МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Особливості управління підприємствами харчової промисловості ТОВ «Козацька ферма» в міжнародному бізнес-середовищі»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-мб-1
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Кравчун В.О.
Керівник: проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кравчун Валерія Олексіївна

1. Тема роботи «Особливості управління підприємствами харчової промисловості ТОВ «Козацька ферма» в міжнародному бізнес-середовищі»

керівник роботи: проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор Маркова С.В.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТМ «КОЗАЦЬКА ФЕРМА» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 14 таблиць, 2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ В.О. Кравчун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 2 рис., 14 табл., 29 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти процесу управління торговою маркою «Козацька ферма».

Предмет дослідження: зв’язки організаційного та економічного характеру, а також методи управління ризиками, що застосовуються компанією під час своєї діяльності.

Мета дослідження: розробка стратегії для покращення управлінської системи ТМ «Козацька ферма», що забезпечить її стабільність на вітчизняному ринку та створить підґрунтя для виходу на міжнародні арени.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняльно-історичний аналіз, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ланцюговий аналіз ризиків (для вертикальної інтеграції).

У рамках виконання дипломної роботи було здійснено дослідження теоретичних аспектів менеджменту підприємств, що функціонують у глобальному бізнес-просторі. Особливу увагу приділено комплексному вивченню сучасного стану харчової промисловості України, зосередившись на молочній галузі. Для аналізу були використані відомості від USDA, Державної служби статистики України та профільних асоціацій. На основі фінансової звітності ТОВ «УКР МІТ ГРУП» виконано оцінку основних економічних показників діяльності підприємства та виявлено позитивну динаміку його розвитку. За допомогою PEST- та SWOT-аналізу ідентифіковано ключові загрози, можливості, сильні та слабкі сторони діяльності торговельної марки «Козацька ферма». Оцінено систему управління підприємством та визначено її низьку готовність до роботи в міжнародному бізнес-середовищі через відсутність міжнародних сертифікатів, досвіду експортної діяльності та обмежену географію присутності. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління, сертифікації продукції за міжнародними стандартами, впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM) та обґрунтовано напрями поетапного виходу на міжнародні ринки через прикордонні регіони України.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ГЛОБАЛЬНЕ БІЗНЕС-КОНТЕКСТ, ХАРЧОВА ІНДУСТРІЯ, ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ГЛОБАЛЬНА ЕКСПАНСІЯ, ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ РОСТУ.

ABSTRACT

Bachelor's Thesis: 57 pages, 2 figures, 14 tables, 29 references.

Object of the study: theoretical and practical aspects of the management process of the TM "Cossack Farm".

Subject of the study: organizational and economic relations, as well as risk management methods applied by the company during its activities.

Purpose of the study: development of a strategy for improving the management system of TM "Cossack Farm" that would ensure its stability in the domestic market and create a basis for entering the international arena.

Research methods: theoretical generalization, comparative-historical analysis, systematic approach, economic-statistical analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, chain risk analysis (for vertical integration).

Within the framework of the thesis, a study of theoretical aspects of management of enterprises operating in the global business space was carried out. Particular attention was paid to a comprehensive study of the current state of the food industry in Ukraine, focusing on the dairy sector. Information from the USDA, the State Statistics Service of Ukraine, and specialized associations was used for the analysis. Based on the financial statements of LLC "UKR MIT GRUP", an assessment of the main economic indicators of the enterprise's activity was carried out and a positive dynamics of its development was revealed. With the help of PEST and SWOT analysis, key threats, opportunities, strengths and weaknesses of the TM "Cossack Farm" activity were identified. The enterprise management system was assessed and its low readiness to work in the international business environment was determined due to the lack of international certificates, export experience and limited geographical presence. Practical recommendations were developed for improving the management system, certification of products according to international standards, implementation of digital tools (ERP, CRM), and directions for a phased entry into international markets through the border regions of Ukraine were substantiated.

ENTERPRISE MANAGEMENT, GLOBAL BUSINESS CONTEXT, FOOD INDUSTRY, VERTICAL INTEGRATION, RISK MANAGEMENT, GLOBAL EXPANSION, EUROPEAN INTEGRATION, GROWTH STRATEGY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……...2
РЕФЕРАТ……3
ABSTRACT……4
ВСТУП…….……...7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ……10
1.1Суть та значення господарського управління ..…….10
1.2Управлінські функції підприємства ....……..……....…….16
1.3 Актуальні підходи та інструментарій керування підприємствами при освоєнні світових ринків ..…..……..……..…….....19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТМ «КОЗАЦЬКА ФЕРМА» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА……..…….....26
2.1 Оцінка розвитку харчової промисловості у контексті міжнародного бізнес-середовища…….……..……26
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «УКР МІТ ГРУ» (ТМ «Козацька ферма»)……..……...31
2.3 Оцінка системи управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма»)……...…..…….……38
2.4 Перспективи вдосконалення управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма») в умовах міжнародного бізнес-середовища…….44
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……54

ВСТУП

Діяльність суб’єктів господарювання харчової галузі України протягом останніх років відбувається під тиском надзвичайно складних чинників. Військовий стан, збої в логістиці, мобілізація працівників, інфляційні тенденції та зменшення попиту на внутрішньому ринку через примусове переміщення населення створили обставини, за яких традиційні підходи до менеджменту виявилися нездібними. Водночас, процеси європейської інтеграції, зокрема нова Угода про асоціацію з Європейським Союзом, відкривають нові перспективи для українських виробників продовольчих товарів. Тому вивчення особливостей управління підприємствами даної галузі, які здатні зберігати стабільність у кризових умовах і водночас створювати підґрунтя для виходу на світові ринки, набуває особливої актуальності.

Особливу зацікавленість у цьому контексті викликають компанії з вертикально інтегрованою бізнес-моделлю, які контролюють низку послідовних стадій виробничого циклу - від вирощування сировини до продажу готової продукції кінцевому споживачеві. Така модель дає змогу зменшити залежність від зовнішніх постачальників, забезпечити контроль якості на всіх етапах та більш гнучко реагувати на зміни кон’юнктури ринку. Водночас, вертикальна інтеграція породжує специфічні управлінські виклики, пов’язані з необхідністю узгодження роботи різнорідних виробничих підрозділів, розподілом ресурсів та управлінням ризиками на кожному етапі.

Об’єктом вивчення є менеджмент бренда "Козацька ферма", який належить товариству з обмеженою відповідальністю "УКРМІТГРУП". Компанія демонструє позитивну фінансову динаміку навіть в умовах війни: її чистий дохід у період з 2023 по 2025 рік зріс зі 127,4 мільйона гривень до 214,7 мільйона гривень. Така стабільність значною мірою зумовлена вертикально інтегрованою організаційною структурою, яка охоплює власні ферми, виробничі потужності з переробки м'яса та молока, а також розгалужену мережу фірмових магазинів. Предметом дослідження є організаційно-

економічні зв’язки та методи управління ризиками, що виникають у процесі діяльності підприємства, а також його підготовка до виходу на міжнародний ринок.

Мета роботи полягає у розробці стратегії оптимізації системи управління брендом "Козацька ферма" для забезпечення його стабільності на національному ринку в умовах кризи та створення умов для майбутньої експансії на міжнародний рівень. Це ґрунтується на аналізі переваг вертикально інтегрованої бізнес-моделі. Досягнення поставленої мети передбачає виконання п’яти основних завдань. Перше завдання полягає у дослідженні теоретичних аспектів управління підприємствами харчової промисловості та специфіки ризиків, пов’язаних з їхньою діяльністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Друге завдання передбачає аналіз міжнародного досвіду управління харчовими підприємствами в кризових та повоєнних економіках з метою виділення успішних практик, що можуть бути застосовані в Україні. Третє завдання спрямоване на проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також діагностику ключових ризиків в межах його вертикально інтегрованого ланцюга поставок. Четверте завдання полягає в оцінці ефективності чинної системи управління та управління ризиками на підприємстві. П’яте завдання передбачає розробку конкретних заходів для вдосконалення управління з метою зміцнення позицій на національному ринку та використання переваг повного циклу виробництва для підготовки до виходу на міжнародний рівень.

Фундаментальні уявлення сучасного менеджменту, насамперед процесуальний, системний та ситуаційний підходи до управління, становлять теоретико-методологічну основу проведеного дослідження.

У роботі застосовано наступні методи: аналіз та синтез - з метою вивчення теоретичних аспектів управління підприємствами в контексті міжнародного бізнес-середовища; фінансово-економічний аналіз - для оцінки змін ключових показників діяльності підприємства; PEST-аналіз - для

дослідження впливу факторів макросередовища; SWOT-аналіз - задля визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що походять із зовнішнього середовища; порівняльний аналіз - для оцінки конкурентних позицій торгової марки на регіональному ринку.

Інформаційна база дослідження складається з даних Державної служби статистики України, звітів Міністерства сільського господарства США (USDA) стосовно виробництва молочної продукції в Україні, а також аналітичних матеріалів Асоціації виробників молока та Української Спілки Молочних Підприємств. Важливими джерелами стали фінансова звітність ТОВ «УКР МІТГРУП», отримана з сервісу моніторингу YouControl, та інформація з офіційного веб-сайту торгової марки «Козацька ферма». Додатково були використані наукові публікації вітчизняних та зарубіжних фахівців, присвячені питанням управління підприємствами харчової промисловості в умовах криз таїх адаптації до потреб міжнародних ринків.

Практична користь отриманих висновків полягає в тому, що розроблені поради можуть бути застосовані керівництвом ТОВ «УКР МІТ ГРУП» для покращення управління компанією та підготовки до виходу на глобальний ринок. Запропоновані кроки, що стосуються сертифікації товарів, присутності на міжнародних ярмарках, адаптації іміджу бренду та запровадження сучасних цифрових технологій, мають реальну цінність не тільки для компанії, що вивчалася, але й для інших українських виробників харчових продуктів, які мають на меті розширити свою присутність на світових ринках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Суть та значення господарського управління

В умовах сучасної світової економіки, яка стає все більш глобалізованою, де поділ праці нарощує глибину, а боротьба за світові ринки посилюється, якість керування комерційним підприємством відіграє вирішальну роль у його успішному існуванні. Менеджмент компанії – це багатогранний і нелегкий процес, що охоплює усі сфери діяльності економічного суб'єкта, спрямований на досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей. Актуальність цієї проблематики значно зростає, коли підприємства виходять на міжнародні арени, де управлінські рішення приймаються у середовищі підвищеної непевності, політичних ризиків, культурних відмінностей та жорсткої світової конкуренції.

Для глибокого осягнення природи керівництва у міжнародному комерційному полі спершу необхідно визначити зміст базових понять, що створюють понятійний апарат дослідження. Термін «управління» (що походить від латинського «administratio» – керування) у площині економічної науки трактується як планомірний, систематичний вплив керуючого суб'єкта на об'єкт для забезпечення його ефективної діяльності, розвитку та реалізації намічених завдань. У контексті підприємницької діяльності менеджмент розглядається як інтеграційний процес, через який фахівці високої кваліфікації формують організації та керують ними шляхом визначення цілей і розробки методів їх досягнення.

Еволюція наукових поглядів на сутність керівництва підприємством демонструє поступовий зсув від сприйняття управління як винятково адміністративно-розпорядчої функції до його визначення як складної

соціально-економічної системи, що об’єднує економічні, організаційні, соціально-психологічні та інформаційні складові. Анрі Файоль, засновник класичної школи менеджменту, у своєму ключовому творі «General and Industrial Management» визначав керування як комплекс із шести типів операцій: технічних, комерційних, фінансових, страхових, облікових та адміністративних, причому саме адміністративна ланка відповідає за узгодження всіх інших [1].

