

УДК 339.564:334.722:631(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.352-360>**Гук О.В.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Guk Olga

PhD in Economic Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-8129-8392>**Мельник А.Д.**

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Melnyk Anna

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МАЛОГО АГРОПРОДОВОЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОТЕНЦІАЛ ТА БАР'ЄРИ ВИХОДУ ТОВ «МИРГОРОДСЬКА ОЛІЯ» НА НОВИЙ РИНОК ЗБУТУ

У статті здійснено аналіз зовнішньоекономічного потенціалу підприємства агропродовольчої галузі на прикладі ТОВ «Миргородська олія». Розкрито загальні характеристики діяльності підприємства, асортимент продукції, організаційну структуру та фінансові результати за останні роки. Основну увагу приділено оцінці маркетингового, логістичного та кадрового потенціалу підприємства в контексті його готовності до виходу на міжнародні ринки. Проаналізовано бар'єри інтернаціоналізації, виклики у сфері сертифікації, регуляторні вимоги та конкурентне середовище. Обґрунтовано доцільність виходу підприємства на ринок Польщі та сформульовано рекомендації щодо усунення внутрішніх вразливостей. Автором проведено SWOT-аналіз, що дозволив окреслити стратегічні напрями розвитку підприємства у міжнародному контексті.

Ключові слова: інтернаціоналізація, агропродовольча продукція, малий бізнес, логістика, маркетинг, ЗЕД.

INTERNATIONALISATION OF SMALL AGRI-FOOD ENTERPRISES: POTENTIAL AND BARRIERS TO ENTERING NEW MARKET FOR «MIRGORODSKA OLIYA» LLC

This article examines the internationalisation potential and challenges faced by small agri-food enterprises in Ukraine, focusing on the case of Mirgorodska Oliya LLC. Amid geopolitical instability, limited domestic demand, and heightened competition, the internationalisation of SMEs is increasingly seen not only as a growth opportunity but also as a strategic necessity for survival. The research analyses internal capabilities and external barriers to the company's entry into the Polish market — one of the most promising and logistically accessible destinations for Ukrainian exporters. The study includes a comprehensive evaluation of the enterprise's financial performance, product positioning, and organisational resources. A SWOT analysis was conducted to identify strengths such as natural composition, environmentally friendly branding, and flexible production, as well as weaknesses including lack of international certification, limited export experience, and underdeveloped digital marketing infrastructure. External factors were systematised across three dimensions: regulatory (compliance with EU food safety, hygiene, and labelling standards), customs and tariff requirements (certification of origin, phytosanitary controls, TRACES registration), and logistical (cross-border infrastructure congestion, rising transportation costs, transit permit limitations). Poland is identified as a strategically viable market due to its high import volume of Ukrainian sunflower and mustard oils, cultural proximity,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Гук О.В., Мельник А.Д., 2025

and growing demand for natural and ethnic food products. Analytical insights are supplemented by structured tables summarising EU legal requirements and trade-related procedures. Based on the findings, a set of practical recommendations is proposed, including product certification (HACCP, ISO 22000, Organic EU), packaging and labelling adaptation, entry into Polish e-commerce platforms, cooperation with local distributors, and involvement in SME export support initiatives (EBRD, EU4Business, Polish-Ukrainian Chamber of Commerce). The conclusions drawn may be applied by other Ukrainian SMEs seeking sustainable entry into EU markets, especially in the agri-food sector. The proposed strategy combines compliance, branding, and partnerships, offering a replicable model of SME internationalisation in the post-war economic landscape.

Keywords: internationalisation, agri-food products, small business, logistics, marketing, foreign economic activity.

JEL Classification: F14, F23, L26, Q13, M16.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростання конкуренції малі агропродовольчі підприємства змушені шукати нові шляхи розвитку, серед яких важливе місце займає вихід на міжнародні ринки. Однак інтернаціоналізація малого бізнесу супроводжується низкою бар'єрів: обмеженістю ресурсів, відсутністю досвіду зовнішньоекономічної діяльності, недостатньою маркетинговою і логістичною готовністю. Особливо актуальним є питання адаптації таких підприємств до вимог зовнішніх ринків із високими стандартами якості, сертифікації та бізнес-комунікації. У цьому контексті дослідження потенціалу і бар'єрів виходу на зовнішні ринки набуває практичного значення для формування стратегії сталого розвитку малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й прикладні аспекти інтернаціоналізації підприємств розкриті у працях таких науковців, як Волошин А.В. [1], Лісіца В.В. [2], Набатова О.О. [3] та ін. Окрему увагу варто звернути на дослідження, присвячені специфіці виходу агропродовольчих підприємств на зовнішні ринки, зокрема на публікації Центру економічної стратегії [4], де проаналізовано рівень готовності українського агросектору до європейської інтеграції.

Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують різноманітні підходи до виходу підприємств на зовнішні ринки. Проте комплексна оцінка маркетингового, логістичного та кадрового потенціалу малого аграрного бізнесу в контексті міжнародної експансії залишається недостатньо вивченою. Недостатньо опрацьовані також питання практичної адаптації таких підприємств до вимог конкретного ринку (наприклад, Польщі), що обумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою статті є оцінка зовнішньоекономічного потенціалу малого агропродовольчого підприємства та виявлення бар'єрів, які стримують його інтернаціоналізацію. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Миргородська олія» як приклад малого бізнесу з потенціалом виходу на міжнародний ринок.

Для досягнення мети дослідження сформовано наступні завдання:

1. проаналізувати загальну характеристику діяльності підприємства, його продукційний профіль, фінансові показники та

організаційну структуру;

2. дослідити маркетинговий, логістичний та кадровий потенціал підприємства в контексті виходу на зовнішні ринки;

3. визначити основні внутрішні та зовнішні бар'єри інтернаціоналізації підприємства;

4. обґрунтувати доцільність виходу ТОВ «Миргородська олія» на ринок Польщі як цільовий напрям експансії;

5. сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення рівня готовності підприємства до міжнародної діяльності.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах нестабільності внутрішнього ринку, зростання конкуренції та необхідності адаптації до зовнішньоекономічного середовища важливого значення для українських підприємств набуває питання інтернаціоналізації. Це особливо актуально для підприємств агропродовольчої галузі, які мають потенціал для експорту екологічно чистої продукції, але водночас стикаються з обмеженнями внутрішніх ресурсів.

ТОВ «Миргородська олія» - це підприємство агропродовольчого сектору, яке спеціалізується на виробництві та переробці продукції рослинного походження, зокрема соняшникової олії, гірчиці, хрону, оцту, спельтового борошна, а також продуктів технічного призначення, таких як макуха і паливні брикети.

Однією з ключових особливостей діяльності підприємства є поєднання автентичних українських рецептур і технологій з актуальними вимогами ринку щодо натуральності, екологічності та чистоти складу продукції. Бренд «Миргород продукт» об'єднує декілька напрямів: харчові олії, соуси, приправи, зернові, технічні продукти. У структурі асортименту домінує соняшникова олія – як рафінована, так і нерафінована. Виробництво відбувається з локальної сировини, а фасування здійснюється у ПЕТ-пляшки об'ємом від 0,87 л до 5 л. Додатковими напрямками стали гірчиця у різних варіаціях, хрін із бураком, столовий оцет, спельтове борошно, макуха та паливні брикети.

Для ілюстрації структури продукції пропонується табл. 1.

Таблиця 1

Асортиментна структура продукції ТОВ «Миргородська олія»

Категорія продукції	Приклади продукції	Особливості позиціонування
Олії	Рафінована та нерафінована соняшникова олія	Натуральна, збереження вітамінів, локальна сировина
Соуси і приправи	Гірчиця (класична, зернова, з хрінном), хрін з буряком	Автентичні рецепти, без консервантів
Оцет	Столовий оцет 6%	Бюджетний сегмент, побутове використання
Зернові продукти	Спельтове борошно	Продукт для здорового харчування
Технічна продукція	Макуха, паливні брикети	Використання відходів виробництва

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

ТОВ «Миргородська олія» позиціонує свою продукцію як натуральну, виготовлену з локальної сировини, без використання штучних домішок, що дозволяє орієнтуватися на два ключові ринкові сегменти:

- масовий споживач, який цінує «смак із дитинства» та традиційність;
- аудиторія, що сповідує здоровий спосіб життя (eco/healthy lifestyle).

Фінансові результати діяльності підприємства

упродовж 2023 - I півріччя 2025 року свідчать про наявність певної динаміки, що супроводжується періодами як зростання, так і погіршення фінансового стану. У 2023 році ТОВ «Миргородська олія» демонструвало ознаки зростання активності, однак уже з 2024 року почалося накопичення збитків, погіршення платоспроможності та зростання боргового навантаження.

У табл. 2 наведено ключові показники, які ілюструють фінансову ситуацію підприємства.

Таблиця 2

Основні фінансові показники ТОВ «Миргородська олія» за 2023 – I півр. 2025 рр.

