

УДК 33.338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-1834/2024-10.3>

Варяниченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1331-9673>

Окуневич І.Л.

старший науковий співробітник
лабораторії економічних досліджень

Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-9477>

Гаража В.І.

магістр

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5425>

Varianychenko Olena

National Technical University "Dnipro Polytechnic"

Okunevych Iryna

Dnipro Scientific Research Institute of Forensic Expertise

Harazha Vladyslava

National Technical University "Dnipro Polytechnic"

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

FEATURES OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE DAIRY INDUSTRY IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

У статті розглядаються особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств молочної галузі в умовах сучасних економічних викликів. Акцентована увага на проблемах, що виникли через зміну ринкової кон'юнктури внаслідок війни, економічної нестабільності, а також на нових вимогах до якості, стандартів і сертифікації продукції для виходу на міжнародні ринки. Проведено аналіз актуальних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, зокрема в аспекті експорту молочної продукції, забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, а також використання сучасних логістичних і маркетингових стратегій. Обґрунтовано необхідність адаптації підприємств до умов глобалізації та нестабільності, визначено ключові напрямки вдосконалення менеджменту для зміцнення.

Ключові слова: молочна галузь, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, стратегія.

The article examines the peculiarities of the management of foreign economic activity of Ukrainian dairy enterprises in modern business conditions, which are characterized by high market volatility, changing consumer preferences and strict requirements for product quality and safety. Current challenges are analyzed, in particular the consequences of war and economic instability, which affect the reduction of production and export of dairy products. Special attention is paid to the problems of adaptation of enterprises to the new conditions of the market environment, which require

not only the modernization of production processes, but also the improvement of management strategies to ensure competitiveness. The article describes the main tools and approaches to managing the foreign economic activity of dairy enterprises, in particular in the field of product export. Key aspects of quality improvement and certification in accordance with international standards, which are mandatory for entering the markets of the EU and other countries, are being studied. The authors emphasize the importance of improving logistics and marketing strategies, which ensure effective positioning of products in foreign markets, as well as increase the resilience of enterprises to the crisis. Particular attention is paid to issues of risk management and the formation of flexible development strategies aimed at diversifying sales markets and minimizing the impact of internal and external factors of instability. The study provides recommendations for improving the management of foreign economic activity, in particular, the introduction of innovative approaches in production and sales of products, strengthening integration into global supply chains, and intensifying cooperation with international partners to expand market opportunities. The article will be useful for managers of dairy enterprises, experts in the field of foreign economic activity, as well as for researchers studying the strategic development of the dairy industry in Ukraine in the context of globalization and increased international competition.

Keywords: dairy industry, foreign economic activity, export, import, strategy.

Постановка проблеми. Молочна галузь є однією з ключових складових агропромислового комплексу України та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. В умовах глобалізації та інтеграції української економіки до світових ринків, зокрема через Угоду про асоціацію з ЄС, виникає необхідність вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств молочної галузі. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам успішно конкурувати на міжнародних ринках, збільшувати обсяги експорту та залучати іноземні інвестиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження науковців зосереджені на аналізі тенденцій розвитку української молочної галузі в умовах інтеграції до світового ринку. У роботах Тарасенка І.В. та Ковальчука О.П. [1] детально розглядаються виклики, які стоять перед українськими підприємствами в процесі адаптації до нових умов торгівлі з країнами Європейського Союзу після підписання Угоди про асоціацію. Автори акцентують увагу на необхідності впровадження міжнародних стандартів якості та сертифікації продукції, що є одним із ключових елементів ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Вони також

зазначають про важливість модернізації технологічних процесів для відповідності європейським вимогам.

У публікації Гончарук А.М. і Сидоренка Ю.О. [2] розглядається роль інновацій в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору, зокрема молочної галузі. Автори підкреслюють важливість використання цифрових технологій для підвищення ефективності експортної діяльності, таких як автоматизовані системи управління постачанням та інтеграція цифрових для моніторингу ринкових тенденцій. Вони також наголошують на ролі інновацій зі зниження витрат та підвищення продуктивності підприємств, що дозволяє збільшити їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Гнатенко О.П. [3] досліджує тенденції розвитку експортної активності українських молочних підприємств, зокрема динаміку обсягів експорту та зміни напрямів зовнішньоекономічної діяльності в останні роки. У своїй роботі автор виділяє ключові проблеми, з якими стикаються українські виробники при виході на міжнародні ринки: жорстка конкуренція, технічні бар'єри та невідповідність продукції стандартам певних країн.

Важливий аспект зовнішньоекономічної діяльності, який розглядається в багатьох наукових роботах, це управління ризиками.

У монографії Савченка М.О. і Левченко О.В. [4] аналізуються економічні, політичні та валютні ризики, що використовуються в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності молочних підприємств. Автори пропонують стратегії диверсифікації ринків збуту та впровадження фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків.

Петрова Л.В. [5] досліджує бар'єри на шляху до міжнародної торгівлі молочними продуктами, зокрема проблеми, пов'язані з доступом до фінансування для малих і середніх підприємств. Авторка акцентує увагу на необхідності розробки державних програм підтримки та активної співпраці з міжнародними фінансовими організаціями для надання пільгового кредитування та стимулювання експорту.

Дослідники, такі як Кириленко А.С. [6], зосереджуються на перспективних напрямках розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств молочної галузі. Автор зазначає, що країни Близького Сходу, Африки та Азії залишаються все більш привабливими ринками для експорту української молочної продукції, особливо в умовах збільшення попиту продукції тваринного походження. Кириленко підкреслює важливість адаптації маркетингових стратегій до специфіки цих регіонів та покращення міжнародної іміджу українських виробників.