Натомість, Пітер Друкер, представник школи людських стосунків, у роботі «The Practice of Management» наголошував, що управління – це особливий рід діяльності, який трансформує неорганізований колектив на високопродуктивну й цілеспрямовану групу. Друкер підкреслював, що менеджмент – це не просто адміністрування, а майстерність досягнення результатів руками людей [2]. Головні відмінності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння класичних концепцій управління

Аспект для порівняння	Анрі Файоль (Класична школа)	Пітер Друкер (Школа людських стосунків)
Основна ідея керуваня	Це комплекс із шести типів операцій: технічних, комерційних, фінансових, страхових, облікових та адміністративних.	Це особливий рід діяльності, який трансформує неорганізовану групу на високопродуктивну та цілеспрямовану організацію.
Фокус / Роль адміністрування	Адміністративна ланка несе відповідальність за узгодження всіх шести операцій.	Управління – це майстерність досягнення результатів руками людей; це не просто адміністрування, а лідерство.
Мета/сенс	Забезпечення ефективного функціонування організації через виконання спеціалізованих функцій.	Формування з колективу згуртованої команди, здатної досягати спільних цілей.

Отже, порівняння в таблиці 1.1, вказує на розвиток управлінської доктрини: вона пройшла шлях від технократичної рамки, запропонованої А. Файолем, де управління бачилося як сукупність логічних адміністративних завдань для забезпечення стабільності, до більш адаптивної та орієнтованої на людину концепції П. Друкера. Друкер, своєю чергою, переміщує акцент із

виконання конкретних рутинних кроків на стратегічне керівництво та вміння мотивувати команду задля досягнення цілей. Ця розбіжність у поглядах ілюструє поступове зсунення: управління перестало сприйматися виключно як суворий набір правил, а почало розглядатися як майстерність ефективного налагодження комунікації та співпраці у колективі.

Сучасні науковці, зокрема професор кафедри бізнес-адміністрування та керування зовнішньоекономічною діяльністю Запорізького національного університету Дамір Теймурович Бікулов та доцентка Катерина Вікторівна Сухарева, поглиблюють класичне розуміння управління, інтегруючи такі аспекти, як стратегічна перспектива, здатність до інновацій, еластичність (адаптивність), а також аспекти соціальної відповідальності. У своїй спільній публікації, присвяченій цифровим системам контролю витрат у міжнародній проектній діяльності (2025), дослідники наголошують, що сучасне управління має бути зорієнтоване не лише на отримання максимального прибутку, але й на створення довготривалої вартості для усіх зацікавлених сторін через застосування проактивних інвестиційних рішень [3]. Особливої уваги в рамках цього дослідження набуває концепція «міжнародного ділового середовища». Доцент кафедри бізнес-адміністрування та керування зовнішньоекономічною діяльністю Запорізького національного університету Олександр Миколайович Олійник спільно з колегами у своїй роботі (2025) визначають міжнародне ділове середовище як сукупність зовнішніх чинників, що розташовані поза межами національних кордонів материнської країни компанії та впливають на її стратегію, структуру та операційну діяльність. До таких чинників дослідники залічують: економічні (рівень розвитку економік держав, динаміка ВВП, рівень інфляції, безробіття), політико-правові (стабільність політичного ладу, регулювання закордонних вкладень, податкова політика), соціокультурні (цінності культури, традиції, мова, віросповідання), технологічні (ступінь технологічного розвитку, інноваційна активність) та еколого-географічні (кліматичні умови, наявність ресурсів, географічне положення).

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що «керування підприємством у міжнародному комерційному середовищі» – це цілеспрямований, системний процес планування, організації, мотиваційного впливу, контролю й узгодження діяльності фірми, що здійснюється з огляду на сукупність чинників глобального середовища і має на меті забезпечити її здатність конкурувати, ефективно інтегруватися у світові економічні зв'язки та досягти стратегічних цілей розвитку. Це визначення підкреслює, що менеджмент у міжнародному вимірі не є просто копіюванням внутрішніх практик керування на закордонні ринки, а вимагає розробки та впровадження специфічних механізмів пристосування до різноманітних умов зовнішнього оточення.

Історичний аспект теми. Осягнення сучасних викликів управління комерційними структурами у міжнародному діловому полі неможливе без аналізу історичної трансформації цього явища. Становлення міжнародного бізнесу та відповідних управлінських підходів відбувалося у кілька етапів, нерозривно пов'язаних із розвитком світового господарства, науково-технічним прогресом та змінами у геополітичній картині світу.

Перший етап (кінець XIX – початок XX ст.) пов’язаний з індустріальною революцією та виникненням перших великих корпорацій, які розпочали міжнародну експансію. Як зазначає відома дослідниця історії багатонаціональних корпорацій Міра Вілкінс у своїй класичній статті, вміщеній у «Business History Review» (1974), саме в цей період такі компанії, як Singer (виробник швейних машин), Ford (автомобілебудування) та Standard Oil (нафтова індустрія), заснували перші закордонні філії, однак керування ними переважно відбувалося централізовано із головного офісу [6]. Цей період характеризувався моделлю управління, орієнтованою на експорт, де закордонні підрозділи виконували в основному функції збуту, а ключові рішення ухвалювалися у штаб-квартирі.

Другий етап (середина XX ст.) охоплює повоєнний час відновлення та формування власне багатонаціональних корпорацій. У цей період

спостерігається суттєве зростання прямих іноземних інвестицій, особливо з боку американських компаній у Європі. Класична праця Реймонда Вернона «International Investment and International Trade in the Product Cycle» (1966), опублікована у «Quarterly Journal of Economics», обґрунтувала теорію життєвого циклу продукту, яка пояснювала логіку розміщення виробництв за межами країни походження [7]. Управлінські структури на цьому етапі ускладнюються: з'являються міжнародні департаменти, а пізніше – географічні та продуктові підрозділи.

Третій етап (кінець XX – початок XXI ст.) відзначився переходом до інформаційної економіки, лібералізацією ринків, дерегулюванням міжнародної торгівлі та створенням світових ланцюгів створення доданої вартості. У цей період постає концепція «глобального менеджменту», а дослідники Крістофер Бартлетт та Сумантра Гошал у своїй роботі «Managing Across Borders: The Transnational Solution» (1989) запропонували ідею транснаціональної корпорації, що синтезує глобальну ефективність, здатність до локального пристосування та інноваційний потенціал [8]. Ця концепція стала наріжною для розуміння актуальних підходів до управління міжнародними компаніями.

Сучасний етап (з 2010-х років до сьогодні) характеризується цифровою трансформацією бізнесу (Індустрія 4.0), зростанням геополітичної невизначеності, наслідками пандемії COVID-19, змінами клімату та акцентуванням на принципах сталого розвитку (ESG – Екологічний, Соціальний, Управлінський аспекти). Як зауважують у своєму дослідженні, присвяченому цифровим системам контролю витрат у міжнародній проектній діяльності, професор Запорізького національного університету Дамір Теймурович Бікулов, доценти Олександр Миколайович Олійник, Катерина Володимирівна Сухарева, Євгенія Василівна Маказан та старший викладач Ольга Сергіївна Верітова (2025), сучасне керування комерційними об'єктами у міжнародному діловому полі вимагає від керівників нових здібностей: цифрової компетентності, вміння керувати віртуальними

колективами, розуміння потреб кібербезпеки та здатності працювати в умовах високої непередбачуваності [3]. Стислий звід приведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи становлення міжнародного бізнесу та відповідних управлінських підходів.

Етап	Ключові характеристики	Домінуюча модель управління	Дослідження
I етап (кінець XIX – поч. XX ст.)	Індустріальна революція, поява перших великих корпорацій, початок міжнародної експансії.	Централізована (експортно-орієнтована): Ключові рішення ухвалюються у штаб-квартирі; закордонні філії виконують переважно збутові функції.	Компанії: Singer, Ford, Standard Oil. Дослідження: М. Вілкінс («Business History Review», 1974).
II етап (середина XX ст.)	Повоєнне відновлення, зростання прямих іноземних інвестицій (США → Європа), формування БНК.	Ускладнена структура: Поява міжнародних департаментів, а згодом – географічних та продуктових підрозділів.	Дослідження: - Р. Вернон: теорія життєвого циклу продукту («Quarterly Journal of Economics», 1966).
III етап (кінець XX – поч. XXI ст.)	Лібералізація ринків, інформаційна економіка, глобальні ланцюги доданої вартості.	Транснаціональна модель: Синтез глобальної ефективності, здатності до локальної адаптації та глобальних інновацій.	Дослідження: К. Бартлетт та С. Гошал: концепція транснаціональної корпорації («Managing Across Borders», 1989).
Сучасний етап (з 2010-х років – дотепер)	Цифрова трансформація (Індустрія 4.0), геополітична невизначеність, наслідки COVID-19, ESG-принципи, кліматичні зміни.	Адаптивна (гнучка) модель: Управління в умовах високої непередбачуваності, кібербезпека, цифрова компетентність, управління віртуальними командами.	Дослідження: Д. Т. Бікулов, О. М. Олійник, К. В. Сухарева, Є. В. Маказан, О. С. Верітова

Узагальнюючи наведені в таблиці 1.2 дані, можна зробити висновок, що еволюція управління в міжнародному бізнесі пройшла шлях від жорстко централізованих експортних моделей до гнучких адаптивних систем, здатних реагувати на виклики цифрової епохи, геополітичну нестабільність та потреби сталого розвитку. Ключовим трендом сучасності є перехід до управління, орієнтованого на цифрову компетентність, роботу з віртуальними командами та кібербезпеку.

1.2. Управлінські функції підприємства

Підхід, заснований на функціях, вважається одним із найбільш апробованих у сфері теорії менеджменту, оскільки дає можливість структурувати управлінську діяльність на окремі, відносно самостійні види робіт, які виконуються у чіткій послідовності та взаємозв'язку. У сфері міжнародного бізнесу типові функції управління набувають специфічних рис, що зумовлені просторовим розділенням, відмінностями у культурах, різнорідністю законодавчих баз, а також посиленим впливом зовнішнього середовища.

Питання класифікації управлінських функцій є центральним у наукових розробках з менеджменту. Загальновизнаною є класифікація, яку запровадив засновник адміністративної школи управління Анрі Файоль, виділивши п'ять основних функцій: передбачення – планування майбутніх дій; організація – створення матеріальної та соціальної структури фірми; розпорядництво – забезпечення результативної роботи персоналу; координування – узгодження роботи всіх структурних одиниць; контроль – перевірка виконання поставлених завдань [1]. Ця класифікація, незважаючи на свій вік, зберігає як теоретичне, так і практичне значення, адже вона відображає логіку управлінського циклу.

У сучасній науці про управління перелік функцій зазнав певної трансформації. Найпоширенішою вважається класифікація, представлена у

підручнику з менеджменту за авторством Крістофера П. Нека, Джеффрі Д. Хоутона та Емми Л. Мюррей (2025) [4], де функції згруповані у чотири ключові блоки: планування, організація, лідерство (керівництво) та контроль. При цьому наголошується, що ефективне управління в сучасному динамічному середовищі вимагає від менеджерів не лише виконання зазначених функцій, але й формування підприємницького мислення та здатності адаптуватися до змін. Інші науковці, зокрема П. Друкер [2], акцентують увагу на значущості функції стратегічного управління, яка пронизує всі інші процеси та визначає довготермінові напрямки розвитку підприємства.

Особливості реалізації типових управлінських функцій у контексті міжнародного бізнесу включають.

