МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління міжнародними зв'язками торговельного підприємства на ринку ЄС»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Білявський Д.О.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр., проф.
Бікулов Д.Т.
Рецензент:проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор
Маркова С.В.

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Білявський Данило Олександрович

1. Тема роботи «Управління міжнародними зв'язками торговельного підприємства на ринку ЄС»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр. проф.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 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)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА РИНКУ ЄС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

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 _____ Д.О. Білявський
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Управління міжнародними зв’язками торговельного підприємства на ринку ЄС», 41 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики управління міжнародними зв’язками торговельного підприємства на ринку ЄС зумовлена швидкими змінами пріоритетів у споживачів на українському ринку, необхідністю диверсифікації асортименту та бізнесу в цілому, появі нових сфер взаємодії з іноземними партнерами та величезними обсягами ринку ЄС, як з точки зору попиту, так і пропозиції.

В роботі описується стан та перспективи діяльності українського підприємства на європейському ринку, можливі ніши для бізнесу, товари і послуги, які можуть бути реалізовані через співпрацю з фірмами ЄС.

Мета роботи – аналіз можливостей та формулювання концептуальних підходів до роботи українського підприємства на ринку ЄС.

Для досягнення мети необхідно реалізувати наступні завдання:

- описати загальний стан та перспективи роботи українського підприємства на ринку ЄС;
- визначити основні проблеми українських підприємств на ринку ЄС;
- сформулювати пропозиції щодо доступу на ринки ЄС та просуівання українських торгових марок.

Об’єкт – українське торговельне підприємство (група компаній).

Предмет – управління торговельною діяльністю на ринку ЄС.

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ, МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ, ПІДПРИЄМСТВА, ТОРГІВЛЯ, СТАРТАП.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Management of international relations of a trading enterprise on the EU market", 41 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of management of international relations of a trading enterprise on the EU market is due to rapid changes in consumer priorities on the Ukrainian market, the need to diversify the range and business in general, the emergence of new areas of interaction with foreign partners and the huge volumes of the EU market, both in terms of demand and supply.

The work describes the state and prospects of the Ukrainian enterprise on the European market, possible niches for business, goods and services that can be implemented through cooperation with EU companies.

The purpose of the work is to analyze the possibilities and formulate conceptual approaches to the work of a Ukrainian enterprise on the EU market.

To achieve the goal, it is necessary to implement the following tasks:

- describe the general state and prospects of the work of a Ukrainian enterprise on the EU market;
- identify the main problems of Ukrainian enterprises on the EU market;
- formulate proposals for access to EU markets and promotion of Ukrainian trademarks.

Object – Ukrainian trading enterprise (group of companies).

Subject – management of trade activities on the EU market.

EXPORT MANAGEMENT, INTERNATIONAL ORGANIZATIONS, EUROPEAN UNION, ENTERPRISES, TRADE, STARTUP.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ……..
1.1. Теорії зовнішньої торгівлі та її сучасний зміст……11
1.2. Види та організація зовнішньоекономічної діяльності в Україні …….……..18
1.3. Методи та практика просування фірми на зарубіжному ринку…..22
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ ЄС…….……28
2.1. Практика діяльності українських фірм на ринках ЄС…….……...28
2.2. Аналіз загального стану ринків ЄС…….32
2.3. Потенційні напрямки діяльності українських фірм в ЄС……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……42

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світової економіки питання розвитку міжнародних зв'язків українських підприємств набуває особливого значення. Європейський Союз сьогодні є одним із найбільших світових ринків, який характеризується високою купівельною спроможністю, розвиненою інфраструктурою, стабільними правилами ведення бізнесу та значним попитом на широкий спектр товарів і послуг. Саме тому для українських торговельних підприємств ринок ЄС виступає одним із найбільш перспективних напрямків зовнішньоекономічної діяльності.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі значна частина українського бізнесу отримала нові можливості для виходу на європейські ринки. Одночасно з цим посилилася конкуренція, підвищилися вимоги до якості продукції, сертифікації, логістики та маркетингового просування товарів.

В умовах воєнного часу значення ринку ЄС для українських підприємств суттєво зросло. Через втрату частини внутрішнього ринку, логістичні проблеми та скорочення економічної активності український бізнес змушений активно диверсифікувати напрями діяльності та шукати нові ринки збуту. У цих умовах країни Європейського Союзу стали не лише основними торговельними партнерами України, а й джерелом інвестицій, технологій, грантової підтримки та нових моделей ведення бізнесу.

Для торговельних підприємств міжнародні зв'язки сьогодні включають не лише експорт та імпорт продукції, а й співпрацю з міжнародними дистриб'юторами, маркетплейсами, логістичними операторами, інвесторами та цифровими платформами. Сучасний ринок ЄС характеризується високою динамікою змін споживчих пріоритетів, розвитком електронної комерції,

зростанням попиту на екологічну та інноваційну продукцію, а також високими стандартами сервісу та корпоративної відповідальності.

Проблематика управління міжнародною діяльністю підприємств досліджувалася багатьма українськими та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії міжнародної торгівлі зробили А. Сміт, Д. Рікардо, Е. Хекшер, Б. Олін та М. Портер [1; 2; 3]. Саме їхні праці заклали основи сучасного розуміння міжнародної конкурентоспроможності, спеціалізації та зовнішньої торгівлі. Теоретичні аспекти стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств досліджували І. Ансофф, Ф. Котлер, П. Друкер та Ж.-Ж. Ламбен [1;2;4;5].

Серед українських учених питання зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного маркетингу та інтеграції українського бізнесу до європейського ринку досліджували О. Кузьмін, Л. Дідківська, А. Філіпенко, В. Новицький, Н. Чухрай та інші науковці. У їхніх працях значна увага приділяється проблемам адаптації українських підприємств до вимог ринку ЄС, розвитку експортного потенціалу та формуванню міжнародних партнерств.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів управління міжнародними зв’язками українських торговельних підприємств в умовах швидкої зміни ринкового середовища, посилення конкуренції та структурної трансформації економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз можливостей та формулювання концептуальних підходів до роботи українського підприємства на ринку ЄС.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити сучасний стан та перспективи діяльності українських підприємств на ринку ЄС, визначити основні проблеми українського бізнесу при виході на європейські ринки та сформулювати пропозиції щодо просування українських торговельних марок і розвитку міжнародних зв’язків.

Об’єктом дослідження є українське торговельне підприємство (група компаній).

Предметом дослідження є система управління торговельною діяльністю на ринку Європейського Союзу.

У роботі використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичного аналізу, а також методи економічного та маркетингового дослідження.

Практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо розвитку міжнародних зв’язків українських підприємств на ринку ЄС, удосконалення підходів до просування продукції та адаптації бізнесу до сучасних умов європейського ринку. Результати дослідження можуть бути використані торговельними підприємствами, експортерами, консалтинговими структурами та організаціями підтримки бізнесу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1.Теорії зовнішньої торгівлі та її сучасний зміст

Зовнішня торгівля є однією з базових складових міжнародних економічних відносин та важливим механізмом розвитку національної економіки. У сучасних умовах глобалізації міжнародна торгівля забезпечує рух товарів, послуг, капіталу, технологій та інтелектуальних ресурсів між країнами [1]. Саме через зовнішню торгівлю держави отримують можливість використовувати власні конкурентні переваги, залучати інвестиції та інтегруватися до світового економічного простору.

Економічною основою міжнародної торгівлі є нерівномірність забезпечення країн ресурсами, відмінності у факторах виробництва, рівні технологічного розвитку, структурі попиту та спеціалізації економіки. Саме різниця у природних ресурсах, трудових ресурсах, капіталі, технологіях та виробничих потужностях формує міжнародний поділ праці та необхідність зовнішньої торгівлі.

Перші наукові підходи до пояснення міжнародної торгівлі були сформовані представниками класичної економічної школи. Значний внесок у розвиток теорії зовнішньої торгівлі зробив Адам Сміт, який сформулював теорію абсолютних переваг. Відповідно до даної теорії країна повинна спеціалізуватися на виробництві тих товарів, які вона може виробляти ефективніше за інші держави [4]. Наприклад, країни Близького Сходу мають абсолютні переваги у видобутку нафти, а Норвегія - у видобутку риби та морських ресурсів.

Подальший розвиток теорії міжнародної торгівлі пов’язаний із працями Давида Рікардо, який сформулював теорію порівняльних переваг. Її сутність

полягає в тому, що навіть якщо країна не має абсолютної переваги у виробництві товарів, вона все одно може брати участь у міжнародній торгівлі шляхом спеціалізації на тих товарах, виробництво яких є для неї відносно менш витратним. Саме ця теорія стала основою сучасного міжнародного поділу праці.

У XX столітті значного поширення набула теорія факторів виробництва Хекшера-Оліна. Відповідно до неї країни експортують ті товари, для виробництва яких активно використовуються надлишкові фактори виробництва. Наприклад, країни із дешевою робочою силою спеціалізуються на трудомісткому виробництві, тоді як держави з високим рівнем капіталу та технологій - на високотехнологічній продукції [2].

Прикладом дії цієї теорії є Китай, який тривалий час формував конкурентні переваги за рахунок великої кількості трудових ресурсів та відносно низької вартості праці. Саме це дозволило країні стати світовим центром виробництва побутової техніки, електроніки та товарів масового споживання. Водночас Німеччина спеціалізується на машинобудуванні, автомобільній промисловості та високотехнологічному обладнанні, використовуючи переваги високої кваліфікації персоналу та потужної інженерної школи.

Сучасна міжнародна торгівля значною мірою базується не лише на ресурсах, а й на технологіях, брендах, інноваціях та логістичних можливостях. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до міжнародної конкурентоспроможності зробив Майкл Портер. У своїй теорії конкурентних переваг він зазначав, що успіх країни або компанії на міжнародному ринку визначається не лише природними ресурсами, а й рівнем розвитку:

- інновацій;
- інфраструктури;
- внутрішнього ринку;
- конкуренції;
- управлінських технологій.

Саме тому сучасними лідерами світового ринку стають країни, які активно інвестують у технології, освіту та інновації. Наприклад, США є світовим лідером у сфері IT-технологій, програмного забезпечення та цифрових платформ. Такі компанії, як Apple, Microsoft, Amazon та Google формують глобальні ринки цифрової економіки.

Японія та Південна Корея стали прикладом держав, які змогли побудувати потужну експортно-орієнтовану економіку завдяки розвитку високотехнологічного виробництва. Компанії Toyota, Samsung, Sony та Hyundai успішно конкурують на світових ринках завдяки інноваціям, якості продукції та ефективному управлінню.

У сучасних умовах міжнародна торгівля включає різні форми та види діяльності. Найбільш поширеними видами міжнародної торгівлі є:

- експорт товарів;
- імпорт товарів;
- торгівля послугами;
- електронна комерція;
- міжнародний франчайзинг;
- ліцензійна торгівля;
- торгівля технологіями;
- міжнародний аутсорсинг.

Особливого значення сьогодні набуває міжнародна торгівля послугами. Значна частина світового ринку формується за рахунок:

- IT-послуг;
- фінансових послуг;
- логістики;
- консалтингу;
- освіти;
- цифрових платформ.

Наприклад, Індія стала одним із світових центрів IT-аутсорсингу, а Ірландія - важливим європейським центром діяльності міжнародних IT-компаній.

В умовах глобалізації значну роль відіграють транснаціональні корпорації, які формують міжнародні виробничі та логістичні ланцюги. Багато сучасних компаній фактично працюють у глобальному середовищі, коли виробництво, постачання та реалізація продукції здійснюються у різних країнах. Наприклад, продукція Apple проєктується у США, комплектуючі виробляються в Азії, а збірка здійснюється у Китаї та інших країнах.

Для України міжнародна торгівля має особливе значення через високу залежність економіки від експорту. Традиційно важливими експортними галузями є:

- металургія;
- аграрний сектор;
- IT-послуги;
- харчова промисловість;
- машинобудування.

Після 2022 року структура зовнішньої торгівлі України суттєво змінилася. Основним торговельним партнером країни став Європейський Союз. Це стимулює українські підприємства адаптуватися до європейських стандартів, вимог сертифікації та нових моделей міжнародної конкуренції.

Сучасна міжнародна торгівля також характеризується високим рівнем цифровізації. Значна частина операцій здійснюється через:

- маркетплейси;
- електронні платформи;
- цифрові логістичні системи;
- міжнародні CRM- та ERP-системи.

У результаті міжнародна торгівля стає не лише механізмом обміну товарами, а складною глобальною системою взаємодії між країнами, компаніями, фінансовими структурами та цифровими платформами.

Таким чином, міжнародна торгівля є важливим фактором економічного розвитку та міжнародної інтеграції держав. Її економічна основа формується через відмінності у ресурсах, факторах виробництва, технологічному рівні та структурі попиту. У сучасних умовах ключову роль у міжнародній торгівлі відіграють інновації, цифровізація, логістика та конкурентоспроможність підприємств і держав на світовому ринку.