Показник	2023	2024	I півр. 2025
Виручка, тис. грн	867.3	638.9	240.7
Собівартість реалізації, тис. грн	784.4	933.7	439.6
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	32.6	-320.4	-215.2
Загальні активи, тис. грн	912.1	742.1	966.7
Поточні зобов'язання, тис. грн	888.4	1038.9	1478.7
Власний капітал, тис. грн	23.7	-296.8	-512.0
Чиста маржа (%)	3.8	-50.2	-89.4
ROA (рентабельність активів, %)	3.6	-43.2	-50.0
Коефіцієнт покриття	0.47	0.34	0.39
Коефіцієнт автономії	0.026	-0.4	-0.53
Коефіцієнт заборгованості (%)	97.0	140.0	153.0

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

У 2023 році виручка компанії становила 867,3 тис. грн, а чистий прибуток - 32,6 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку продажів та спроби активізації збуту. Проте рівень чистої маржі (3,8 %) залишався низьким, що свідчить про високу собівартість та обмеженість цінової політики. Уже у 2024 році фінансова ситуація суттєво погіршилася: виручка зменшилась, тоді як собівартість значно зросла, що спричинило збиток у розмірі 320,4 тис. грн. У першому півріччі 2025 р. ця негативна тенденція збереглась, що дає підстави прогнозувати річний збиток понад 400 тис. грн, якщо динаміка не зміниться.

Окрему загрозу становить структура фінансування активів, де переважають короткострокові зобов'язання. У 2025 році коефіцієнт автономії опустився до -0,53, що вказує на повну втрату фінансової незалежності. Власний капітал став від'ємним, що є критичним сигналом щодо потенційної неплатоспроможності підприємства.

Інтернаціоналізація підприємства потребує не лише наявності конкурентоспроможного продукту, а й

відповідного внутрішнього потенціалу для адаптації до умов зовнішнього ринку. У межах дослідження було здійснено комплексну оцінку маркетингового, логістичного та кадрового потенціалу ТОВ «Миргородська олія» як ключових елементів готовності до зовнішньоекономічної діяльності.

Маркетинговий потенціал підприємства характеризується наявністю зареєстрованого бренду «Миргород продукт», який має базову впізнаваність на локальному ринку. Продукція підприємства позиціонується як натуральна, без штучних домішок, виготовлена з локальної сировини, що дозволяє орієнтуватися на нішеві сегменти міжнародного ринку — органік, етнічна кухня, продукти здорового харчування. Разом з тим, маркетингова діяльність підприємства є недостатньо структурованою: відсутні цільові рекламні кампанії, просування в цифрових каналах комунікації, аналіз конкурентного середовища та дослідження споживчих вподобань на потенційних експортних ринках. Це свідчить про фрагментарний підхід до маркетингової стратегії та потребу у її

трансформації у функціональний інструмент експортного розвитку.

Логістичний потенціал підприємства сформований переважно з урахуванням внутрішнього ринку. Географічна локалізація у сільськогосподарському регіоні України забезпечує зручний доступ до сировини, що знижує витрати на постачання та дозволяє гнучко реагувати на сезонність. Водночас підприємство не має досвіду міжнародної логістики, співпраці з митними брокерами або логістичними операторами, відсутні сертифіковані склади чи логістичні платформи, які відповідали б санітарно-технічним вимогам зовнішніх ринків. Транспортні

послуги здебільшого орендовані, логістичні операції не автоматизовані — не впроваджено ERP-системи або цифрові рішення для управління товарними потоками. Такий рівень логістичної організації не дозволяє підприємству забезпечити безперебійні поставки на зовнішній ринок і підвищує ризики при роботі з іноземними контрагентами.

Узагальнені результати оцінки внутрішнього потенціалу ТОВ «Миргородська олія» представлено в табл. 3, що дозволяє візуалізувати співвідношення між наявними сильними сторонами та обмеженнями кожного із ключових напрямів функціонування підприємства в умовах інтернаціоналізації.

Таблиця 3

Оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Миргородська олія» для ЗЕД

Компонент	Сильні сторони	Обмеження / проблеми
Маркетинг	Натуральна продукція, локальний бренд, екопозиціонування	Відсутність digital-маркетингу, досліджень, міжнародного позиціонування
Логістика	Локалізоване виробництво, доступ до сировини	Відсутність міжнародної логістики, складів, сертифікації, цифрового обліку
Кадри	Гнучкість, пряма участь власників	Відсутність фахівців ЗЕД, слабка мовна підготовка, нестача кваліфікації

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

Для комплексної оцінки готовності підприємства до виходу на зовнішній ринок доцільним є застосування інструментарію стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу. Такий підхід дозволить систематизувати сильні й слабкі сторони внутрішнього

середовища підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які слід враховувати при формуванні стратегії інтернаціоналізації. Результати представлено у табл. 4.