Функція планування є першочерговою та визначальною в циклі управління. Вона полягає у встановленні цілей діяльності компанії, розробці шляхів їх досягнення та формуванні планів на різні часові інтервали. У міжнародному бізнесі процес планування ускладнюється через потребу враховувати значно ширший спектр чинників, ніж на внутрішньому ринку. Ключовим моментом у розробці стратегії виходу на закордонні ринки є визначення оптимального методу входження. Згідно з дослідженням, здійсненим під егідою Г. Меншинга та опублікованим у виданні «Management International Review» у 2025 році [5], основні шляхи міжнародної експансії для бізнесу поділяються на такі категорії: органічний розвиток (через формування власних філій), поглинання вже діючих підприємств (шляхом придбання) та партнерські формати (зокрема, спільні підприємства чи стратегічні альянси).

Окрім того, міжнародне планування вимагає:

- аналізу політичних ризиків у країнах присутності (ризик націоналізації, політична нестабільність, зміни у законодавстві);
- оцінки валютних ризиків та розробки методів хеджування;
- врахування культурних аспектів, що впливають на споживчу поведінку та ділові звичаї;

- адаптації політики щодо продукту, ціноутворення, збуту та комунікацій до умов місцевих ринків (стратегія глокалізації).

Функція організації полягає у побудові структури підприємства, що сприяє ефективному досягненню наперед визначених цілей. Вона охоплює розподіл повноважень і відповідальності, формування системи взаємозв'язків між підрозділами, визначення ступеня централізації управління. У міжнародному середовищі організаційна структура стає особливо важливою, оскільки вона мусить забезпечувати рівновагу між глобальною інтеграцією (уніфіковані стандарти, економія від масштабу) та потребою в локальній адаптації (урахування особливостей національних ринків).

Мотивування як управлінська функція спрямоване на формування внутрішніх стимулів у співробітників до якісної праці. У міжнародному бізнесі мотивація стикається з проблемою культурного релятивізму: те, що є дієвим стимулом в одній культурі, може виявитися нерезультативним або навіть мати зворотний ефект в іншій. Управління мотивацією у міжнародних компаніях передбачає:

- адаптацію систем винагород та преміювання до місцевих умов (рівень доходів, податкове законодавство, соціальні гарантії);
- розробку планів кар'єрного росту з огляду на культурні відмінності;
- формування корпоративної культури, яка гармонійно поєднує глобальні цінності компанії з місцевими традиціями;
- управління залученням експатів (направленням співробітників за кордон) та їх успішною реінтеграцією після повернення.

Функція контролю забезпечує механізм зворотного зв'язку в системі управління, дозволяючи виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вносити корективи. У міжнародних підприємствах контроль є однією з найбільш складних функцій через інформаційну нерівномірність, географічну віддаленість та різноманітність правових систем, у яких оперують закордонні філії. Три види контролю в глобальних компаніях:

- Формальний контроль (системи бюджетування, фінансова звітність, внутрішній аудит);
- Неформальний контроль (корпоративна ментальність, спільні цінності, соціалізація персоналу);
- Контроль за кінцевими результатами (порівняння досягнутих показників із запланованими).

Таким чином, кожна з розглянутих управлінських функцій – а саме планування, організаційні заходи, спонукання до праці та моніторинг – є критично важливою для того, аби діяльність компанії була результативною на просторах світових ринків. Тільки коли ці елементи виконуються синхронно й у взаємозв’язку, де далекоглядні завдання підкріплюються логічною будовою організації, ефективними методами стимулювання працівників та всеохоплюючим наглядом, тоді можливим стає отримання стійких сприятливих наслідків та забезпечення тривалої конкурентної переваги у реаліях світового ділового клімату.

1.3. Актуальні підходи та інструментарій керування підприємствами при освоєнні світових ринків

Сучасне ведення бізнесу на міжнародній арені спирається на поєднання засад класичних управлінських шкіл, новітніх концепцій стратегічного планування та інноваційних рішень, що випливають із цифрової трансформації, глобалізації попиту й посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Теоретичний фундамент для вивчення методів керування фірмами у світовому бізнес-середовищі формують праці вітчизняних та закордонних науковців, які висвітлюють різні грані цього питання. Серед закордонних дослідників помітну роль відіграють роботи Майкла Портера, чия теорія конкурентних переваг націй («діамант Портера») слугує основою для осмислення чинників, що обумовлюють успіх компаній за межами їхньої

країни. У праці «The Competitive Advantage of Nations» (2011) [9], Портер доводить, що конкурентні переваги національних гравців формуються під впливом чотирьох груп детермінант: умов наявності факторів виробництва, характеристик попиту на внутрішньому ринку, стану суміжних і допоміжних секторів, а також стратегій, структури та рівня суперництва всередині фірм.

Сучасна вітчизняна наукова думка у сфері управління підприємствами в міжнародному бізнес-середовищі представлена роботами провідних дослідників. Зокрема, у колективній публікації, присвяченій цифровим системам контролю витрат у міжнародній проектній діяльності та прийняттю інвестиційних рішень (2025), науковці Запорізького національного університету Дамір Теймурович Бікулов, Олександр Миколайович Олійник, Катерина Володимирівна Сухарева, Євгенія Василівна Маказан та Ольга Сергіївна Верітова розкривають концептуальні засади кіберфізичного управління інвестиціями (Cyber Physical Investment Governance) [2]. Дослідження акцентує увагу на необхідності впровадження предиктивної аналітики ризиків та формалізованих управлінських імперативів для підвищення обґрунтованості, швидкості та стійкості управлінських рішень в умовах високої невизначеності міжнародного середовища [2]. Підкреслюючи важливість зближення правових систем та приведення управлінських практик у відповідність до європейських норм. О.О. Шкуропат у журналі «Економіка та суспільство» (2023) [10] досліджує механізми пристосування систем керування фірм до вимог світових ринків.

Аналіз наукової літератури дає змогу виділити три базові концептуальні підходи до керування, які домінують у сучасному практичному застосуванні фірмами, що виходять на міжнародні ринки.

Процесний підхід розглядає керування як нерозривний ланцюг взаємопов’язаних функцій (планування, структурування, стимулювання, контроль), що утворюють замкнений цикл управління. У глобальному вимірі процесна парадигма реалізується через уніфікацію бізнес-процесів відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9001 (управління якістю) та ISO 14001

(екологічний менеджмент). Як вказано на офіційному ресурсі Міжнародної організації зі стандартизації [11], імплементація цих регламентів забезпечує однакову якість продукції у різних точках світу, що є критично значущим для утвердження довіри на зовнішніх ринках.

Системний підхід акцентує увагу керівництва на сприйнятті підприємства як відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім оточенням (вхідні потоки – ресурси, технології; процеси трансформації – виробництво; вихідні результати – товари, послуги). У міжнародному діловому середовищі це означає необхідність аналізу глобальних ланцюгів формування доданої вартості (GLVC). У звіті Світового банку «Global Value Chain Development Report 2023» [12] підкреслюється, що опанування управління глобальними ланцюгами постачання стає ключовою компетенцією сучасних транснаціональних структур, адже це дозволяє оптимізувати витрати, знівелювати ризики та підвищити операційну гнучкість.

Ситуаційний підхід стверджує, що універсального «найкращого» методу управління не існує; успішність залежить від специфіки обставин. Для фірм, що працюють за кордоном, це трансформується у необхідність робити вибір між повною уніфікацією та локальним пристосуванням. Як констатують Й.Є. Вальне та Я. Йохансон у статті для «Journal of International Business Studies» (2020) [13], актуальна концепція інтернаціоналізації (Uppsala model 2.0) передбачає, що організації повинні розвивати спроможність до управління через «бізнес-мережі», де успіх визначається мірою інтеграції суб'єкта у міжнародні зв'язки.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика концептуальних підходів до управління підприємствами в міжнародному бізнес-середовищі

Підхід	Сутність	Інструменти в міжнародному бізнесі	Ключова перевага
1	2	3	4
Процесний	Управління як цикл функцій (планування, організація, мотивація, контроль)	Стандарти ISO 9001, ISO 14001	Однакова якість продукції у всіх країнах

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Системний	Підприємство як відкрита система (вхід → трансформація → вихід)	Управління глобальними ланцюгами вартості (GLVC)	Оптимізація витрат та зниження ризиків
Ситуаційний	Вибір методу залежно від обставин (немає універсального рішення)	Інтеграція у міжнародні бізнес-мережі	Гнучкість та адаптивність до локальних умов

В сучасному міжнародному менеджменті домінують три підходи. Таблиця 1.3 описує їх:

- Процесний підхід, де управління представляється як цикл функцій, реалізується через стандарти ISO 9001 та ISO 14001.
- Системний підхід, де підприємство як відкрита система; ключова компетенція системного підходу – управління глобальними ланцюгами вартості (GLVC).
- Ситуаційний підхід, в якому успіх залежить від обставин; вимагає гнучкості та вибору між уніфікацією та локальною адаптацією.

Інструменти керування. Традиційно інструментарій керування класифікують на три групи: економічні, адміністративно-організаційні та соціально-психологічні. У глобальному бізнес-середовищі їхня трансформація відбувається наступним чином:

Економічні інструменти керування базуються на застосуванні фінансово-економічних важелів (вартості, прибуток, витрати, матеріальне заохочення). На міжнародному рівні їх доповнюють специфічні механізми, такі як трансфертне ціноутворення (встановлення внутрішньо-фірмових цін на операції між філіями у різних юрисдикціях), управління валютними ризиками за допомогою похідних фінансових інструментів (хеджування) та міжнародне податкове планування (мінімізація податкового тягаря з урахуванням угод про уникнення подвійного оподаткування). Настанови OECP «Transfer Pricing Guidelines» [14] надають методологічні настанови щодо цього аспекту.

Адміністративно-організаційні методи (розпорядчі) ґрунтуються на принципах ієрархії, субординації та відповідальності. Їхнє застосування у міжнародній практиці ускладнюється через необхідність узгодження норм різних правових систем (упорядкування на основі загального права, «common law», та континентального права, «civil law»), а також через різну ступінь зарегульованості у країнах присутності.

Соціально-психологічні засоби спрямовані на створення позитивного рабочого середовища, плекання корпоративної культури та налагодження ефективної взаємодії. У глобальному вимірі ці методи набувають ключового значення для успішної роботи віртуальних команд, уникнення непорозумінь між представниками різних культур у міжнародних колективах та формування єдиної корпоративної ідентичності. Дослідження, проведене Г.К. Шталєм та М.Л. Мазневскі, опубліковане у виданні «Journal of International Business Studies» (2025), демонструє, що ефективність глобальних віртуальних командвизначається прозорістю комунікаційних процесів, рівнем взаємної довіри, наявністю спільних цілей, а також здатністю компанії забезпечити необхідну технологічну базу та адекватно реагувати на культурні особливості членів команди[15].

Теоретичний аналіз сутності, функцій, концепцій та методів керування суб’єктами господарювання у транснаціональному діловому середовищі дає змогу ідентифікувати низку викликів, які потребують подальшого вивчення.

Теоретичні виклики. Застарілі концепції глобалізації (теорія життєвого циклу продукту Вернона, модель Уппсальської школи Йоханссона та Вальнє) створювалися в епоху індустріальної економіки. Вони не повною мірою відображають сучасної цифрової реальності, коли новостворені компанії можуть відразу ж ставати "народженими глобальними". Тому виникає обґрунтована необхідність у вдосконаленні термінології та методології управління стійкістю підприємств, особливо в контексті геополітичної нестабільності. Крім того, залишаються недостатньо вивченими аспекти

інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) у стратегічне планування транснаціональних корпорацій.