Світова міжнародна торгівля за останні десятиліття продемонструвала надзвичайно високі темпи зростання. Якщо на початку 1990-х років загальний обсяг світового експорту товарів становив близько 3,5 трлн дол. США, то вже у 2000 році він перевищив 6,4 трлн дол. США. У 2010 році світовий товарний експорт досяг майже 15 трлн дол., а у 2023 році -понад 24 трлн дол. США. Таким чином, за період з 1991 по 2023 рік світова торгівля товарами зросла майже у 7 разів.

Ще більш динамічно розвивалася міжнародна торгівля послугами. Якщо у 2000 році світовий експорт послуг становив приблизно 1,5 трлн дол. США, то у 2023 році він перевищив 7 трлн дол. Основними драйверами стали:

- IT-послуги;
- цифрова економіка;
- фінансовий сектор;
- логістика;
- електронна комерція;
- консалтинг.

Особливо швидко після 2000 року зростала торгівля між країнами ЄС та країнами Азії. Китай за цей період перетворився на одного з головних експортерів світу. Якщо у 2001 році експорт Китаю становив близько 266 млрд дол. США, то у 2023 році він перевищив 3,3 трлн дол. США. Саме розвиток виробництва, дешевої логістики та інтеграція у глобальні ланцюги постачання дозволили Китаю стати «світовою фабрикою».

Для Європейського Союзу міжнародна торгівля також є основою економічного розвитку. Загальний обсяг зовнішньої торгівлі ЄС товарами у

2023 році перевищив 5,5 трлн євро [6]. Найбільшими експортерами ЄС залишаються Німеччина, Нідерланди, Франція та Італія. Німеччина щорічно експортує товарів більш ніж на 1,5 трлн євро, при цьому ключовими галузями є автомобілебудування, машинобудування, хімічна промисловість та електротехніка.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС структура зовнішньої торгівлі України також суттєво змінилася. Якщо у 2012 році частка ЄС у зовнішній торгівлі України становила близько 25 %, то у 2023 році вона перевищила 56 %. Фактично Європейський Союз став головним торговельним партнером України.

Обсяги українського експорту до країн ЄС також суттєво зросли. У 2000 році експорт України до ЄС становив приблизно 4,8 млрд дол. США, тоді як у 2021 році - понад 26 млрд дол [11]. Навіть в умовах війни країни ЄС залишилися головним напрямком українського експорту. Основними товарами експорту є:

- аграрна продукція;
- металургія;
- продукція харчової промисловості;
- руди;
- машинобудівна продукція;
- ІТ-послуги.

Суттєво зросла роль електронної комерції та цифрових платформ у міжнародній торгівлі. За даними UNCTAD, світовий ринок e-commerce перевищив 26 трлн дол. США, а найбільшими платформами міжнародної торгівлі стали Amazon, Alibaba, eBay та Shopify.

Загалом сучасна міжнародна торгівля характеризується:

- високими темпами цифровізації;
- глобалізацією виробничих ланцюгів;
- зростанням ролі послуг;
- інтеграцією ринків;

- посиленням конкуренції;
- швидкою зміною споживчих пріоритетів.



Рис.1.1.- Зростання обсягів світової торгівлі [12]

Саме тому для українських торговельних підприємств вихід на ринок ЄС є не лише напрямком збуту продукції, а й механізмом інтеграції до сучасної глобальної економіки.

1.2. Види та організація зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціонування сучасної економіки України та одним із ключових механізмів інтеграції держави до світового економічного простору. В умовах глобалізації саме зовнішньоекономічні зв'язки забезпечують доступ підприємств до міжнародних ринків, іноземних інвестицій, сучасних технологій та міжнародних логістичних систем.

Правовою основою організації зовнішньоекономічної діяльності в Україні є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Господарський кодекс України, Митний кодекс України, міжнародні угоди та

нормативні акти у сфері валютного, митного та податкового регулювання [1 - 7]. Важливе значення для розвитку ЗЕД має також Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка створила умови для поглибленої економічної інтеграції та функціонування зони вільної торгівлі.

Одним із базових принципів зовнішньоекономічної діяльності в Україні є принцип свободи ЗЕД. Це означає, що будь-яке українське підприємство незалежно від форми власності має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність після державної реєстрації та дотримання вимог чинного законодавства. Фактично в Україні діє відносно ліберальна модель доступу підприємств до міжнародної торгівлі.

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр господарських операцій між українськими та іноземними суб'єктами. У сучасних умовах найбільш поширеними видами ЗЕД є:

- експорт товарів;
- імпорт товарів;
- торгівля послугами;
- міжнародне інвестування;
- спільна підприємницька діяльність;
- ліцензування;
- міжнародний франчайзинг;
- операції з інтелектуальною власністю;
- міжнародна електронна комерція.

Найбільш поширеною формою зовнішньоекономічної діяльності для українських підприємств залишається експорт та імпорт товарів. Експорт забезпечує надходження валютної виручки, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Імпорт, у свою чергу, дозволяє забезпечувати економіку необхідними товарами, сировиною, обладнанням та технологіями.

У сучасній структурі українського експорту домінують:

- аграрна продукція;

- металургія;
- руди;
- продукція харчової промисловості;
- ІТ-послуги;
- машинобудівна продукція.

Після 2022 року структура зовнішньоекономічної діяльності України суттєво трансформувалася. Частка Європейського Союзу у зовнішній торгівлі перевищила половину загального товарообігу держави, тоді як економічні зв’язки з Росією та Білоруссю були практично припинені.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві передбачає формування системи управління міжнародними операціями. У великих компаніях для цього створюються спеціалізовані підрозділи або департаменти ЗЕД, які займаються:

- пошуком іноземних партнерів;
- укладанням контрактів;
- митним оформленням;
- логістикою;
- валютними операціями;
- міжнародним маркетингом;
- сертифікацією продукції.

Для малого та середнього бізнесу функції зовнішньоекономічної діяльності часто поєднуються із загальним управлінням підприємством або передаються зовнішнім консультантам, логістичним компаніям чи митним брокерам.

Важливим елементом організації ЗЕД є міжнародний контракт. Саме контракт визначає:

- умови поставки;
- валюту розрахунків;
- логістику;
- порядок оплати;

- відповідальність сторін;
- умови страхування;
- порядок вирішення спорів.

У міжнародній практиці значну роль відіграють правила Incoterms, які визначають розподіл відповідальності між продавцем та покупцем при міжнародних перевезеннях.

Система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні включає:

- митне регулювання;
- валютний контроль;
- податкове регулювання;
- ліцензування окремих видів діяльності;
- технічне регулювання;
- експортний контроль.