Таблиця 4

SWOT-аналіз ТОВ «Миргородська олія» у контексті інтернаціоналізації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність зареєстрованого бренду «Миргород продукт» із впізнаваністю на внутрішньому ринку. - Натуральний, екологічно чистий продукт з локальною сировиною (без барвників, консервантів). - Гнучкість управління завдяки невеликому розміру компанії. - Асортимент включає продукти з експортним потенціалом (олія, гірчиця, хрін, спельта). - Конкурентна ціна через локальну переробку.	- Відсутність досвіду міжнародної діяльності (ЗЕД). - Обмежений маркетинговий потенціал: слабе digital-просування, відсутність аналітики. - Недостатній логістичний розвиток: немає міжнародних партнерів, складських потужностей під експорт. - Обмежений кадровий потенціал для роботи з іноземними ринками. - Відсутність сертифікацій (ISO, HACCP, органік тощо), необхідних для експорту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на натуральну продукцію на глобальному ринку. - Участь у виставках, програмах підтримки експорту (державних і міжнародних). - Розвиток електронної комерції (e-commerce) дозволяє виходити на ринок без фізичної присутності. - Співпраця з дистриб'юторами або 3PL-партнерами для логістичної підтримки. - Налагодження контрактного виробництва під Private Label для інших брендів.	- Висока конкуренція на ринку олії, особливо з боку агрохолдингів та транснаціональних компаній. - Зміни регуляторного поля в країнах-імпортерах (санітарні, технічні, пакувальні вимоги). - Волатильність валютного курсу та логістичних витрат. - Геополітичні ризики, включаючи обмеження на торгівлю з боку іноземних держав. - Потенційна нестача ресурсів на масштабування (фінанси, персонал, технології).

Джерело: складено авторами на основі [5, 6]

SWOT-аналіз засвідчив, що, попри обмежені ресурси, підприємство має низку стратегічних передумов для інтернаціоналізації. Найбільш вагомими є автентичність і якість продукції, що дозволяють створювати емоційно привабливе позиціонування на іноземних ринках. Водночас реалізація зовнішньоекономічної стратегії вимагає

усунення внутрішніх слабких місць.

Вибір цільового ринку є ключовим етапом у процесі інтернаціоналізації підприємства. У випадку ТОВ «Миргородська олія» обґрунтованим стратегічним напрямом виходу є ринок Республіки Польща. Такий вибір зумовлений сукупністю чинників: географічною близькістю, наявністю

української діаспори, відкритістю польського споживача до етнічної та натуральної продукції, високою часткою імпорту харчових товарів та активною участю Польщі в торгівлі з Україною.

Польща є одним із найбільших імпортерів української соняшникової олії, зокрема після 2023 року, коли її частка у загальному обсязі експорту з України перевищила 13,3% [7]. У 2024 році зберігся сталий попит на українську олію: країни ЄС імпортували понад 1,24 млн тонн цієї продукції, з яких понад 94% забезпечено саме з України [8]. При цьому саме Польща зберігає провідні позиції серед імпортерів української олії, що підтверджується даними про кількість оформлених партій продукції на її адресу, що підтверджує високий рівень ринкової інтеграції в цій товарній категорії [9].

Також слід звернути увагу на попит на гірчицю,

хрін та інші приправи натурального походження, що представлені в асортименті підприємства. За даними міжнародних маркетингових агентств, ринок приправ у Польщі демонструє щорічне зростання, зокрема в сегменті натуральних продуктів. Протягом вересня 2023 - серпня 2024 року Польща імпортувала 627 партій гірчичної олії, що свідчить про наявність сформованої ніші та готовність споживача до прийняття нових брендів, якщо вони відповідають критеріям якості [10].

Крім того, аналітика відвідуваності офіційного сайту ТОВ «Миргородська олія» (дані Google Analytics представлено на рис. 1) демонструє високу зацікавленість користувачів з Польщі, зокрема з м. Варшава, яка є торговельним хабом і концентрує основні логістичні потоки.

Active users by Country



COUNTRY	ACTIVE USERS
Ukraine	1.1K
Poland	954
United States	211
Slovakia	33
France	29
Germany	22
Czechia	10

Рис. 1 Активні користувачі сайту ТОВ «Миргородська олія» за країною

Джерело: [28]

Кількість користувачів з Польщі у 2023–2025 рр. склала понад 950 осіб, що становить 39% від загальної аудиторії сайту. Це може свідчити як про наявний інтерес з боку кінцевого споживача, так і про потенційну зацікавленість роздрібних операторів та імпортерів.

З урахуванням сукупності чинників, вихід на польський ринок є логічним кроком для масштабування діяльності ТОВ «Миргородська олія». Польща може виступати як стартовий ринок для тестування експортної моделі, з подальшою адаптацією її до інших країн ЄС. Крім того, саме Польща надає доступ до великої мережі логістичних хабів, транспортних операторів і торговельних посередників, які можуть забезпечити вихід підприємства на ширші ринки Центральної та Західної Європи.

Одним із ключових факторів успіху під час виходу підприємства на зовнішній ринок є розуміння його конкурентного середовища. Польський ринок агропродовольчої продукції, зокрема в сегменті соняшникової олії та приправ, є досить насиченим, однак не позбавлений можливостей для нових гравців, особливо в нішевих напрямках: натуральні, регіональні, органічні продукти.