Методичні виклики. Присутні методики оцінки результативності керування суб'єктами господарювання у транснаціональному діловому середовищі сфокусовані переважно на фінансових показниках (віддача від інвестицій, прибутковість, частка ринку) та не беруть до уваги в адекватній мірі такі значущі аспекти, як здатність до адаптації до політичних ризиків, культурна дистанція, ефективність управління світовими ланцюгами поставок та рівень цифрової зрілості бізнесу.

Прикладні виклики. Українські суб'єкти господарювання, які здійснюють або планують здійснювати вихід на світові ринки, стикаються із низкою практичних перешкод, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. По-перше, це недостатня готовність до вимог ESG-трансформації, яка стає критично важливою умовою для залучення іноземного капіталу та включення до глобальних ланцюгів доданої вартості. По-друге, це проблема впровадження засад цифрового менеджменту (ERP-систем, застосування штучного інтелекту в управлінні логістикою, CRM-систем) на вітчизняних підприємствах-експортерах. По-третє, це виклик управління в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови, що породжує унікальні труднощі для українських підприємств, які прагнуть утримати чи розширити свою присутність на міжнародних ринках. Порівняння проблем виведене в таблиці 1.4.

Порівняння теоретичних, методичних та прикладних викликів, виведене в таблиці 1.4, описує головні проблеми, головні недоліки та прояви викликів.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз сутності, функцій, історичної динаміки, сучасних підходів та методів керування суб'єктами господарювання у транснаціональному діловому середовищі дозволяє дійти наступних висновків.

Таблиця 1.4 – Класифікація викликів управління підприємствами в міжнародному бізнес-середовищі

Категорія викликів	Сутність проблеми	Конкретні прояви / недоліки
Теоретичні	Застарілі концепції інтернаціоналізації не відповідають реаліям цифрової економіки	Недосконалість термінології управління стійкістю в умовах геополітичних криз; недостатнє вивчення інтеграції ESG-принципів у стратегічне планування ТНК
Методичні	Переважання фінансових показників в оцінці ефективності управління	Ігнорування адаптивності до політичних ризиків; культурної дистанції; ефективності управління глобальними ланцюгами поставок; рівня цифрової зрілості
Прикладні	Практичні перешкоди для українських підприємств-експортерів	Низька готовність до ESG-трансформації; проблеми впровадження цифрового менеджменту (ERP, AI, CRM); управління в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови

Керування підприємством у світовому контексті є комплексним, багатовекторним процесом, який вимагає врахування широкого спектру зовнішніх чинників (економічних, політико-правових, соціокультурних, технологічних) та застосування специфічних інструментів адаптації. Класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивування, контроль) у міжнародному бізнесі набувають особливих рис, що вимагає від керівників розвинених міжкультурних компетентностей та здатності діяти в умовах невизначеності. Сучасні управлінські концепції (процесний, системний, ситуаційний підходи) у поєднанні з інноваційними методами (управління глобальними ланцюгами поставок, ESG-менеджмент, цифрова трансформація) формують теоретичну основу для обґрунтування ефективних управлінських рішень. Ідентифіковані теоретичні, методичні та прикладні проблеми підтверджують необхідність подальшого вивчення практичних аспектів керування суб’єктами господарювання в умовах світової конкуренції, що буде реалізовано у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КОЗАЦЬКА ФЕРМА» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Оцінка розвитку харчової промисловості у контексті міжнародного бізнес-середовища

Харчова промисловість становить один із найважливіших секторів економіки України, відповідаючи за переробку сільськогосподарської сировини та випуск продуктів харчування як для внутрішнього ринку, так і на експорт. В умовах глобалізації та процесів євроінтеграції, підприємства цієї галузі постають перед новими викликами та можливостями, що зумовлює потребу в адаптації систем управління до стандартів міжнародного бізнес-середовища. Особливе значення в структурі харчової промисловості має молочна галузь, яка є профільним напрямком для ТОВ «Козацька ферма».

Харчова промисловість історично відіграє суттєву роль в економічній структурі України, генеруючи значну частку доданої вартості в галузі переробки та створюючи робочі місця, зокрема, у сільській місцевості. У 2025 році спостерігається поступове відновлення галузевих показників після кризових явищ, спричинених військовими діями.

За результатами національної конференції «Dairy Business-2025», заступник міністра економіки, довкілля та сільського господарства Тарас Висоцький зазначив, що молочна галузь, будучи однією з ключових у складі аграрного сектору, зуміла зберегти виробничу базу та поступово відновлюється, незважаючи на повномасштабне вторгнення. За січень-жовтень 2025 року в Україні було вироблено майже 5,9 мільйона тон молока[23].

Ключовою тенденцією є посилення ролі сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі виробництва молока: нині вони забезпечують

45% випуску, а обсяги виробництва в цьому сегменті зросли на 7,6% попри загальне скорочення поголів’я худоби. Також спостерігається покращення якості сирого молока: понад 55% молока, що находить на переробку, відповідає європейському стандарту «екстра» [23].

Ця динаміка свідчить про поступовий перехід від малоефективного дрібнотоварного виробництва в господарствах населення до більш продуктивного промислового сектору, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української молочної продукції на міжнародних ринках.

Молочна галузь має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки України та формування експортного потенціалу.

Водночас, вона зазнає впливу низки негативних факторів, пов’язаних зі зменшенням кількості корів, низькою ефективністю виробництва в індивідуальних господарствах та викликами, спричиненими воєнними діями.

Згідно з даними Міністерства сільського господарства США (USDA), виробництво молока в Україні демонструє стабільну тенденцію до зниження. У 2026 році прогнозується подальше зменшення обсягів виробництва до 6,8 мільйона тонн, що на 4% менше порівняно з 7,1 мільйона тонн у 2025 році [18-25].

Виробництво молока в Україні представлене двома основними секторами: промисловим (сільськогосподарські підприємства) та господарствами населення.

У 2025 році промислове виробництво стабілізується, тоді як виробництво в господарствах населення продовжує скорочуватися через низьку ефективність та економічну недоцільність [16,17, 25].

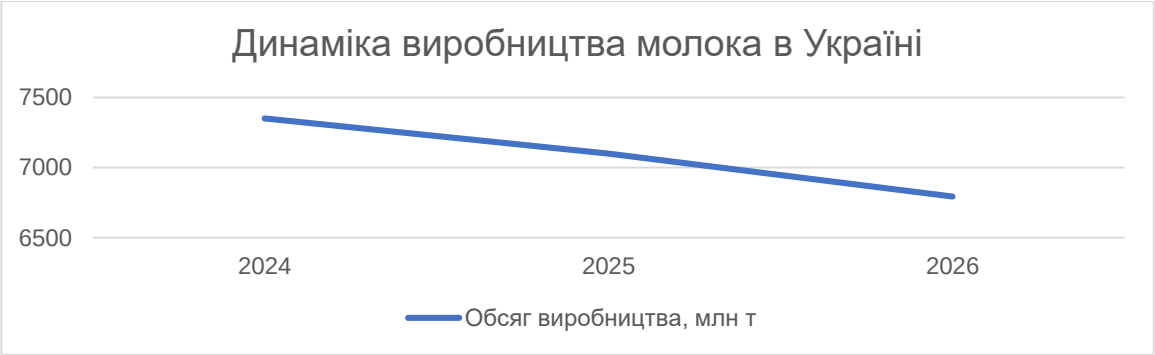


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва молока в Україні, млн т

Згідно з прогнозами USDA, обсяг виробництва молока в Україні у 2026 році сягне 6,795 мільйона тон. Основними чинниками, що зумовлюють скорочення виробництва, є зменшення поголів'я корів (прогнозується до 1,140 мільйона голів до 2026 року), виробничі виклики в промисловому секторі, спричинені війною, та низька продуктивність у господарствах населення [16][25]. Попри загальне скорочення сировинної бази, переробна галузь має позитивні очікування щодо виробництва деяких молочних продуктів.

Таблиця 2.1 – Виробництво основних видів молочної продукції в Україні, тис. т

Вид продукції	2024	2025	2026 (прогноз)	Зміна 2026/2025
Сири	135	135	139	+4
Масло вершкове	72	73	73	+1
Сухе знежирене молоко	32	33	33	+1

Як свідчить таблиця 2.1, у 2026 році прогнозується збільшення виробництва сирів на 4 тисячі тонн порівняно з 2025 роком, до 139 тисяч тонн.

Виробництво вершкового масла та сухого знежиреного молока залишатиметься стабільним, нарівні 73 тисяч тонн та 33 тисяч тонн відповідно. Такі прогнози зумовлені стабільним внутрішнім попитом та значним попитом на міжнародних ринках Українські молокопереробні підприємства активно працюють на зовнішніх ринках, що сприяє розвитку галузі.

Таблиця 2.2 - Товарна структура експорту молочної продукції України (листопад 2025 р.)

Вид продукції	Частка в експорті, %
Молоко та вершки згущені	37
Сири	25
Масло вершкове	21

За даними Асоціації виробників молока (АВМ), що наведені в таблиці 2.2, у 2025 році експорт молочної продукції демонструє позитивну динаміку. Зовнішньоторговельний баланс молочної продукції залишається від'ємним: у листопаді 2025 року імпорт перевищив експорт у 1,3 рази. Загальний обсяг зовнішньої торгівлі молочними продуктами у листопаді 2025 року склав 54,7 мільйона доларів США, з яких експорт - 23,84 мільйона доларів США (збільшення на 12,7% проти жовтня), імпорт - 30,9 мільйона доларів США [23].

Важливим досягненням є розширення доступу українських молокопереробних підприємств на ринок Європейського Союзу. Станом на 2025 рік 64 українські компанії мають дозвіл на експорт молочної продукції до ЄС, серед яких 40 - молокопереробні заводи [23]. 13 жовтня 2025 року держави-члени ЄС схвалили оновлену Угоду про асоціацію Україна-ЄС, яка відновлює доступ української молочної продукції на ринок ЄС на рівні, що перевищує довоєнний. Хоча новий доступ нижчий порівняно з автономними торгівельними заходами, він встановлює передбачувані умови для українських експортерів [16][25].

Головні ризики для подальшого розвитку експорту пов'язані з посиленням конкуренції на ринку ЄС у зв'язку з наданням ринкового доступу постачальникам з інших країн, зокрема в межах Угоди про вільну торгівлю ЄС-Меркосур [16][25].

Розвиток молочної галузі України залежить від комплексу зовнішніх чинників, які можна класифікувати за такими групами.

Політичні чинники. Продовження воєнних дій залишається головним ризиком для виробників молока та підприємств, що займаються його переробкою. Атаки з боку Росії на інфраструктуру та мобілізація працівників суттєво впливають на стабільність діяльності галузі [16][25]. Водночас, процеси євроінтеграції відкривають нові можливості для українських виробників, надаючи їм розширений доступ до ринків ЄС та міжнародну технічну допомогу.

Економічні чинники. Вартість молочної продукції досягла рекордних показників, що стимулює виробництво, особливо у сегментах масла та сирів. Однак, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу впливають на собівартість продукції та її конкурентоспроможність на експортному ринку. За даними USDA, прогнозується незначне зростання внутрішнього споживання молочної продукції до 2026 року, але це зростання буде частково знівельоване міграцією населення [18][19][20][21][22][24].

Технологічні фактори. Промислове виробництво молока демонструє тенденцію до підвищення ефективності. Частка промислового сектору в загальному обсязі виробництва молока зросла на понад 10 відсоткових пунктів за останні 10 років, наближаючись до половини загального поголів’я. Кількість промислової худоби стабілізувалася у 2025 році, і очікується її незначне зростання у 2026 році [17].

