаніями.

Особливу увагу приділено організаційно-маркетинговому забезпеченню запропонованої стратегії. Для успішного виходу на ринки ЄС підприємству необхідно адаптувати рецептури, пакування та маркування продукції, забезпечити відповідність вимогам безпечності та простежуваності, сформулювати конкурентну цінову політику, обрати надійних логістичних партнерів і розробити комунікації, орієнтовані на якість, натуральність і споживчу цінність продукції. Важливим завданням є також створення внутрішньої системи управлінського обліку експортного напрямку, яка дозволить контролювати витрати, результати тестових поставок і доцільність подальшого масштабування.

Реалізація запропонованої стратегії пов'язана з регуляторними, логістичними, фінансовими, конкурентними, маркетинговими та організаційними ризиками. Найбільш критичними є ризики невідповідності європейським вимогам, порушення холодового ланцюга, зростання витрат на сертифікацію й логістику, а також недостатньої впізнаваності бренду на нових

ринках. Їх мінімізація потребує попереднього аудиту відповідності, підготовки сертифікаційного пакета, ретельного вибору партнерів, бюджетування витрат, тестування попиту та постійного моніторингу результатів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має реальні передумови для поступового виходу на ринки Європейського Союзу, однак успішність цього процесу залежатиме від рівня підготовки підприємства до європейських регуляторних, логістичних і конкурентних умов. Найбільш раціональним є обережний поетапний підхід, який дозволяє поєднати наявний виробничий та асортиментний потенціал підприємства з вимогами цільових ринків, мінімізувати ризики та сформулювати основу для довгострокового розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldwin R., Wyplosz C. The Economics of European Integration. McGraw-Hill, 2022. 600 p.
2. European Commission. CE Marking. URL: <https://ec.europa.eu/growth>
3. European Commission. EU Law and Regulations. URL: <https://ec.europa.eu>
4. European Commission. EU Trade Policy. URL: <https://ec.europa.eu>
5. European Commission. EU-Ukraine Relations. URL: <https://ec.europa.eu>
6. European Commission. Food Safety Policy. URL: <https://ec.europa.eu/food>
7. European Commission. How the EU works. URL: <https://ec.europa.eu>
8. European Commission. Single Market Strategy. URL: <https://ec.europa.eu>
9. European Commission. Trade and Investment Policy. URL: <https://ec.europa.eu>
10. European Commission. Trade and Standards. URL: <https://ec.europa.eu>
11. European Commission. Trade Policy and Standards. URL: <https://ec.europa.eu>
12. European Commission. Trade Policy Review. URL: <https://ec.europa.eu>
13. European Commission. Trade Policy Review. URL: <https://ec.europa.eu/trade>
14. European Dairy Association. Dairy Industry Report 2023. URL: <https://eda.euromilk.org>
15. European Food Safety Authority. Food Safety Standards. URL: <https://www.efsa.europa.eu>
16. European Parliament. Internal Market Overview. URL: <https://www.europarl.europa.eu>
17. Eurostat. International trade statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
18. Export Helpdesk EC. Access2Markets. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets>
19. FAO. Dairy Market Review 2023. Rome: FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org>
20. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2022. 480 p.
21. Hill C. International Business. 13th ed. McGraw-Hill, 2023. 720 p.
22. Hill C. International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill, 2022.

- 23.IFC. Agribusiness Sector Review Ukraine. URL: <https://www.ifc.org>
- 24.Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p.
- 25.McKinsey & Company. Global Dairy Industry Report 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
- 26.OECD. Economic Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>
- 27.OECD. Economic Outlook 2023. URL: <https://www.oecd.org>
- 28.OECD. Environmental Policy Outlook 2023. URL: <https://www.oecd.org>
- 29.OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. URL: <https://www.oecd.org>
- 30.UNCTAD. World Investment Report 2023. Geneva, 2023. URL: <https://unctad.org>
- 31.World Bank. Ukraine Economic Update 2024. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
- 32.World Trade Organization. Trade Policy Review EU. URL: <https://www.wto.org>
- 33.World Trade Organization. Trade Policy Review Ukraine. URL: <https://www.wto.org>
- 34.World Trade Organization. World Trade Report 2023. Geneva: WTO, 2023. URL: <https://www.wto.org>
- 35.Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org>
- 36.Балабанова Л.В. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 440 с.
- 37.Гриньова В.М. Стратегія підприємства: теорія та практика. Харків: ІНЖЕК, 2020. 368 с.
- 38.Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 39.Дикань В.Л. Міжнародна економіка. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 320 с.
- 40.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
- 41.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2021. 440 с.

- 42.Мазаракі А.А. Міжнародна економіка та торгівля. Київ: КНТЕУ, 2020. 600 с.
- 43.Майкл Портер. Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990.
- 44.Міністерство економіки України. Експортна стратегія України. URL: <https://www.me.gov.ua>
- 45.Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Export.gov.ua. URL: <https://export.gov.ua>
- 46.Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2021. 424 с.
- 47.Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
- 48.Український клуб аграрного бізнесу. Аналітика молочного ринку. URL: <https://ucab.ua>