Особливе значення для роботи українських підприємств на ринку ЄС має система технічного регулювання та сертифікації продукції. Для доступу до європейського ринку підприємства повинні відповідати:

- технічним стандартам ЄС;
- санітарним нормам;
- екологічним вимогам;
- системам контролю якості;
- вимогам безпеки продукції.

Саме тому значна частина українських підприємств змушена адаптувати виробництво та бізнес-процеси до європейських стандартів.

У сучасних умовах важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності відіграє цифровізація. Значна частина міжнародної торгівлі здійснюється через:

- електронні маркетплейси;
- цифрові платформи;
- CRM-системи;

- онлайн-банкінг;
- міжнародні електронні документи.

Розвиток електронної комерції дозволив навіть невеликим підприємствам виходити на міжнародні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Після початку повномасштабної війни організація зовнішньоекономічної діяльності в Україні суттєво ускладнилася через:

- руйнування логістичних маршрутів;
- блокування портів;
- валютні обмеження;
- ризики перевезень;
- проблеми страхування вантажів;
- зростання транспортних витрат.

Водночас саме зовнішньоекономічна діяльність стала одним із ключових механізмів підтримки української економіки в умовах війни. Підприємства активно переорієнтовуються на ринки ЄС, адаптують продукцію до європейських стандартів та формують нові міжнародні партнерства.

Для українських торговельних підприємств сучасна зовнішньоекономічна діяльність уже не обмежується лише експортом чи імпортом товарів. Вона включає комплексне управління міжнародними зв’язками, логістикою, маркетингом, цифровими платформами та міжнародними партнерствами.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність в Україні є важливим механізмом розвитку підприємництва та інтеграції держави до світової економіки. В умовах євроінтеграції та воєнного часу значення ЗЕД суттєво зростає, оскільки саме міжнародні ринки стають одним із ключових джерел економічної стабільності та розвитку українських підприємств.

1.3. Методи та практика просування фірми на зарубіжному ринку

У сучасних умовах глобалізації ефективне просування підприємства на зарубіжному ринку є одним із ключових факторів розвитку міжнародного бізнесу. Для українських компаній вихід на ринки Європейського Союзу створює значні можливості для розширення збуту, диверсифікації діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Водночас міжнародна діяльність потребує адаптації підприємства до нових умов конкуренції, споживчих вимог, маркетингових підходів та організації бізнес-процесів.

Найбільш поширеним методом роботи на міжнародному ринку є експорт продукції. Саме експорт залишається базовою формою міжнародної діяльності для більшості українських підприємств, оскільки дозволяє виходити на зовнішні ринки без значних витрат на створення власної інфраструктури за кордоном. Українські підприємства можуть працювати напряму з іноземними партнерами, через дистриб’юторів, торговельних агентів або міжнародні торговельні платформи.

Для багатьох українських компаній найбільш реалістичною моделлю виходу на ринок ЄС є співпраця з європейськими дистриб’юторами та логістичними операторами. Такий підхід дозволяє швидше адаптуватися до вимог ринку, зменшити витрати та отримати доступ до вже сформованих каналів збуту. Особливо активно така модель використовується у сфері харчової продукції, меблевого виробництва, текстильної галузі та аграрного сектору.

Важливим елементом міжнародного просування є маркетинг та реклама. У сучасних умовах значна частина просування продукції здійснюється через цифрові канали комунікації. Компанії активно використовують соціальні мережі, міжнародні маркетплейси, контекстну рекламу, SEO-просування та електронну комерцію. Особливого значення набули Amazon, eBay, Etsy, Alibaba та Shopify, які дозволяють навіть невеликим підприємствам працювати на міжнародному ринку без створення фізичної торговельної мережі.

Суттєву роль у просуванні продукції відіграє участь у міжнародних виставках, бізнес-форумах та B2B-заходах. Саме такі заходи дозволяють підприємствам презентувати продукцію, формувати ділові контакти, шукати партнерів та аналізувати конкурентне середовище. Для виробників продуктів харчування, меблів, текстилю та промислової продукції міжнародні виставки залишаються одним із найбільш ефективних інструментів виходу на ринок ЄС.

У практиці міжнародного бізнесу важливе місце займає відкриття представництв або дочірніх структур за кордоном. Такий підхід характерний переважно для великих компаній або підприємств, які мають стабільний попит на продукцію та значні обсяги міжнародних операцій. Відкриття представництва дозволяє контролювати продажі, логістику, маркетинг та сервісне обслуговування безпосередньо на ринку ЄС.

Особливо активно таку модель використовують українські IT-компанії, які відкривають офіси у Польщі, Німеччині, Чехії та країнах Балтії. Це дозволяє їм працювати безпосередньо з європейськими клієнтами, спрощувати фінансові операції та мінімізувати ризики, пов’язані з воєнною ситуацією в Україні.

Для торговельних підприємств та виробників важливим напрямком є створення складів та логістичних хабів у країнах ЄС. Така практика дозволяє скорочувати строки доставки, підвищувати рівень сервісу та спрощувати митні процедури. Саме тому багато українських компаній сьогодні формують логістичну інфраструктуру в Польщі, Словаччині, Румунії та Німеччині.

У сучасних умовах міжнародна діяльність українських підприємств не обмежується лише експортом. Значна частина компаній займається імпортом європейської продукції, дистрибуцією іноземних брендів, франчайзингом та спільними проєктами з компаніями ЄС. Така співпраця дозволяє отримувати доступ до нових технологій, сучасних бізнес-моделей та міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Важливим фактором успішного просування на ринку ЄС є формування позитивного бренду підприємства. Європейські споживачі значну увагу

приділяють якості продукції, екологічності виробництва, стабільності поставок та корпоративній репутації компанії. Саме тому українські підприємства змушені адаптувати продукцію до європейських стандартів сертифікації, упаковки та маркетингової комунікації.

Найбільш перспективними галузями для українських підприємств на ринку ЄС сьогодні залишаються аграрний сектор, ІТ-послуги, харчова промисловість, меблеве виробництво, текстильна галузь, деревообробка та електронна комерція. Значний потенціал також мають крафтові виробництва, екологічна продукція та локальні українські бренди, попит на які поступово зростає серед європейських споживачів.

В умовах воєнного часу важливу роль у міжнародному просуванні українського бізнесу відіграють державні та міжнародні програми підтримки експорту. Підприємства можуть отримувати консультації, грантову підтримку, допомогу у сертифікації продукції та участі у міжнародних виставках. Значний внесок у цей процес здійснюють торгово-промислові палати, міжнародні донорські програми та європейські інституції підтримки бізнесу.