Споживачі все більше уваги приділяють якості та безпечності харчових продуктів, що вимагає від підприємств впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (HACCP) та відповідності міжнародним стандартам. Зазначена вимога є особливо актуальною для підприємств, які планують вихід на ринки Європейського Союзу.

Соціальні чинники. Війна призвела до суттєвого скорочення споживчої бази через вимушену міграцію населення. Жінки та діти, які є значною частою позивачів молочної продукції, також становлять більшість серед біженців, що

негативно впливає на внутрішнє споживання. Водночас, спостерігається поступове підвищення доходів населення, що частково компенсує втрати від зменшення кількості споживачів [16][25].

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УКР МІТ ГРУ» (ТМ «Козацька ферма»)

Для формування цілісного уявлення про об’єкт дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства – юридичної особи, якій належить торгова марка «Козацька ферма». Такий аналіз передбачає вивчення організаційно-правової форми підприємства, історії його становлення, основних напрямів діяльності, організаційної структури управління, ключових економічних показників та позицій на ринку.

ТОВ «УКР МІТ ГРУ» є товариством з обмеженою відповідальністю – організаційно-правовою формою господарювання, яка передбачає поділ статутного капіталу на частки між учасниками, причому останні несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства лише в межах вартості своїх внесків [16]. Така форма є найпоширенішою серед суб’єктів малого та середнього бізнесу в Україні: станом на 2025 рік зареєстровано понад 804 тисячі ТОВ [17].

Таблиця 2.3 – Реєстраційні дані ТОВ «УКР МІТ ГРУП»

Параметр	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «УКР МІТ ГРУП»
Скорочена назва	ТОВ «УКР МІТ ГРУП»
Код ЄДРПОУ	41305456
Дата державної реєстрації	27.04.2017

Параметр	Значення
Засновники та статутний капітал	Галюк Наталія Степанівна (розмір внеску – 171 000,00 грн), ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ "СЛАВУТИЧ-ІНВЕСТ" (розмір внеску – 19 000,00) ,190 000,00 грн
Юридична адреса	Україна, 70037, Запорізька обл., Вільнянський р-н, село Люцерна, вул. Сонячна, буд. 4-А
Керівник	Бочелюк Ярослав Іванович
Статус платника ПДВ	зареєстрований (з 01.10.2017)
Індивідуальний податковий номер	413054508275

Торгова марка «Козацька ферма» є брендом, під яким підприємство виробляє та реалізує м’ясну, ковбасну та молочну продукцію. Власником торгової марки виступає ТОВ «УКР МІТ ГРУ» (дата реєстрації 27.04.2017 за таблицею 2.3). Виробничі потужності підприємства розташовані в місті Запоріжжя та Запорізькій області [18][19].

Таблиця 2.4 – Історія розвитку ТОВ «УКР МІТ ГРУП» та ТМ «Козацька ферма»

Параметр	Значення / Інформація
Рік заснування ТОВ «УКР МІТ ГРУП»	2017
Рік створення ТМ «Козацька ферма»	2021
Основні етапи розвитку	Виробництво та реалізація м'ясної, ковбасної, молочної продукції; розвиток власної мережі фірмових магазинів (понад 30 точок у м. Запоріжжя)

Таблиця 2.4 описує рік заснування ТОВ «УКР МІТ ГРУП» - 2017 рік, рік заснування ТМ «Козацька ферма» - 2021 рік, та основні етапи розвитку - виробництво та реалізація м'ясної, ковбасної, молочної продукції; розвиток власної мережі фірмових магазинів ТМ «Козацька ферма».

Таблиця 2.5 – Основні види продукції ТМ «Козацька ферма»

Асортиментна група	Приклади продукції	Сировина
Ковбасна продукція	Ковбаси варені, напівкопчені, сирокопчені, сосиски, сардельки	Свинина, яловичина, натуральні спеції
М’ясна продукція	Свинина, яловичина, м’ясні делікатеси (буженина, шинка, карбонад)	М’ясо з власних ферм
Молочна продукція	Молоко, сметана, масло, сири, кисломолочна продукція	Молоко без додавання сухих сумішей
Напівфабрикати	Пельмені, котлети, фарш, м’ясо для сніданку	М’ясо, борошно, яйця

Як свідчить інформація з офіційного веб-сайту, та як зазначено в таблиці 2.5, ТМ «Козацька ферма» пропонує споживачам понад 80 найменувань ковбасних виробів, а також широкий асортимент м’ясної та молочної продукції, напівфабрикатів [18]. Основними категоріями продукції є [20]:

- ковбасна продукція (варена, напівкопчена, сирокопчена, сиров’ялена ковбаси, сардельки, сосиски);
- м’ясна продукція (свинина, яловичина, м’ясні делікатеси);
- молочна продукція (молоко, сметана, масло, сири, кисломолочна продукція);
- напівфабрикати (пельмені, котлети, фарш, м’ясо для сніданку).

Власне виробництво та наявність фермерського господарства дозволяють підприємству контролювати якість сировини та дотримуватися принципів натуральності. На сайті наголошується, що продукція

виготовляється без застосування пестицидів, гормонів росту та хімічних добавок [18][19]. Крім того, підприємство реалізує продукцію локальних виробників, поділяючи спільні цінності щодо якості та натуральності [20].

ТОВ «УКР МІТ ГРУ» як господарське товариство має визначену законодавством структуру органів управління.

Типова організаційна структура для підприємств такого типу є лінійно-функціональною, де лінійні керівники (директор, начальники цехів, завідувачі виробництв) мають одноосібну владу, а функціональні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, відділ збуту, відділ постачання, технологічний відділ, лабораторія якості, відділ маркетингу, що відповідає за розвиток ТМ «Козацька ферма») забезпечують виконання спеціалізованих функцій.

Фінансово-економічні показники є ключовими індикаторами ефективності діяльності підприємства та основою для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «УКР МІТ ГРУ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	127 405,21	157 357,95	214 719,69	+ 68,53 %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	114 369,59	122 689,37	175 674,17	+ 53,60 %
Валовий прибуток, тис. грн	13 035,62	34 668,58	39 045,52	+ 199,51 %
Чистий прибуток, тис. грн	-9 554,44	3 842,86	40 767,11	+ %
Рентабельність продукції, %	111,40%	128,25%	122,22%	+ 9,71 в.п.

Результати аналізу наведених показників в таблиці 2.6 дозволять оцінити динаміку розвитку підприємства, виявити проблемні зони в його діяльності та визначити резерви підвищення ефективності.

Позиції ТМ «Козацька ферма» на ринку

Основним регіоном діяльності – м. Запоріжжя та Запорізька область;

частка ринку в регіоні/в Україні за окремими товарними категоріями;

Основними конкурентами вважаються (регіональні та національні виробники аналогічної продукції) – Organic Milk, Галичина, Петриківка;

Конкурентні переваги ТМ «Козацька ферма»:

- згідно з офіційним сайтом: якість, натуральність, свіжість, помірні ціни, швидка доставка, власна ферма, висококваліфікований персонал [3][5].
- може постачати свою продукцію до мереж або через партнерські канали, посилюючи свій вплив у регіоні.
- надає жорстку конкуренцію іншим виробникам за рахунок вертикальної інтеграції і контролю якості.
- здатна впливати на стандарти ринку Запоріжжя через лідерство в сегменті натуральної м'ясо-молочної продукції;

Згідно з інформацією, розміщеною на офіційному веб-сайті, ТМ «Козацька ферма» має розвинену мережу фірмових магазинів у місті Запоріжжя. Станом на 2026 рік вона налічує понад 30 торгових точок, розташованих у різних районах міста [5]. Така модель збуту – коротка відстань від виробництва до споживача – забезпечує свіжість продукції та дозволяє оперативно реагувати на споживчий попит [5].

ТМ «Козацька ферма» позиціонує себе як виробник натуральних фермерських продуктів, що створює певну конкурентну перевагу в умовах зростання попиту на екологічно чисту та безпечну харчову продукцію.

Для визначення позицій торгової марки «Козацька ферма» на регіональному ринку було проаналізовано ключових конкурентів. В результаті дослідження з’ясувалося, що однією з найвпливовіших мереж у Запорізькій області є «Петриківка».

Таблиця 2.7 – Основні конкуренти ТМ «Козацька ферма» на регіональному ринку (Запорізька область)

Назва конкурента	Спеціалізація та асортимент	Основні переваги	Ризики для ТМ «Козацька ферма»
«Петриківка»	Ковбасні вироби, сири, сосиски, натуральна молочна продукція, м'ясні делікатеси	1. Широка регіональна мережа (20 магазинів у Запоріжжі, присутність у 7 областях) 2. 16 років на ринку (з 2008 року) 3. Програма лояльності (понад 350 000 учасників)	1. Можливість пропонувати нижчі ціни завдяки масштабу та прямим постачанням від локальних фермерів 2. Ширша географія впливу (7 областей) створює загрозу розширення конкурента на традиційних ринках «Козацької ферми»

Характеристики конкурентного середовища "Петриківки"

Як демонструють дані з Таблиці 2.7, мережа «Петриківка» має певні ключові риси, що становлять потенційну загрозу для ТМ «Козацька Ферма»:

Масштаб та розмах діяльності. Мережа об’єднує 20 торгових точок у Запоріжжі та представлена загалом у 7 регіонах України (Дніпропетровщина, Запоріжжя, Харківщина, Вінниччина, Київщина, Житомирщина, Полтавщина). Таке широке географічне охоплення несе ризик експансії конкурента на ринки, де традиційно успішною є ТМ «Козацька ферма».

Порівняльний аналіз цінової політики. З метою оцінки конкурентоспроможності ТМ «Козацька ферма» за ціновими показниками було відстежено вартість основних товарів у магазинах обох мереж. Згідно з результатами такого моніторингу, простежується тенденція: ціни на аналогічну продукцію в мережі «Петриківка» нижчі на 30% у порівнянні з ТМ «Козацька ферма».

Таке ціноутворення може пояснюватися ефектом масштабу (велика кількість торгових точок дозволяє зменшити витрати на одиницю товару) та наявністю вигідних довгострокових угод з місцевими джерелами сировини.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «УКР МІТ ГРУП» за 2023–2025 роки свідчить про стійку позитивну динаміку чистого доходу підприємства. Як наведено на рисунку 2.4, у 2023 році цей показник становив 127 405,21 тис. грн. Протягом наступних років спостерігалося його неухильне зростання: у 2024 році – до 157 357,95 тис. грн, у 2025 році – до 214 719,69 тис. грн.

Для кількісної оцінки динаміки чистого доходу розраховуються показники абсолютного приросту, темпу зростання та темпу приріст$T_{ЗР} = \frac{Y_t}{Y_t - 1} \times 100\%$ту. Абсолютний приріст (Δ) обчислюється за формулою

$$\Delta = Y_t - Y_{t-1} \quad (2.1)$$

де Y_t – значення показника у звітному періоді (тис. грн); Y_{t-1} – значення показника у попередньому періоді (тис. грн).

Темп зростання (Тзр) розраховується за формулою

$$T_{ЗР} = \frac{Y_t}{Y_t - 1} \times 100\% \quad (2.2)$$

де Y_t – значення показника у звітному періоді (тис. грн); Y_{t-1} – значення показника у попередньому періоді (тис. грн).