На ринку соняшникової олії домінують такі торгові марки, як Kujawski (виробник – ZT Kruszwica S.A.), Olej Wielkopolski, а також Bunge Polska Sp. z o.o. із брендами міжнародного рівня. Такі компанії працюють у масовому сегменті, мають широку дистрибуцію в мережах супермаркетів (Biedronka, Lidl, Carrefour), активно інвестують у рекламу, а їхня продукція часто є результатом великого аграрного виробництва з глибокою переробкою.

Разом з тим, у нішевому сегменті спостерігається попит на натуральні олії прямого віджиму, домашні соуси та приправи, які виробляються в менших обсягах, але мають вищу додану вартість. Тут працюють такі бренди, як Dary Natury, Runoland, Bio Planet - польські виробники органічної продукції, які

активно використовують сертифікацію (BIO, PL-EKO) та просувають продукцію через онлайн-магазини, еко-ярмарки, локальні партнерства.

У табл. 5 представлено порівняльний аналіз ТОВ «Миргородська олія» з основними конкурентами на ринку Польщі.

Таблиця 5

Порівняльний аналіз ТОВ «Миргородська олія» з основними конкурентами на ринку Польщі

Критерій	ТОВ «Миргородська олія»	ZT Kruszwica (Kujawski)	Dary Natury / Runoland
Сегмент	Нішевий, натуральний продукт	Масовий ринок	Органічна ніша
Тип виробництва	Мале приватне підприємство	Промислове виробництво	Мале/середнє підприємство
Сертифікація	Відсутня	НАССР, ISO	BIO, PL-EKO, ISO
Основні канали збуту	Прямі замовлення, локальні	Мас-маркет, мережі	Еко-магазини, онлайн-продажі
Цінова політика	Середня	Низька / промо-акції	Висока (через органічність)
Позиціонування	Натуральність, автентичність	Доступність, обсяг	Екологічність, сертифікат
Упаковка	PET + скло	Переважно PET	Скло / крафт / екологічна тара
Виробничі потужності	Обмежені	Високі	Середні
Додаткові продукти	Гірчиця, хрін, оцет, борошно	Немає	Приправи, чаї, джеми тощо

Джерело: складено авторами на основі аналізу [5, 11, 12, 13]

У цьому контексті ТОВ «Миргородська олія» потенційно може зайняти проміжну позицію: пропонуючи натуральну, конкурентну за ціною продукцію, із привабливою етнічною ідентичністю та можливістю комунікації через формат «made in Ukraine».

Попри наявність товарного потенціалу, підприємство ТОВ «Миргородська олія» стикається з низкою зовнішніх бар'єрів, які ускладнюють вихід на польський ринок. До таких бар'єрів належать нормативно-правові, митно-тарифні, конкурентні, інфраструктурні та ринкові обмеження, що виникають

поза межами самого підприємства.

Одним із найбільш критичних зовнішніх факторів є жорстке регуляторне поле ЄС, зокрема в частині контролю за безпечністю та якістю харчових продуктів. Польща, як країна-член ЄС, застосовує регламенти, що вимагають від виробників надання сертифікатів відповідності за стандартами ISO, НАССР або Organic та дотримання норм пакування, маркування та зберігання. У табл. 6 представлено основні регламенти та директиви, які повинне врахувати підприємство при експорті своєї продукції до Польщі.

Таблиця 6

Основні регуляторні акти ЄС, що регулюють експорт харчової продукції до Польщі

№	Назва нормативного документа	Сфера регулювання	Основні вимоги
1	Регламент (ЄС) № 1169/2011	Маркування харчових продуктів	Обов'язкове маркування польською мовою, зазначення алергенів, калорійності
2	Регламент (ЄС) № 852/2004	Гігієна харчових продуктів	Дотримання гігієнічних практик у виробництві, транспортуванні, фасуванні
3	Регламент (ЄС) № 853/2004	Специфічні гігієнічні вимоги	Стандарти для обробки окремих видів продукції, включаючи рослинні масла
4	Регламент (ЄС) № 178/2002	Загальні принципи безпеки харчових продуктів	Простежуваність ланцюгів постачання, обов'язковість НАССР
5	Регламент (ЄС) № 2018/848	Органічне виробництво	Умови для маркування продукції як «organic» в ЄС
6	Регламент (ЄС) № 1333/2008	Харчові добавки	Застосування лише дозволених добавок, контроль рівня консервантів
7	Регламент (ЄС) № 1935/2004	Матеріали, що контактують із харчовими продуктами	Сертифікація упаковки, особливо для PET, скла, крафт-картону тощо

Джерело: складено авторами на основі [14-20]

Також суттєвим зовнішнім бар'єром є митно-тарифні та логістичні труднощі. Попри дію режиму зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, підприємство має пройти складну процедуру реєстрації експортера, підтвердження походження товару, проходження фітосанітарного контролю. Крім того, логістичні ланцюги через західні пункти пропуску є перевантаженими, що створює ризики затримок, зростання вартості доставки та

непередбачуваності термінів виконання контрактів. Високі ціни на паливо, плата за зберігання товарів на складах, зміна маршрутів у зв'язку з безпековою ситуацією - все це негативно впливає на вартість кінцевого продукту при його реалізації в Польщі. Деталізований перелік зовнішніх процедурних, митних та логістичних бар'єрів, з якими стикається підприємство при спробі експорту до країн ЄС, зокрема до Польщі, подано у табл. 7.