Таким чином, сучасна практика просування підприємств на зарубіжних ринках базується на поєднанні експорту, цифрового маркетингу, розвитку міжнародних партнерств, логістичної інтеграції та адаптації до стандартів ринку ЄС. Для українських підприємств вихід на європейський ринок є не лише напрямком збуту продукції, а важливим механізмом інтеграції до сучасної глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ ЄС

2.1. Практика діяльності українських фірм на ринках ЄС

Європейський Союз у сучасних умовах став ключовим зовнішньоекономічним партнером України та одним із найбільш перспективних ринків для діяльності українських підприємств. Після підписання Угоди про асоціацію та створення поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС український бізнес отримав можливість активніше інтегруватися до європейського економічного простору.

Особливо суттєво роль ринку ЄС зросла після початку повномасштабної війни. Через руйнування традиційних логістичних маршрутів та фактичне припинення торгівлі з РФ країни Європейського Союзу стали головним напрямком українського експорту та імпорту. У 2023 році загальний обсяг торгівлі товарами між Україною та ЄС склав близько 55,9 млрд дол. США [15].

Частка ЄС у структурі українського експорту за останні роки суттєво зросла. Якщо до початку дії зони вільної торгівлі з ЄС цей показник був меншим 40 %, то після 2022 року Європейський Союз фактично став домінуючим торговельним партнером України.

Найбільш активними торговельними партнерами України серед країн ЄС сьогодні є Польща, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія та Нідерланди. У І кварталі 2024 року найбільша частка українського експорту до ЄС припадала на Польщу -близько 17,7 %, Іспанію -14,4 %, Румунію - 9,8 % та Німеччину - 9,6 %.

Українські підприємства представлені на ринку ЄС у різних галузях економіки. Найбільш активно на європейському ринку працюють компанії

аграрного сектору, металургії, ІТ-сфери, харчової промисловості, деревообробки, меблевого виробництва та легкої промисловості.

Одним із найбільш потужних українських експортерів до ЄС залишається аграрний сектор. Такі компанії, як Kernel, МХП, Нібулон та Астарта активно експортують до країн ЄС зернові культури, олію, продукцію переробки та харчові товари.

Металургійний сектор також залишається важливим учасником європейського ринку. Українські підприємства постачають до ЄС металопрокат, феросплави, руди, металургійну сировину, напівфабрикати.

На ринку ЄС активно працюють такі компанії, як Метінвест, Інтерпайп та АрселорМіттал Кривий Ріг.

Одним із найбільш динамічних напрямків міжнародної діяльності України стала ІТ-сфера. Українські ІТ-компанії фактично інтегровані до європейського ринку послуг. Такі компанії, як SoftServe, EPAM, GlobalLogic та Sigma Software мають офіси у країнах ЄС та працюють із європейськими клієнтами у сфері програмного забезпечення, цифрових сервісів та аутсорсингу.

Важливим напрямком діяльності українських підприємств у ЄС є меблева та деревообробна галузь. Українські виробники меблів активно співпрацюють із європейськими торговельними мережами та виробниками. Частина підприємств працює у форматі контрактного виробництва для європейських брендів.

У сфері харчової промисловості українські компанії активно просувають кондитерську продукцію, соняшникову олію, м’ясну продукцію, молочні товари, напої, органічну продукцію.

Зокрема, продукція компаній Roshen, Оболонь та Біосфера представлена на ринках багатьох країн ЄС.

Методи роботи українських підприємств на ринку ЄС суттєво відрізняються залежно від галузі, масштабу бізнесу та фінансових можливостей компанії. Найбільш поширеним підходом залишається прямий

експорт продукції через контракти із європейськими партнерами та дистриб'юторами.

Водночас останніми роками українські компанії все активніше використовують:

- електронну комерцію;
- міжнародні маркетплейси;
- логістичні хаби в ЄС;
- відкриття представництв;
- спільні підприємства;
- контрактне виробництво.

Після 2022 року значна кількість українських компаній відкрила склади, офіси та дочірні структури у Польщі, Німеччині, Чехії та Румунії. Це дозволило спростити логістику, підвищити швидкість доставки та забезпечити стабільність роботи в умовах війни.

Таблиця 2.1.- Компанії та сфера проникнення на ринок ЄС

Компанія	Галузь / продукція	Основний напрямок діяльності в ЄС	Орієнтовні обсяги / масштаби
Kernel	Аграрний сектор, соняшникова олія, зернові	Експорт агропродукції до країн ЄС	Один із найбільших експортерів олії у світі; виручка понад 3 млрд дол. у довоєнний період
МХП	Харчова промисловість, м'ясна продукція	Постачання курятини та харчової продукції до ЄС	Експорт у десятки країн; сотні тисяч тонн продукції
Нібулон	Зернові та логістика	Експорт зерна через європейські логістичні маршрути	Мільйони тонн агропродукції щороку
Астарта	Агропромисловість, цукор, соя	Продаж агропродукції та переробки до ЄС	Один із найбільших агрохолдингів України
Метінвест	Металургія	Продаж металопрокату, руди та напівфабрикатів	До війни виручка понад 10 млрд дол.
Інтерпайп	Трубна продукція та залізничні колеса	Експорт промислової продукції до ЄС	Поставки у понад 50 країн світу
АрселорМіттал Кривий Ріг	Металургія	Експорт сталі та прокату	Один із найбільших металургійних комбінатів України
Roshen	Кондитерська продукція	Продаж продукції через дистриб'юторів та торгові мережі ЄС	Експорт у десятки країн Європи

Оболонь	Напої та пиво	Експорт пива та безалкогольних напоїв	Продукція представлена у країнах Центральної та Східної Європи
Біосфера	Товари для дому та гігієни	Продаж продукції через європейські мережі	Виробництво та експорт продукції до ЄС
SoftServe	IT-послуги	Розробка програмного забезпечення для клієнтів ЄС	Понад 10 тис. працівників, офіси у Європі
EPAM Ukraine	IT-аутсорсинг	Робота з європейськими замовниками	Один із найбільших IT-експортерів України
GlobalLogic Ukraine	IT та цифрові рішення	Інженерні та цифрові послуги для ринку ЄС	Тисячі спеціалістів та міжнародні офіси
Sigma Software	IT-послуги	Розробка ПЗ та цифрових платформ	Активна діяльність у країнах ЄС
Kormotech	Виробництво кормів для тварин	Продаж продукції у країнах ЄС	Один із найбільших виробників pet-food у Східній Європі
Ugears	Дерев'яні конструктори та сувеніри	Продаж через Amazon та європейські маркетплейси	Експорт у понад 80 країн
Ajax Systems	Системи безпеки	Продаж охоронних систем у ЄС	Один із найвідоміших українських tech-брендів
Rozetka (через маркетплейс-модель)	Електронна комерція	Розвиток логістики та партнерств у ЄС	Один із найбільших e-commerce брендів України
Українські меблеві компанії (Blest, MERX та ін.)	Меблеве виробництво	Контрактне виробництво та експорт меблів	Активна співпраця з ринком Польщі та Німеччини
Українські fashion-бренди (Kachorovska, MustHave тощо)	Одяг та fashion	Онлайн-продажі та шоуруми в ЄС	Робота через маркетплейси та Instagram-commerce