Темп приросту (Тпр) визначається як різниця між темпом зростання та 100%:

$$\text{Тпр} = \text{Тзр} - 100\% \quad (2.3)$$

Використовуючи наведені формули, розрахуємо показники динаміки чистого доходу ТОВ «УКР МІТ ГРУП» за 2023–2025 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.8 – Показники динаміки чистого доходу ТОВ «УКР МІТ ГРУП», 2023–2025 рр.

Показник	2024 р. (до 2023 р.)	2025 р. (до 2024 р.)	2025 р. (до 2023 р.)
Абсолютний приріст, тис. грн	29 952,74	57 361,74	87 314,48
Темп зростання, %	123,5	136,5	168,5
Темп приросту, %	23,5	36,5	68,5

Згідно з інформацією, представленою в таблиці 2.8, чистий дохід підприємства у 2025 році, порівняно з 2023 роком, збільшився на 87 314,48 тис. грн. Темп зростання склав 168,5%, що свідчить про зростання доходу більш ніж у 1,5 рази за вказаний період.

Окремої уваги потребує аналіз відхилень у 2025 році. Таке значне підвищення показника, ймовірно, зумовлене сукупністю чинників: внутрішніх (розширення товарного асортименту, збільшення кількості фірмових торгових точок, результативна маркетингова стратегія) та зовнішніх (загальне підвищення цін на продукти харчування як наслідок інфляційних тенденцій).

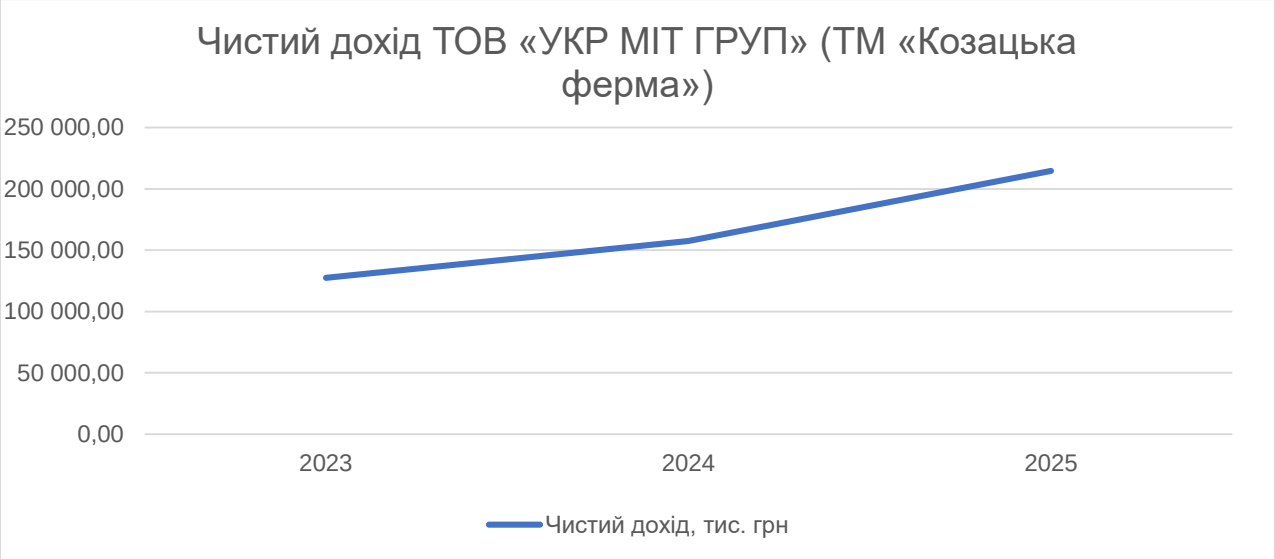


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма»), 2023–2025 рр., тис. грн

У порівнянні з попереднім роком, приріст чистого доходу сягнув 57 361,74 тис. грн як зазначено в рисунку 2.2, а темп приросту склав 36,5%.

2.3. Оцінка системи управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма»)

Продуктивність функціонування будь-якої компанії значною мірою залежить від якості її управлінської моделі.

В умовах виходу на світові ринки особливої ваги набуває здатність управлінського апарату долучатися до зміни зовнішнього середовища, враховувати міжнародні норми та вимоги, а також раціонально використовувати наявні ресурси. У цьому розділі буде проведено комплексний аналіз системи менеджменту ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма»), досліджено реалізацію ключових управлінських функцій, здійснено PEST- та SWOT-аналіз, а також оцінено готовність компанії до роботи в міжнародному бізнес-середовищі.

ТОВ «УКР МІТ ГРУП» є компанією з обмеженою відповідальністю, що зумовлює специфіку її управлінської моделі. Відповідно до норм чинного законодавства України, вищим керівним органом у таких компаніях є загальні збори засновників, які визначають стратегічні вектори розвитку, затверджують фінансові плани та обирають виконавчий орган. Виконавчим органом, згідно зі

установчими документами, є директор (керівник), який здійснює оперативне управління поточними справами компанії. Згідно з відомостями ЄДРПОУ, керівництво ТОВ «УКР МІТ ГРУП» здійснює Бочелюк Ярослав Іванович [1].

Зважаючи на обсяги діяльності компанії (чистий прибуток у 2025 році становив 214 719,69 тис. грн) та кількість співробітників, можна припустити, що управлінська структура має лінійно-функціональний характер. Така модель є типовою для підприємств харчової галузі середнього масштабу, де лінійні керівники (директор, керівники підрозділів) мають повноваження одноосібного прийняття рішень, а функціональні відділи (бухгалтерія, відділ продажів, відділ закупівель, технологічний відділ) забезпечують виконання спеціалізованих завдань.

Підхід до керівництва на підприємствах харчової дустрії, що зосереджені на виробництві натуральних продуктів і розвиткові власної торгової мережі, зазвичай поєднує елементи демократичного (залучення

персоналу до обговорення виробничих питань) та ситуаційного (пристосування до тих, що змінюються, ринкових умов) стилів.

Система управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» відповідає його організаційно-правовій формі та масштабам діяльності. Лінійно-функціональна структура забезпечує необхідний ступінь контролю над виробничими процесами.

Оцінка ефективності управлінських функцій здійснюється на підставі аналізу фінансової звітності компанії, її позиції на ринку та загальних тенденцій у галузі.

Планувальна функція. Позитивна тенденція зростання чистого доходу (збільшення у 1.7 рази за період 2023-2025 років) свідчить про успішну систему планування в компанії. Збільшення обсягів реалізації на 57 361,74 тис. грн у 2025 році порівняно з 2024 роком (з темпом приросту 36,5%) вказує на планомірне розширення виробничих потужностей та збутової мережі підприємства. Крім того, відкриття понад 30 нових фірмових магазинів також є результатом реалізації стратегічного плану розвитку.

Організаційна функція. Як зазначалося раніше, компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Виробничі потужності охоплюють виробництво м’яса (КВЕД 10.11), м’ясопродуктів (КВЕД 10.13) та переробку молока (КВЕД 10.51). Функціональні підрозділи відповідають за допоміжні процеси, такі як бухгалтерський облік, постачання сировини, збут готової продукції та маркетинг. Наявність широкої мережі власних магазинів демонструє належний рівень організації збутової діяльності.

Мотиваційна функція. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема збільшення чистого прибутку (40 767 тис. грн у 2025 році, згідно з фінансовою звітністю), створює фінансову основу для матеріального заохочення персоналу. Для підприємств харчової промисловості характерні такі методи мотивації: відрядно-преміальна система оплати праці для виробничих працівників; фіксовані оклади з преміюванням за досягнення для

керівників та спеціалістів; надання соціального пакету (оплачувані відпустки, лікарняні); нематеріальні стимули (корпоративні заходи, нагороди).

Контрольна функція. Ефективна система контролю на підприємствах харчової промисловості охоплює три основні етапи: контроль якості сировини, що надходить; операційний контроль під час виробничого процесу; контроль якості готової продукції перед її реалізацією. Зважаючи на позиціонування компанії як виробника натуральної продукції без штучних добавок, контроль якості є надзвичайно важливим для збереження репутації бренду.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «УКР МІТ ГРУП»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу
Політичні	Воєнний стан в Україні	Негативний	Високий
	Євроінтеграційні процеси (оновлена Угода про асоціацію з ЄС, 2025)	Позитивний	Середній
	Державна підтримка аграрного сектору (програми, дотації)	Позитивний	Низький
	Податкове законодавство (спрощена система оподаткування для с/г виробників)	Позитивний	Середній
Економічні	Інфляція та зростання цін на сировину	Негативний	Високий
	Коливання валютного курсу (вплив на імпортні компоненти та експорт)	Негативний	Середній
	Зростання доходів населення (відновлення купівельної спроможності)	Позитивний	Середній
	Високі ціни на енергоносії (зростання собівартості виробництва)	Негативний	Високий
Соціальні	Скорочення населення через міграцію (зменшення споживчої бази)	Негативний	Високий
	Зміна споживчих звичок (попит на натуральні та фермерські продукти)	Позитивний	Середній
	Увага до здорового харчування (вимоги до якості та безпечності продуктів)	Позитивний	Середній
	Плинність кваліфікованих кадрів через мобілізацію	Негативний	Високий
Технологічні	Цифровізація бізнес-процесів (ERP, CRM, електронний документообіг)	Позитивний	Середній
	Автоматизація виробництва (сучасне обладнання)	Позитивний	Низький
	Впровадження систем управління якістю (HACCP, ISO)	Позитивний	Високий
	Розвиток онлайн-торгівлі (доставка, маркетплейси)	Позитивний	Середній

Аналіз виконання управлінських функцій свідчить про ефективну діяльність підприємства у сфері планування, організації, мотивації та контролю. Це підтверджується позитивними фінансовими результатами, розширенням мережі магазинів та зростанням обсягів продажів.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «УКР МІТ ГРУП»

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати фактори впливу за чотирма групами: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

PEST-аналіз в таблиці 2.9 показав, що головні загрози для підприємства зараз – це війна, інфляція та відтік населення. Проте є й позитивні моменти: євроінтеграція відкриває нові ринки.

SWOT-аналіз діяльності ТМ «Козацька ферма»

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей інструмент стратегічного аналізу є основою для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТМ «Козацька ферма»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
S/W	1. Наявність власної ферми та контроль над якістю сировини 2. Широкий асортимент продукції (понад 80 найменувань) 3. Розвинена мережа фірмових магазинів (понад 30 точок у м. Запоріжжя) 4. Позитивна динаміка фінансових показників (зростання доходу в 1,7 раза за 2023–2025 рр.) 5. Використання натуральної сировини без штучних добавок	1. Відсутність досвіду роботи на міжнародних ринках 2. Відсутність міжнародних сертифікатів (ISO, FSSC 22000) 3. Обмежена географія присутності (переважно Запорізька область) 4. Можливі проблеми з персоналом через мобілізацію 5. Залежність від цін на енергоносії та сировину
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O/T	1. Вихід на ринки ЄС (оновлена Угода про асоціацію, 2025) 2. Зростання попиту на натуральні фермерські продукти 3. Розвиток онлайн-торгівлі та доставки 4. Державна підтримка експорту аграрної продукції 5. Участь у міжнародних виставках та ярмарках	1. Воєнні дії та ризики для інфраструктури 2. Посилення конкуренції з боку мережі «Петриківка» (ширша географія, програма лояльності, можливо нижчі ціни) 3. Інфляція та зростання собівартості 4. Скорочення споживчої бази через міграцію 5. Жорсткі вимоги до безпечності продукції на ринках ЄС

Визначення сильних та слабких сторін системи управління

На основі проведеного SWOT-аналізу в таблиці 2.10 можна виокремити ключові сильні та слабкі сторони системи управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП».