Таблиця 7

Основні митно-тарифні та логістичні бар'єри для експорту продукції до Польщі

№	Бар'єр	Зміст вимоги / обмеження
1	Сертифікат EUR.1	Необхідний для застосування преференційної нульової ставки ввізного мита в ЄС
2	Фітосанітарний сертифікат	Обов'язковий для експорту продукції рослинного походження
3	Реєстрація в системі TRACES	Електронна система ЄС для контролю за імпортом харчових продуктів
4	Визначення коду УКТ ЗЕД	Впливає на процедуру митного оформлення, вимоги до сертифікації та розмір мита
5	Митне очищення на кордоні	Може бути ускладнене через перевантаження пунктів пропуску
6	Логістична нестабільність	Висока вартість доставки, нестача транспорту, складності транзиту
7	Відсутність транзитного дозволу T1	Потреба у посередниках або фінансових гарантіях для транзитного перевезення

Джерело: складено авторами на основі [21-27]

Таким чином, зовнішні бар'єри, що стоять перед підприємством, мають комплексний характер: нормативні обмеження, логістичні складнощі, ринкова конкуренція та інформаційна невидимість бренду. Їх подолання потребує послідовної роботи у партнерстві з логістичними, юридичними та маркетинговими структурами Польщі, залучення зовнішньої експертизи, а також пошуку програм підтримки експортерів.

З урахуванням виявлених зовнішніх бар'єрів і наявного потенціалу підприємства було сформовано послідовну стратегію підготовки ТОВ «Миргородська олія» до інтернаціоналізації. Ця стратегія спрямована на подолання нормативно-правових, логістичних і комунікаційних обмежень, що перешкоджають виходу на ринок Польщі, і передбачає низку взаємопов'язаних заходів організаційного, технічного та маркетингового характеру.

Насамперед підприємству необхідно зосередитися на приведенні продукції до вимог харчового законодавства Європейського Союзу. Важливим кроком є отримання міжнародної сертифікації системи управління безпечністю харчових продуктів (наприклад, HACCP або ISO 22000), що є базовою умовою для торгівлі харчовою продукцією в межах ЄС. У разі позиціонування продукції як органічної, рекомендовано пройти сертифікацію відповідно до Регламенту ЄС № 2018/848, а також адаптувати маркування відповідно до Регламенту № 1169/2011, зокрема забезпечити наявність етикеток польською мовою із зазначенням харчової цінності, складу, алергенів, походження та умов зберігання.

Не менш важливою є підготовка до процедур митного оформлення та логістичного супроводу. Підприємство має налагодити комунікацію з сертифікованими митними брокерами та логістичними операторами, що працюють із країнами ЄС, та зареєструватися в системі TRACES NT, яка є обов'язковою для ввезення продукції харчового походження. Паралельно необхідно оформити сертифікат EUR.1, що засвідчує українське походження продукції та дозволяє застосовувати нульову митну ставку. З метою зниження логістичних ризиків доцільним є розгляд можливості кооперації з іншими українськими експортерами щодо організації спільного складу або логістичного хабу на території

Польщі.

На рівні маркетингової стратегії рекомендується сформулювати адаптовану модель просування продукції на польському ринку. Така модель має базуватись на поєднанні автентичного українського походження, натурального складу продукції та конкурентної ціни, що дозволяє ефективно позиціонувати бренд у нішевому сегменті. Доцільним є запуск пілотних продажів через польські електронні торговельні майданчики (наприклад, Allegro.pl, Amazon.pl), а також налагодження партнерств із локальними дистриб'юторами у сфері органічної та етнічної продукції. Паралельно рекомендовано підвищувати впізнаваність бренду шляхом участі у виставках і ярмарках, зокрема Warsaw Food Expo або BioFach.

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню процесу інтернаціоналізації. В умовах обмежених ресурсів доцільно залучати зовнішніх експертів або консалтингові структури для реалізації перших етапів експортної діяльності, а також інвестувати в навчання персоналу з питань ЗЕД, ведення переговорів та міжнародного контрагування. Підприємству також рекомендовано долучатися до програм підтримки МСП від ЄБРР, EU4Business, а також Польсько-української господарчої палати, які надають консультації, гранти та менторський супровід для малих експортерів.