Для малого бізнесу та стартапів одним із найбільш доступних механізмів виходу на ринок ЄС стала електронна комерція. Українські підприємці активно використовують Amazon, Etsy, eBay та Shopify для продажу крафтової продукції, одягу, аксесуарів, товарів для дому, цифрових продуктів. Водночас діяльність українських компаній на ринку ЄС супроводжується значними труднощами. Основними проблемами залишаються:

- складна сертифікація продукції;
- високий рівень конкуренції;
- логістичні витрати;
- митні процедури;

- нестача маркетингових ресурсів;
- різниця у стандартах та вимогах до якості.

Окремою проблемою є необхідність адаптації продукції до європейських екологічних та технічних стандартів. Саме тому українські компанії змушені інвестувати у:

- модернізацію виробництва;
- сертифікацію;
- цифровізацію;
- брендинг;
- маркетингове просування.

Попри складнощі, практика діяльності українських підприємств на ринку ЄС демонструє поступове зростання рівня інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору. В умовах війни саме ринок ЄС став одним із ключових факторів підтримки економічної стабільності України та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

2.2. Аналіз загального стану ринків ЄС

Європейський Союз є одним із найбільших економічних об’єднань світу та формує один із найпотужніших споживчих ринків глобальної економіки. Станом на 2024 рік до складу ЄС входять 27 держав із загальною кількістю населення близько 449 млн осіб. Сукупний валовий внутрішній продукт Європейського Союзу перевищує 17 трлн євро, що робить ЄС одним із головних центрів світової торгівлі та споживання.

Загальний зовнішній товарообіг ЄС у 2023 році перевищив 5,5 трлн євро.

Основу експорту становлять:

- машинобудування;
- автомобільна промисловість;
- фармацевтика;
- хімічна продукція;

- електротехніка;
- високотехнологічне обладнання.

Європейський Союз також є одним із найбільших імпортерів у світі. Країни ЄС активно імпортують:

- енергоресурси;
- аграрну продукцію;
- метали;
- текстиль;
- електроніку;
- сировину;
- товари масового споживання.

Після 2022 року структура європейського ринку частково змінилася через енергетичну кризу, інфляційні процеси та скорочення залежності від російських енергоносіїв. Значно зросла увага до енергетичної безпеки, альтернативної енергетики, локалізації виробництва та диверсифікації постачань.

Спільною рисою більшості ринків ЄС є високий рівень платоспроможності населення, розвинена логістика, жорсткі стандарти якості та значний рівень конкуренції. Для європейських споживачів важливе значення мають:

- якість продукції;
- безпечність товарів;
- екологічність;
- репутація бренду;
- стабільність постачання;
- сервісне обслуговування.

Водночас ринки окремих країн ЄС мають власну специфіку, яка формується історичними, економічними та культурними особливостями.

Німеччина є найбільшою економікою Європейського Союзу із населенням понад 84 млн осіб. Країна характеризується високим рівнем

доходів населення та значним попитом на промислову продукцію, автомобілі, техніку та якісні харчові товари. Німецький ринок є одним із найбільш вимогливих до стандартів продукції, сертифікації та логістики. Для українських компаній Німеччина є важливим ринком збуту металургійної продукції, меблів, аграрної продукції та IT-послуг.

Польща стала одним із ключових партнерів України через географічну близькість та активний розвиток логістичних маршрутів після початку війни. Населення Польщі становить близько 37 млн осіб. Польський ринок є більш доступним для українських підприємств через близькість споживчих звичок, спрощену логістику та значну кількість українців, які проживають у країні. Польща сьогодні виступає важливим логістичним та торговельним хабом для українського бізнесу в ЄС.

Франція характеризується високим рівнем споживання продукції преміального сегменту, розвиненим аграрним сектором та потужною харчовою промисловістю. Французькі споживачі приділяють значну увагу якості, дизайну та екологічності продукції. Саме тому для українських підприємств перспективними є ніші органічної продукції, крафтових товарів та дизайнерської продукції.

Італія є одним із найбільших ринків ЄС у сфері моди, меблів, харчової продукції та дизайну. Для італійського ринку характерна висока роль малого та сімейного бізнесу. Українські підприємства активно працюють з Італією у сфері металургії, деревообробки та аграрного експорту.

Країни Північної Європи, зокрема Швеція, Данія та Фінляндія, характеризуються високим рівнем доходів населення та значною увагою до екологічності продукції, цифровізації та енергозбереження. Для роботи на цих ринках важливе значення мають:

- екологічні сертифікати;
- сталість виробництва;
- соціальна відповідальність;
- інноваційність продукції.

Суттєво відрізняються також ринки Центральної та Східної Європи. Румунія, Болгарія, Словаччина та країни Балтії мають нижчий рівень доходів населення порівняно із Західною Європою, однак характеризуються швидким економічним зростанням та активним розвитком інфраструктури. Саме ці ринки часто є першими напрямками експансії для українських компаній.

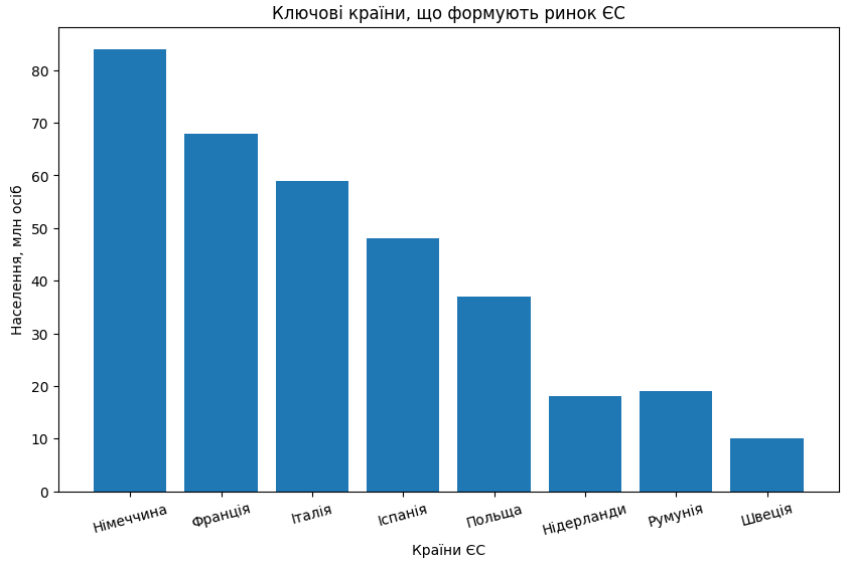


Рисунок 2.2 - Частка деяких країн в обсязі ринку

Важливою характеристикою ринку ЄС є структура споживчого кошика населення. Найбільшу частку витрат європейських домогосподарств складають:

- житло та комунальні послуги;
- харчування;
- транспорт;
- медицина;
- страхування;
- цифрові послуги;
- дозвілля.