Сильні сторони системи управління:

- позитивна динаміка фінансових результатів, що свідчить про ефективність поточних управлінських рішень;
- наявність власної сировинної бази (ферми), що дозволяє контролювати якість та знижувати залежність від зовнішніх постачальників;
- розвинена збутова мережа, що забезпечує прямий контакт зі споживачем та оперативне реагування на зміну попиту;
- позиціонування бренду як виробника натуральних продуктів, що відповідає сучасним споживчим трендам.

Слабкі сторони системи управління:

- відсутність стратегічного бачення виходу на міжнародні ринки (немає досвіду, сертифікатів, експортних контрактів);
- обмежена географія діяльності (переважно одна область);
- ймовірна відсутність формалізованих систем планування та контролю (потребує уточнення);
- недостатнє використання цифрових інструментів управління (ERP, CRM, аналітика великих даних).

Оцінка готовності підприємства до діяльності на міжнародній бізнес-арені.

Досвід експортної діяльності. В загальнодоступних джерелах відсутня інформація, що свідчить про здійснення підприємством експортних операцій.

Згідно із базовими КВЕД, компанія зареєстрована для оптової та роздрібної торгівлі, проте це не підтверджує реальну наявність експортних контрактів. Виходячи з того, що на офіційному веб-сайті немає згадок про експортну діяльність, можна дійти висновку, що підприємство на даний момент не володіє досвідом роботи на світових ринках, а зосереджує зусилля на місцевому ринку Запорізької області.

Відповідність світовим стандартам. Згідно з українським законодавством, усі підприємства харчової промисловості зобов'язані впроваджувати систему НАССР (НАССР). Можна припустити, що ТОВ «УКР МІТ ГРУП» має впроваджену систему НАССР, оскільки це є обов'язковою вимогою для ведення діяльності. Однак, наявність добровільних міжнародних сертифікатів (ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000) у відкритих джерелах не знаходить підтвердження. Відсутність таких сертифікатів ускладнює вихід на ринки Європейського Союзу, де вони часто виступають вимогою для імпортерів.

Можливі ринки збуту. Зважаючи на асортимент продукції (молочні, м'ясні, ковбасні вироби) та процеси євроінтеграції (оновлена Угода про асоціацію Україна-ЄС, 2025 р.), потенційними ринками для експортних поставок можуть бути країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, а також країни Близького Сходу. Проте, для виходу на ці ринки необхідно виконати низку умов: отримати міжнародні сертифікати; адаптувати продукцію до специфічних вимог країни-імпортера; налагодити логістичні ланцюги; взяти участь у міжнародних виставках та ярмарках. Готовність ТОВ «УКР МІТ ГРУП» до роботи в міжнародному бізнес-середовищі на даному етапі є невисокою. Підприємство не має підтвердженого досвіду експортної діяльності та відсутні міжнародні сертифікати, що становлять критичні передумови для виходу на закордонні ринки.

2.4. Перспективи вдосконалення управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма») в умовах міжнародного бізнес-середовища

На основі проведеного у попередніх підрозділах аналізу сучасного стану харчової промисловості України, фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УКР МІТ ГРУП», а також PEST- та SWOT-аналізу, було виявлено низку проблем та обмежень, які стримують розвиток підприємства

та унеможливлюють його ефективну інтеграцію у міжнародне бізнес-середовище. У цьому підрозділі пропонуються практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління, обґрунтовуються напрями виходу на міжнародні ринки, пропонуються сучасні цифрові та управлінські інструменти, а також наводиться оцінка очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів.

Проведений аналіз системи управління ТОВ «УКР МІТ ГРУП» виявив, що підприємство є ефективним на локальному ринку, проте його управлінська система потребує суттєвої модернізації для виходу на міжнародний рівень. Основними напрямами вдосконалення є:

1. Оптимізація організаційної структури управління.

Існуюча лінійно-функціональна структура, яка є типовою для підприємств харчової промисловості середнього розміру, потребує доповнення новими елементами, необхідними для міжнародної діяльності:

- створення відділу зовнішньоекономічної діяльності (ВЗД) або введення посади менеджера з міжнародного розвитку;
- посилення маркетингового відділу фахівцями з дослідження міжнародних ринків та бренд-менеджменту;
- створення відділу сертифікації та управління якістю, що відповідатиме за впровадження та підтримку міжнародних стандартів.

2. Удосконалення системи планування.

Для успішної міжнародної діяльності необхідно доповнити існуючу систему планування новими елементами:

- розробка довгострокової стратегії інтернаціоналізації (вибір цільових ринків, форм входу, конкурентної стратегії);
- впровадження сценарного планування для врахування геополітичних та валютних ризиків;
- розробка експортного бюджету (прогнозування обсягів експорту, експортної виручки, витрат на логістику, сертифікацію, маркетинг).

3. Удосконалення системи мотивації персоналу.

Вихід на міжнародні ринки вимагає залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, зокрема зі знанням іноземних мов, міжнародного права, зовнішньоекономічної діяльності:

- запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для працівників, залучених до експортної діяльності (KPI пов'язані з обсягом укладених контрактів, кількістю залучених іноземних клієнтів);
- розробка системи матеріальних стимулів (премії за успішний вихід на нові ринки, бонуси за виконання експортних планів).

4. Удосконалення системи контролю.

Для управління ризиками міжнародної діяльності необхідно розширити існуючу систему контролю:

- впровадження системи моніторингу валютних ризиків (використання хеджування, визначення оптимальної валюти контракту);
- запровадження регулярного аналізу виконання експортних бюджетів;
- розробка системи контролю за дебіторською заборгованістю іноземних контрагентів.

Вибір форми входу на зовнішні ринки.

З огляду на відсутність експортного досвіду та обмеженість ресурсів, на початковому етапі міжнародної експансії рекомендується обрати прямий експорт через посередника (експортного брокера або дистриб'ютора). Це дозволить:

- мінімізувати інвестиції у створення власної збутової мережі за кордоном;
- скористатися знаннями та зв'язками місцевого посередника;
- знизити ризики, пов'язані з незнанням законодавства та ринкових особливостей країни-імпортера.

Таблиця 2.11 – Обґрунтування вибору цільових ринків для експорту ТМ «Козацька ферма»

Цільовий ринок	Аргументи на користь вибору	Основні вимоги до входу	Рекомендований продукт
Країни Європейського Союзу (Польща, Румунія, Болгарія, Угорщина)	1. Оновлена Угода про асоціацію (2025) надає розширений доступ до ринку ЄС. 2. Географічна близькість – нижчі логістичні витрати. 3. Високий попит на натуральну фермерську продукцію. 4. Наявність української діаспори.	1. Сертифікація за стандартами ISO 22000/FSSC 22000. 2. Відповідність регламентам ЄС (ЕС 852/2004, 853/2004). 3. Реєстрація потужностей в компетентних органах ЄС.	Тверді сири, вершкове масло, сухе молоко (продукція з тривалим терміном зберігання), м’ясна продукція
Країни Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар)	1. Високий попит на молочну та м'ясну продукцію. 2. Відсутність географічних та історичних бар'єрів. 3. Активний розвиток торгівлі з Україною.	1. Сертифікація «Халяль». 2. Відповідність місцевим санітарним нормам. 3. Робота через місцевих дистриб'юторів.	Тверді сири, вершкове масло, сухе молоко (продукція з тривалим терміном зберігання), полуфабрікати

Грунтуючись на аналізі ринкових тенденцій та вимог до імпортерів, у Таблиці 2.11 надано обґрунтування вибору двох цільових ринкових груп для експорту торгової марки «Козацька ферма»: країни Європейського Союзу (Польща, Румунія, Болгарія, Угорщина) та країни Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар). Для кожної з цих груп визначено головні аргументи, що підтверджують їхню привабливість, основні умови для виходу на ринок, а також запропоновано асортимент продукції з подовженим терміном придатності. Такий підхід надасть підприємству можливість

зменшити потенційні ризики та успішно адаптуватися до особливостей кожного окремого ринку.

Таблиця 2.12 – Рекомендовані цифрові інструменти для ТОВ «УКР МІТ ГРУП»

Інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний ефект
ERP-система (наприклад, BAS ERP, SAP Business One)	Інтегроване управління всіма бізнес-процесами: виробництво, склад, закупівля, збут, фінанси, кадри	Підвищення прозорості бізнес-процесів; оперативність отримання управлінської звітності; зниження впливу людського фактору
CRM-система (наприклад, Creatio, Pipedrive)	Управління відносинами з клієнтами, ведення бази іноземних контрагентів, управління продажами	Підвищення ефективності роботи з клієнтами; збільшення конверсії; систематизація інформації про контрагентів
Електронний документообіг	Автоматизація внутрішнього та зовнішнього документообігу (договори, рахунки, сертифікати)	Прискорення документообігу; зниження витрат на папір та друк; підвищення безпеки зберігання документів
Система управління ланцюгами поставок (SCM)	Оптимізація логістичних процесів, управління запасами, прогнозування попиту	Зниження логістичних витрат; оптимізація складських запасів; підвищення рівня обслуговування клієнтів
Аналітична платформа (BI)	Збір та аналіз даних про продажі, ринкові тенденції, поведінку споживачів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних; виявлення нових ринкових можливостей

Таблиця 2.12 містить оновлений перелік цифрових рішень, які пропонується інтегрувати в діяльність ТОВ «УКР МІТ ГРУП». Ці інструменти покликані покращити менеджмент компанії та підготувати її до виходу на міжнародний ринок. Для кожного інструменту детально описано його основну роль та прогнозований результат. Впровадження запропонованих рішень

допоможе компанії підвищити відкритість своїх операцій, ефективніше взаємодіяти з клієнтами, покращити логістичні процеси та ухвалювати зважені управлінські рішення, базуючись на глибинному аналізі даних.

Щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках та забезпечити стабільний експорт продукції під торговою маркою "Козацька ферма", потрібно виконати низку умов. Ці умови є стандартними вимогами для імпортерів харчової продукції як у країнах Європейського Союзу, так і на Близькому Сході.

Особливо важливим є отримання міжнародних сертифікатів, які засвідчують безпечність та високу якість продукції. Відповідно до українського законодавства, всі підприємства харчової промисловості зобов’язані впроваджувати систему НАССР (HACCP). Однак, для експорту продукції до ЄС цього може бути недостатньо. Рекомендовано пройти добровільну сертифікацію за міжнародним стандартом ISO 22000:2018 ("Системи управління безпечністю харчових продуктів"). Це базова вимога для більшості європейських імпортерів.

Для налагодження поставок до великих роздрібних мереж у країнах ЄС, варто пройти сертифікацію за більш вимогливою схемою FSSC 22000. Крім того, вихід на ринки Близького Сходу та мусульманських країн вимагає отримання сертифікату "Халяль". Цей сертифікат підтверджує відповідність продукції релігійним нормам і значно розширює коло потенційних покупців.

Важливим інструментом для пошуку закордонних покупців та дистриб’юторів є участь у міжнародних виставка та ярмарках харчової продукції. Рекомендується розглянути участь у таких професійних заходах: Sial (Франція) - найбільша міжнародна виставка харчової продукції; Anuga (Німеччина) - провідна виставка продуктів харчування та напоїв; WorldFood (Польща) - виставка, орієнтована на ринки Центральної та Східної Європи; Gulfood (ОАЕ) - найбільша виставка продуктів харчування на Близькому Сході. Участь у подібних заходах надає можливість не тільки представити свою продукцію потенційним клієнтам, а й дослідити конкурентне

середовище, ознайомитися з актуальними ринковими тенденціями та встановити ділові зв’язки.