Загалом, реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню експортної спроможності ТОВ «Миргородська олія» не лише у контексті виходу на ринок Польщі, а й у ширшій перспективі - як моделі масштабованої міжнародної діяльності українських малих агропродовольчих підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що процес інтернаціоналізації малого агропродовольчого підприємства вимагає комплексної оцінки як внутрішнього потенціалу, так і зовнішнього ринкового середовища. На прикладі ТОВ «Миргородська олія» проаналізовано маркетингові, логістичні та кадрові передумови виходу на зовнішній ринок, а також виявлено критичні внутрішні та зовнішні бар'єри інтернаціоналізації.

SWOT-аналіз засвідчив, що попри обмежені ресурси, підприємство має стратегічні передумови для розвитку на ринку Польщі - зокрема, автентичність продукту, конкурентну собівартість і високий інтерес

польських споживачів до української продукції. Водночас ключовими обмеженнями виступають відсутність сертифікації, митна та логістична неготовність, нормативні бар'єри ЄС і висока конкуренція з боку локальних і транснаціональних брендів.

Систематизовано регуляторні, митно-тарифні та інфраструктурні вимоги, які повинне врахувати підприємство при експорті до Польщі. Запропоновано практичні рекомендації щодо посилення експортної спроможності: впровадження сертифікаційних

процедур, адаптація упаковки та маркування, партнерство з локальними операторами, розвиток електронних каналів збуту, участь у програмах підтримки малого бізнесу та поступове формування міжнародної маркетингової стратегії.

Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки дорожньої карти виходу ТОВ «Миргородська олія» на зовнішні ринки, з перспективою масштабування досвіду на інші малі підприємства агропродовольчого сектору України.

Список використаних джерел:

1. Волошин А.В. (2021). Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. Економіка: реалії часу, № 3(55). С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2021.3>
2. Лісіца В.В. (2019). Підтримка та розвиток інтернаціоналізації МСП як ефективний механізм реалізації експортного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : колективна монографія. Полтава : Вид-во ІПП «Астрія», С. 20–29. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15096>
3. Набатова О.О. (2017). Стратегії інтернаціоналізації малого та середнього підприємництва. Економіко-правовий часопис Національного університету «Одеська юридична академія», № 3. С. 21–33. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14524>
4. Readiness of the Ukrainian agricultural sector for EU accession: progress and prospects. (2024). Centre for Economic Strategy. URL: <https://surl.li/qxdfah>
5. ТОВ «Миргородська олія». URL: <https://www.myrrhodproduct.com/>
6. ТОВ «Миргородська олія» — досьє компанії. (2024). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41367161/
7. Польща вперше стала найбільшим покупцем української олії, обійшовши Індію. (2024). Censor.net. URL: <https://surl.li/nenqow>
8. Ukraine accounts for 94% of EU's sunflower oil imports. (2025). Tridge. URL: <https://surl.li/bxeknp>
9. Sunflower oil export from Ukraine – buyer and shipment data. (2025). Volza. URL: <https://www.volza.com/p/sunflower-oil/export/export-from-ukraine>
10. Mustard Oil Import in Poland – September 2023 to August 2024. (2025). Volza. URL: <https://www.volza.com/p/mustard-oil/import/import-in-poland>
11. Oficjalna strona produktu. Kujawski. URL: <https://kujawski.pl/>
12. Ziółowy Zakątek sklep. Dary Natury. URL: <https://www.ziolowyzakatek.sklep.pl/>
13. Produkty ekologiczne. Runoland. URL: <https://www.runoland.pl/kat/133>
14. Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers. (2011). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011R1169>
15. Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs. (2004). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng>
16. Regulation (EC) No 853/2004 laying down specific hygiene rules for food of animal origin. (2004). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/oj/eng>
17. Regulation (EC) No 178/2002 laying down the general principles of food law. (2002). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj/eng>
18. Regulation (EU) No 2018/848 on organic production and labelling of organic products. (2018). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj/eng>
19. Regulation (EC) No 1333/2008 on food additives. (2008). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1333/oj/eng>
20. Regulation (EC) No 1935/2004 on materials intended to come into contact with food. (2004). European Parliament & Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/1935/oj/eng>
21. Regulation (EU) No 2015/2447 on rules for the application of the Union Customs Code. (2015). European Commission. URL: <https://surl.li/aivbba>
22. Про карантин рослин : Закон України 1993, № 34, ст.352. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12#Text>
23. TRACES NT – Trade Control and Expert System New Technology. European Commission. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/>
24. Класифікатори УКТ ЗЕД. Державна митна служба України. URL: <https://surl.li/jiitmy>
25. EU–Ukraine Trade Monitoring Report. (n.d.). European Commission. URL: <https://surl.li/unming>
26. Logistics Performance Index (LPI). World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/>
27. European Road Hauliers Association. (n.d.). Official website. URL: <https://uetr.eu/>