Водночас у країнах Західної Європи значно більша частка витрат припадає на послуги, цифрові сервіси та товари високої якості. У країнах

Центральної та Східної Європи населення витрачає більшу частину доходів на базові товари та продукти харчування.

Однією з ключових тенденцій розвитку ринків ЄС є цифровізація торгівлі. Електронна комерція в країнах ЄС демонструє стабільне зростання, а значна частина споживачів активно використовує Amazon, Zalando, Allegro та інші онлайн-платформи. Саме тому для українських компаній цифрові канали продажу стають одним із найбільш доступних механізмів виходу на ринок ЄС.

Ще однією важливою тенденцією є розвиток «зеленої економіки» та екологічного споживання. Європейські споживачі все більше орієнтуються на:

- екологічні товари;
- енергоефективну продукцію;
- органічне виробництво;
- перероблювану упаковку;
- локальне та етичне виробництво.

У сучасних умовах ринок ЄС характеризується високою динамікою змін, значним рівнем конкуренції та жорсткими вимогами до продукції.

Водночас саме ринок Європейського Союзу залишається одним із найбільш перспективних напрямків для розвитку українського бізнесу, особливо в умовах євроінтеграції та структурної трансформації української економіки.

2.3. Потенційні напрямки діяльності українських фірм в ЄС

У сучасних умовах ринок Європейського Союзу залишається одним із найбільш перспективних напрямків розвитку українського бізнесу. Великий обсяг споживчого ринку, високий рівень доходів населення, розвиток електронної комерції та поступова інтеграція України до європейського економічного простору створюють значні можливості для українських підприємств. Водночас успішна діяльність на ринку ЄС потребує адаптації до

високих стандартів якості, екологічних вимог та сучасних методів міжнародного менеджменту.

Одним із найбільш перспективних напрямків для українських компаній залишається аграрний експорт та продукція харчової промисловості. Україна має значні конкурентні переваги у сфері виробництва зернових культур, олії, продукції переробки, м'яса птиці та органічної продукції. Європейський ринок характеризується стабільним попитом на харчові товари, а також високим інтересом до продукції із натуральною сировиною та екологічним походженням.

Особливо перспективними є:

- органічна продукція;
- крафтові харчові товари;
- готова продукція з доданою вартістю;
- заморожені продукти;
- продукція швидкого приготування.

Важливим напрямком розвитку є IT-сфера та цифрові послуги. Українські IT-компанії вже інтегровані до європейського ринку та мають конкурентні переваги за рахунок високої кваліфікації персоналу та відносно нижчої вартості послуг порівняно із Західною Європою.

Перспективними залишаються:

- аутсорсинг програмного забезпечення;
- кібербезпека;
- штучний інтелект;
- цифрові сервіси;
- CRM- та ERP-рішення;
- фінансові технології.

Для українських IT-компаній перспективним є відкриття представництв у Польщі, Німеччині, Чехії та країнах Балтії, що дозволяє працювати безпосередньо з європейськими клієнтами.

Суттєвий потенціал має меблева та деревообробна галузь. Українські виробники вже активно співпрацюють із європейськими компаніями у форматі контрактного виробництва та експорту готової продукції.

Конкурентними перевагами є:

- наявність сировини;
- відносно низька собівартість;
- гнучкість виробництва;
- швидка адаптація до потреб клієнтів.

У сучасних умовах зростає попит на меблі середнього цінового сегменту та продукцію для електронної комерції, що створює додаткові можливості для українських підприємств.

Перспективним напрямком є також легка промисловість та fashion-сектор. Українські бренди одягу, взуття та аксесуарів поступово виходять на ринок ЄС через:

- маркетплейси;
- шоуруми;
- соціальні мережі;
- співпрацю з локальними дистриб’юторами.

Європейський ринок позитивно сприймає невеликі локальні бренди з унікальним дизайном, екологічною концепцією та гнучким виробництвом.

Для українських компаній значний потенціал має також сфера міжнародної логістики та транспортних послуг. Після зміни торговельних маршрутів через війну Україна поступово інтегрується у нові логістичні ланцюги ЄС. Українські компанії можуть розвивати:

- складську логістику;
- автомобільні перевезення;
- логістичні хаби;
- митно-брокерські послуги;
- e-commerce логістику.

Окремим перспективним напрямком є імпорт продукції та технологій із країн ЄС. Українські компанії активно закуповують:

- промислове обладнання;
- енергетичні системи;
- автомобілі;
- електроніку;
- технологічні рішення;
- програмне забезпечення.

Особливого значення після 2022 року набув імпорт енергетичного обладнання, генераторів, систем накопичення енергії, сонячних панелей та обладнання для автономного енергозабезпечення.

Важливим напрямком співпраці між Україною та ЄС є інвестиційна діяльність. Європейські компанії поступово збільшують інтерес до українського ринку, особливо у сферах:

- агропромисловості;
- логістики;
- IT;
- енергетики;
- переробної промисловості;
- будівництва;
- індустріальних парків.

У перспективі післявоєнного відновлення значний потенціал матимуть спільні українсько-європейські проєкти у сфері інфраструктури, енергетики та промислової модернізації.

Окрему увагу слід приділити сфері «зеленої економіки». Європейський Союз активно впроваджує політику декарбонізації та розвитку екологічного виробництва. Саме тому українські підприємства можуть інтегруватися до нових ринків через виробництво біопалива, переробку відходів, екологічну упаковку, енергоефективні технології, альтернативну енергетику.