Необхідно адаптувати упаковку та брендинг продукції до вимог країни-імпортера. Це включає розробку експортних версій етикеток, де буде інформація іноземною мовою (англійською або мовою країни-імпортера) . Маркування повинно містити відомості про склад продукту, його харчову цінність, умови зберігання, термін придатності, дані про виробника та наявні сертифікати. Також варто підготувати рекламні матеріали для іноземних покупців (каталоги, буклети, презентації) англійською мовою. Обов’язковим є створення та запуск веб-сайту підприємства англійською мовою, який міститиме детальну інформацію про асортимент, виробничі потужності та сертифікати.

Отже, цілісна реалізація означених кроків дасть змогу ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (ТМ «Козацька ферма») суттєво посилити свої позиції на світових ринках. Це допоможе сформувати імідж надійного постачальника високоякісних та безпечних харчових продуктів, що є необхідною умовою для успішного входження у світовий бізнес-простір.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади управління підприємствами в міжнародному бізнес-середовищі, проведено комплексний аналіз діяльності ТМ «Козацька ферма» (ТОВ «УКР МІТ ГРУП») та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємства з метою зміцнення його позицій на національному ринку та підготовки до виходу на міжнародні ринки. За результатами дослідження теоретичних основ управління підприємствами харчової промисловості встановлено, що класичні концепції інтернаціоналізації, розроблені в умовах індустріальної економіки, не повною мірою відображають реалії цифрової доби, коли новостворені компанії можуть ставати «народженими глобальними» від моменту свого заснування.

Крім того, виявлено потребу в доопрацюванні понятійно-категоріального апарату в сфері управління стійкістю підприємств в умовах геополітичних криз. Серед сучасних підходів до управління найбільш релевантними для підприємств харчової промисловості, що функціонують в умовах воєнного стану, є ситуаційний підхід, який передбачає вибір управлінських рішень залежно від конкретних обставин, а також процесний підхід, що реалізується через стандартизацію бізнес-процесів відповідно до міжнародних стандартів ISO.

Аналіз зарубіжного досвіду управління підприємствами харчової промисловості в кризових та повоєнних економіках дозволив виокремити кілька успішних практик, релевантних для України. До них належать: диверсифікація ринків збуту для зниження залежності від одного ринку; впровадження системи HACCP та міжнародних стандартів якості (ISO 22000, FSSC 22000) як необхідної умови для постачання продукції на ринки Європейського Союзу; активна участь у міжнародних виставках для пошуку нових іноземних партнерів; використання державних програм підтримки експортерів; адаптація упаковки та маркування до вимог країн-імпортерів. У

ході комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства встановлено, що ТОВ «УКР МІТ ГРУП» функціонує в умовах значної нестабільності. PEST-аналіз виявив ключові загрози: воєнний стан та пов’язані з ним ризики для інфраструктури, інфляційні процеси, скорочення споживчої бази через вимушену міграцію населення, а також високу плинність кваліфікованих кадрів через мобілізацію.

Водночас до позитивних факторів віднесено євроінтеграційні процеси (оновлена Угода про асоціацію з ЄС), зростання попиту на натуральні та фермерські продукти, а також цифровізацію бізнес-процесів. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами ТМ «Козацька ферма» є наявність власної ферми, що забезпечує контроль якості сировини, широкий асортимент продукції (понад 80 найменувань), розвинена мережа фірмових магазинів (понад 30 точок у місті Запоріжжя) та позитивна динаміка фінансових показників (зростання чистого доходу з 127,4 млн грн у 2023 році до 214,7 млн грн у 2025 році). Слабкими сторонами визначено відсутність досвіду роботи на міжнародних ринках, відсутність міжнародних сертифікатів (ISO 22000, FSSC 22000, сертифікація «Халяль»), а також обмежену географію присутності, що зосереджена переважно в межах Запорізької області.

Оцінка ефективності існуючої системи управління підприємством дала підстави стверджувати, що вона є достатньо ефективною для роботи на локальному ринку, однак потребує суттєвого вдосконалення для виходу на міжнародний рівень. Реалізація функцій планування, організації, мотивації та контролю забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте відсутність формалізованої стратегії інтернаціоналізації, експортного бюджету та системи моніторингу валютних ризиків створює перешкоди для міжнародної діяльності.

Готовність підприємства до роботи в міжнародному бізнес-середовищі на даний момент оцінюється як низька через відсутність підтвердженого досвіду експортних операцій та необхідних міжнародних сертифікатів. Результати проведеного дослідження стали основою для розробки

стратегічних та практичних рекомендацій. У стратегічному плані підприємству рекомендовано обрати поетапну модель інтернаціоналізації, яка передбачає на першому етапі концентрацію на зміцненні позицій на національному ринку з використанням переваг вертикально інтегрованої моделі бізнесу, на другому етапі – впровадження міжнародних стандартів та сертифікацію продукції, на третьому етапі – вихід на ринки Європейського Союзу (Польща, Румунія, Угорщина) через експортного посередника. Така модель дозволить мінімізувати ризики, пов’язані з відсутністю міжнародного досвіду, та поступово накопичувати необхідні компетенції.

До практичних рекомендацій належать такі заходи. Необхідно отримати добровільну сертифікацію за стандартом ISO 22000:2018 («Системи управління безпечністю харчових продуктів»), а для постачання до великих роздрібних мереж ЄС – сертифікацію FSSC 22000. Для виходу на ринки Близького Сходу варто отримати сертифікацію «Халяль». Також доцільно створити в організаційній структурі відділ зовнішньоекономічної діяльності або ввести посаду менеджера з міжнародного розвитку.

Рекомендується впровадити CRM-систему для систематизації роботи з іноземними контрагентами та ERP-систему для підвищення прозорості бізнес-процесів. Слід взяти участь у міжнародних виставках харчової продукції (Sial у Франції, Anuga в Німеччині, WorldFood у Польщі, Gulfood в OAE) для пошуку іноземних партнерів. По-п’яте, варто адаптувати упаковку та маркування продукції до вимог країн-імпортерів, а також створити веб-сайт підприємства англійською мовою.

Отже, виконання поставлених завдань дозволило досягти мети дослідження – розроблено стратегію вдосконалення системи управління ТМ «Козацька ферма» для забезпечення стійкості на національному ринку в умовах кризи та формування передумов для майбутньої міжнародної експансії. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринків збуту та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. General and Industrial Management URL: https://books.google.com.ua/books/about/General_and_Industrial_Management.html?id=WFp5DQAAQBAJ&redir_esc=y (дата звернення 18.10.2025 р.)

2. Drucker P.F. The Practice of Management. - URL: https://profbook.com.ua/drucker-practice-of-management.html?srsltid=AfmBOoq5GCAuPaQ9aeXrzokjKISqDi91UU5ITUTEXh2r03t9ktpH_b1- (дата звернення – 18.10.2025 р.)\)

3. Bikulov, D., Veritova, O., Oliinyk, O., Sukhareva, K., & Makazan, Y. (2025). Digital cost-control systems in international project activities and investment decision-making. Achievements of the Economy: Prospects and Innovations – URL: http://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/731 (дата звернення 18.10.2025 р.)

4. Neck C.P., Houghton J.D., Murray E.L. Management. 4th ed. Sage College Publishing, 2025. 500 p. – URL: https://books.google.com.hk/books?id=MeHx0AEACAAJ (дата звернення 20.10.2025 р.)

5. Mensching H., et al. Roles of Market Characteristics and Experience in Ventures‘ International Growth Mode Choice: A Conjoint Experiment. *Management International Review*. 2025. - URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-024-00566-0 (дата звернення 20.10.2025 р.)

6. Wilkins M. The History of Multinational Enterprise // Business History Review. – 1974. – Vol. 48, No. 2. – P. 148-169. – URL: https://www.jstor.org/stable/3113292 (дата звернення 10.11.2025 р.)

7. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle // Quarterly Journal of Economics. – 1966. – Vol. 80, No. 2. – P. 190-207. – URL: https://www.jstor.org/stable/1880689 (дата звернення 10.11.2025 р.)

8. Bartlett C.A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. – Boston: Harvard Business School Press, 1989. – 377 p. https://books.google.com.ua/books?id=KYjHMVuNOAwC&pg=PA39&hl=el&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false (дата звернення 20.10.2025 р.)

9. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations (2011) – URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competitive_Advantage_of_Nations.html?id=CqZzxAxBpfEC&redir_esc=y (дата звернення 27.11.2025 р.)

10. Шкуропат О.О. Адаптація систем управління підприємств до вимог міжнародного ринку // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2345 (дата звернення 20.10.2025 р.)

11. ISO. ISO 9001:2015 Quality Management Systems. – Geneva: International Organization for Standardization, 2015. – URL: https://www.iso.org/standard/62085.html (дата звернення 10.11.2025 р.)

12. World Bank. Global Value Chain Development Report 2023: New Evidence on the Impact of Trade and Technology. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2023. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvc_dev_rep23_e.pdf (дата звернення 10.11.2025 р.)

13. Vahlne J.E., Johanson J. The Uppsala Model of Internationalization // Journal of International Business Studies. – 2020. – Vol. 51, No. 4. – P. 475-494. – URL: https://ru.scribd.com/document/801187686/Global-Strategy-Journal-2020-Vahlne-Development-of-the-Uppsala-model-of-internationalization-process-From (дата звернення 27.11.2025 р.)

14. OECD. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022. – Paris: OECD Publishing, 2022. – URL: https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm (дата звернення 27.11.2025 р.)

15. Stahl G.K., Maznevski M.L. Global virtual work: a review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56. P. 691–719. URL: https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1(дата звернення 27.11.2025 р.)

16. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 24.02.2026 р.)

17. Міністерство сільського господарства США (USDA). Dairy and Products Annual Reports – Ukraine. URL: https://www.fas.usda.gov (дата звернення 24.02.2026 р.)

18. Асоціація виробників молока (АВМ). Аналітичні огляди ринку молока та молочної продукції. URL: http://avm-ua.org (дата звернення 03.03.2026 р.)

19. Українська Спілка Молочних Підприємств (УСМП). Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: http://www.milkua.info (дата звернення 03.03.2026 р.)

20. YouControl. Фінансова звітність ТОВ «УКР МІТ ГРУП» (код ЄДРПОУ 41305456). URL: https://youcontrol.com.ua

21. Clarity Project. Аналітичні дані щодо ТОВ «УКР МІТ ГРУП». URL: https://clarity-project.info (дата звернення 12.03.2026 р.)

22. Опендатабот. Інформація про юридичну особу ТОВ «УКР МІТ ГРУП». URL: https://opendatabot.ua (дата звернення 12.03.2026 р.)

23. ТМ «Козацька ферма». Офіційний веб-сайт. URL: https://kozatskaferma.com/ (дата звернення 03.03.2026 р.)

24. Мережа магазинів «Петриківка». Офіційний веб-сайт. URL: https://petrykivka.ua/ (дата звернення 03.03.2026 р.)

25. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Відомості про ТОВ «УКР МІТ ГРУП». URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення 03.03.2026 р.)

26. Державна митна служба України. Статистика зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://sfs.gov.ua (дата звернення 24.02.2026 р.)

27. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19 (дата звернення 12.03.2026 р.)

28. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (оновлена версія 2025 року). URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення 24.02.2026 р.)

29. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT). Системи управління безпечністю харчових продуктів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. Європейські регламенти щодо безпечності харчових продуктів: ЕС 852/2004, ЕС 853/2004, ЕС 854/2004. URL: https://eur-lex.europa.eu (дата звернення 03.03.2026 р.)