References:

1. Voloshyn, A.V. (2021). Teoretychni osoblyvosti internatsionalizatsii MSP [Theoretical features of SME internationalization]. Economics: realities of the time, No. 3(55). Pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2021.3> [in Ukrainian].
2. Lisitsa, V.V. (2019). Pidtrymka ta rozvytok internatsionalizatsii MSP yak efektyvnyi mekhanizm realizatsii eksportnoho potentsialu pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu. Ekonomichnyi, orhanizatsiyni ta pravovyi mekhanizm pidtrymky i rozvytku pidpriemnytstva [Support and development of SME internationalization as an effective mechanism for realizing the export potential of small and medium-sized businesses. Economic, organizational and legal mechanism for supporting and developing entrepreneurship]: collective monograph. Poltava: Publishing house «Astraya», Pp. 20–29. Retrieved from: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15096> [in Ukrainian].
3. Nabatova, O.O. (2017). Stratehii internatsionalizatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Strategies for the internationalization of small and medium-sized enterprises]. Economic and legal journal of the National University «Odesa Law Academy», No. 3. Pp. 21–33. Retrieved from: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14524> [in Ukrainian].
4. Readiness of the Ukrainian agricultural sector for EU accession: progress and prospects. (2024). Centre for Economic Strategy. Retrieved from: <https://surl.li/qxdfah> [in English].
5. TOV «Myrhorodska oliia» [LLC «Myrhorod Oil»]. Retrieved from: <https://www.myrhorodproduct.com/> [in Ukrainian].
6. TOV «Myrhorodska oliia» — dosie kompanii [LLC «Mirgorodskaya Oliya» — company profile]. (2024). YouControl. Retrieved from: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41367161/ [in Ukrainian].
7. Polshcha vpershe stala naibilshym pokuptsem ukrainskoi olii, obiishovshy Indiiu [Poland became the largest buyer of Ukrainian oil for the first time, overtaking India]. (2024). Censor.net. Retrieved from: <https://surl.li/nenqow> [in Ukrainian].
8. Ukraine accounts for 94% of EU's sunflower oil imports. (2025). Tridge. Retrieved from: <https://surl.li/bxeknp> [in English].
9. Sunflower oil export from Ukraine – buyer and shipment data. (2025). Volza. Retrieved from: <https://www.volza.com/p/sunflower-oil/export/export-from-ukraine> [in English].
10. Mustard Oil Import in Poland – September 2023 to August 2024. (2025). Volza. Retrieved from: <https://www.volza.com/p/mustard-oil/import/import-in-poland> [in English].
11. Oficjalna strona produktu. Kujawski. URL: <https://kujawski.pl/> [in Polish].
12. Ziółowy Zakątek sklep. Dary Natury. Retrieved from: <https://www.ziolowyzakatek.sklep.pl/> [in Polish].
13. Produkty ekologiczne. Runoland. Retrieved from: <https://www.runoland.pl/kat/133> [in Polish].
14. Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers. (2011). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011R1169> [in English].
15. Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs. (2004). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng> [in English].
16. Regulation (EC) No 853/2004 laying down specific hygiene rules for food of animal origin. (2004). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/oj/eng> [in English].
17. Regulation (EC) No 178/2002 laying down the general principles of food law. (2002). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj/eng> [in English].
18. Regulation (EU) No 2018/848 on organic production and labelling of organic products. (2018). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj/eng> [in English].
19. Regulation (EC) No 1333/2008 on food additives. (2008). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1333/oj/eng> [in English].
20. Regulation (EC) No 1935/2004 on materials intended to come into contact with food. (2004). European Parliament & Council. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/1935/oj/eng> [in English].
21. Regulation (EU) No 2015/2447 on rules for the application of the Union Customs Code. (2015). European Commission. Retrieved from: <https://surl.li/aivbba> [in English].
22. Pro karantyn roslyn [On Plant Quarantine]: Law of Ukraine 1993, No. 34, Art. 352. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12#Text> [in Ukrainian].
23. TRACES NT – Trade Control and Expert System New Technology. European Commission. Retrieved from: <https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/> [in English].
24. Klasifikatory UKT ZED [Classifiers of UKT Foreign Economic Activity]. State Customs Service of Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/jiitmy> [in Ukrainian].
25. EU–Ukraine Trade Monitoring Report. (n.d.). European Commission. Retrieved from: <https://surl.li/unming> [in English].
26. Logistics Performance Index (LPI). World Bank. Retrieved from: <https://lpi.worldbank.org/> [in English].
27. European Road Hauliers Association. Retrieved from: <https://uetr.eu/> [in English].

Дата надходження статті: 16.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 03.11.2025 р.