У сучасних умовах одним із найбільш реалістичних механізмів виходу українських компаній на ринок ЄС є цифрова торгівля та електронна комерція. Для малого бізнесу саме маркетплейси та онлайн-продажі дозволяють працювати на міжнародному ринку без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Загалом перспективні напрямки діяльності українських компаній на ринку ЄС базуються на поєднанні конкурентних переваг України, потреб європейського ринку та сучасних тенденцій глобальної економіки. Найбільший потенціал мають галузі, пов’язані з агропромисловістю, IT, логістикою, меблевим виробництвом, харчовою промисловістю та цифровими сервісами. Успішна інтеграція українських підприємств до ринку ЄС потребує адаптації до європейських стандартів, інвестицій у якість продукції та розвитку міжнародних партнерств.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості управління міжнародними зв'язками торговельного підприємства на ринку Європейського Союзу. У роботі проаналізовано теоретичні основи міжнародної торгівлі, механізми організації зовнішньоекономічної діяльності в Україні, а також сучасні методи просування підприємств на зарубіжних ринках.

У першому розділі роботи встановлено, що міжнародна торгівля є одним із ключових механізмів розвитку світової економіки та формування міжнародного поділу праці. Дослідження показало, що економічною основою зовнішньої торгівлі є нерівномірність забезпечення країн ресурсами, відмінності у факторах виробництва, технологічному рівні та структурі попиту. Проаналізовано основні теорії міжнародної торгівлі, починаючи від концепцій А. Сміта та Д. Рікардо до сучасних підходів М. Портера щодо конкурентних переваг держав і підприємств.

У роботі визначено, що сучасна міжнародна торгівля характеризується високим рівнем цифровізації, розвитком електронної комерції, інтеграцією глобальних ланцюгів постачання та зростанням ролі послуг. Встановлено, що для українських підприємств міжнародна діяльність уже не обмежується лише експортом чи імпортом товарів, а включає комплексне управління логістикою, маркетингом, цифровими платформами та міжнародними партнерствами.

Проведений аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність в Україні базується на принципі свободи ЗЕД, що дозволяє підприємствам самостійно здійснювати міжнародні операції після державної реєстрації та дотримання вимог законодавства. Особливе значення для розвитку українського бізнесу має Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка створила умови для поглиблення економічної інтеграції та розширення доступу українських підприємств до європейського ринку.

У другому розділі досліджено сучасний стан ринків Європейського Союзу та практику діяльності українських підприємств у країнах ЄС. Встановлено, що ЄС є одним із найбільших споживчих ринків світу із населенням близько 450 млн осіб та загальним товарообігом у трильйони євро щорічно. Проаналізовано специфіку окремих ринків країн ЄС, рівень конкуренції, особливості споживчого попиту та сучасні тенденції розвитку європейської економіки.

Дослідження показало, що найбільш активними українськими компаніями на ринку ЄС є підприємства аграрного сектору, металургії, IT-сфери, меблевого виробництва та харчової промисловості. Основними методами роботи українських компаній залишаються прямий експорт, співпраця з дистриб'юторами, використання міжнародних маркетплейсів, відкриття представництв та формування логістичних хабів у країнах ЄС.

У роботі встановлено, що після початку повномасштабної війни роль ринку ЄС для української економіки суттєво зросла. Європейський Союз фактично став головним торговельним партнером України, а українські підприємства були змушені переорієнтовувати діяльність на європейський напрямок через втрату частини традиційних ринків збуту.

Проведений аналіз дозволив визначити найбільш перспективні напрямки діяльності українських компаній у ЄС. Значний потенціал мають аграрний сектор, IT-послуги, харчова промисловість, меблеве виробництво, електронна комерція, логістика та «зелена» економіка. Встановлено, що європейський ринок характеризується високим попитом на продукцію з доданою вартістю, екологічні товари, цифрові послуги та сучасні технологічні рішення.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні рекомендації:

- активізувати цифрове просування українських підприємств на ринку ЄС;
- розширювати використання міжнародних маркетплейсів та електронної комерції;

- адаптувати продукцію до європейських стандартів якості та екологічності;
- розвивати міжнародні логістичні центри та склади у країнах ЄС;
- посилити державну та грантову підтримку експортерів;
- стимулювати розвиток брендів української продукції на європейському ринку.

Доцільним також є:

- розширення програм підтримки малого та середнього бізнесу;
- розвиток експортного консалтингу та спрощення митних процедур;
- підтримка сертифікації продукції за стандартами ЄС;
- розвиток міжнародних партнерств між українськими та європейськими компаніями.

Особливу увагу необхідно приділяти підтримці підприємств у сфері ІТ, харчової промисловості, меблевого виробництва та електронної комерції, оскільки саме ці галузі мають найбільш реалістичні перспективи швидкого розвитку на ринку ЄС.

Таким чином, ринок Європейського Союзу є одним із найбільш перспективних напрямків розвитку українських торговельних підприємств. В умовах євроінтеграції та структурної трансформації економіки України ефективне управління міжнародними зв’язками стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх довгострокового розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить українським компаніям посилити позиції на ринку ЄС, розширити міжнародну присутність та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
3. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
5. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan, 1776. 1264 p.
6. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817. 538 p.
7. Heckscher E., Ohlin B. Heckscher–Ohlin Trade Theory. Cambridge : MIT Press, 1991. 352 p.
8. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1998. 896 p.
9. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. London : Pearson Education, 2016. 832 p.
10. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2008. 576 p.
11. Ansoff I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
12. Krugman P., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. 11th ed. Pearson, 2018. 784 p.
13. Кузьмін О. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020. 352 с.
14. Чухрай Н. І. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2021. 300 с.
15. Філіпенко А. С. Світова економіка: підручник.Київ: Либідь, 2019. 582 с

16. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 214 с.

17. Мазаракі А. А. Зовнішньоторговельна політика України. Вісник КНТЕУ. 2021. № 4. С. 5–18. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)01

18. Мельник Т. М. Експортний потенціал України в умовах євроінтеграції. Економіка України. 2022. № 5. С. 54–68. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.054

19. Геєць В. М. Економіка України в умовах глобалізації. Київ : НАН України, 2020. 432 с.

20. European Commission. EU Trade Policy. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/index_en

21. Eurostat. International Trade in Goods Statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat

22. World Trade Organization. World Trade Statistical Review 2023. URL: https://www.wto.org

23. UNCTAD. Global Trade Update 2023. URL: https://unctad.org

24. OECD Trade and Agriculture Directorate. URL: https://www.oecd.org/trade

25. Міністерство економіки України. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: https://www.me.gov.ua

26. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: https://export.gov.ua

27. Enterprise Europe Network. URL: https://een.ec.europa.eu

28. European Union Open Data Portal. URL: https://data.europa.eu

29. Forbes Ukraine. Українські компанії на ринку ЄС. URL: https://forbes.ua

30. European Business Association. Аналітика ринку ЄС. URL: https://eba.com.ua