У свою чергу, Іваненко М.В. [7] аналізує можливості диверсифікації асортименту експортної продукції, зокрема виробництва органічних молочних продуктів, які користуються підвищеним попитом на європейських ринках. Він наголошує на важливості інвестування в органічне виробництво як одного з перспективних напрямків розвитку української молочної галузі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи внесок вітчизняних науковців, невирішеними залишається питання адаптації системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств молочної галузі, які функціонують в сучасних умовах – умовах війни.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств молочної галузі в умовах сучасних викликів і перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнні дії, що ведуться на території України значно вплинули на всі аспекти функціонування молочної галузі. Руйнування виробничих потужностей, втрата фермерських господарств, зниження обсягів постачання молочної сировини і коливання цін на міжнародних ринках негативно вплинули на виробництво молочних продуктів.

Так, у 2023 році виробництво молока становило 7,43 тис. тонн, що можна вважати історичним мінімумом для України. Виробництво молока в Україні реалізується двома основними групами суб'єктів: господарства населення (близько 65 % у загальному обсязі виробництва валової молочної продукції) та сільськогосподарські підприємства (близько 35 %).

За даними сайту MilkUA.info у 2023 році скоротилася кількість підприємств молочної галузі – зі 120 до 112, два великих підприємства (Баштанський сирзавод та Куп'янський МКК) зруйновані вщент. [8] Загалом за період з 2022 по 2023 рік в Україні припинили свою діяльність близько 40 молокопереробних підприємств. [9]

Війна змусила фермерів на окупованих територіях Сумської, Чернігівської, Херсонської, Харківської та Миколаївської областей залишати свої господарства і переїжджати до безпечніших регіонів або за кордон. Значна частина худоби також була релокована або експортована на закордонні підприємства. Постійні обстріли та відключення електроенергії ускладнювали регулярне доїння, що негативно позначалося на обсягах виробництва молока. Динаміка виробництва молока цими суб'єктами наведена на рис. 1.

Необхідно зазначити, що за два роки повномасштабної війни змінилися і кількість споживачів молочної продукції. Так за даними Міжнародної організації з міграції ООН майже 6,5 мільйонів українців є біжен-

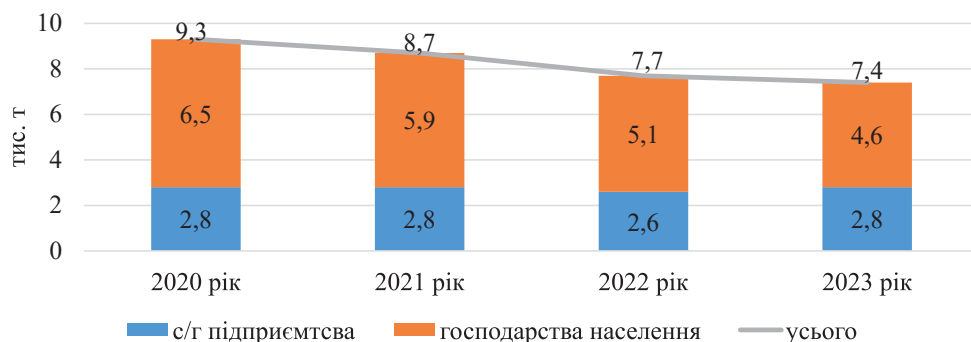


Рис. 1. Динаміка виробництва молока в Україні у 2020–2023 роках, тис. тонн

цями по всьому світу. [10] В свою чергу, в споживачів, які залишилися на території України, знизилась купівельна спроможність та змінилися пріоритети, а це в свою чергу призвело до зниження попиту на деякі види молочних продуктів на внутрішньому ринку.

Важливою складовою «виживання» країни в умовах воєнних дій – є зовнішньоекономічна діяльність її суб'єктів господарювання. Згідно з визначенням, що наведено у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991, до зовнішньоекономічної діяльності відносяться діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [11].

Крім того, чинним законодавством України зовнішньоекономічна діяльність визначається через поняття «господарська діяльність», яка охоплює будь-яку діяльність, включаючи підприємницьку, пов'язану з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ у формі товару [12].

На думку авторів статті, поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» охоплює всі економічні відносини, які підприємство підтримує з іншими суб'єктами господарювання за межами своєї країни. Це включає експорт і імпорт товарів і послуг, участь у міжнародних інвестиційних проектах, трансфер технологій, міжнародні логістичні операції, мар-

кетингові дослідження на зовнішніх ринках та інші форми міжнародної співпраці. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства спрямована на розширення географії своєї діяльності, забезпечення доступу до нових ринків, зниження виробничих витрат, збільшення конкурентоспроможності і зростання прибутковості.

Аналізуючи зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств молочної галуззі, слід зазначити, що вона здебільшого включає в себе експорт та імпорт молочної продукції за такими категоріями: 401000000 «Молоко та вершки, незгущені та без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин», 402000000 «Молоко та вершки, згущені або з доданням цукру або інших підсолоджувальних речовин», 403000000 «Йогурт; маслянка, коагульовані молоко та вершки, кефір та інші ферментовані або підкислені молоко та вершки, згущені або незгущені, з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин або ароматизовані, або з доданням фруктів, горіхів чи какао», 404000000 «Молочна сироватка, згущена або незгущена, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин; продукти, що складаються з натуральних компонентів молока, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин, в іншому місці», 405000000 «Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти», 406000000 «Сири всіх видів і кисломолочний сир» [13].

За даними Державної служби статистики в 2023 році Україна експортувала 92,19 тис. тонн молочних продуктів на суму

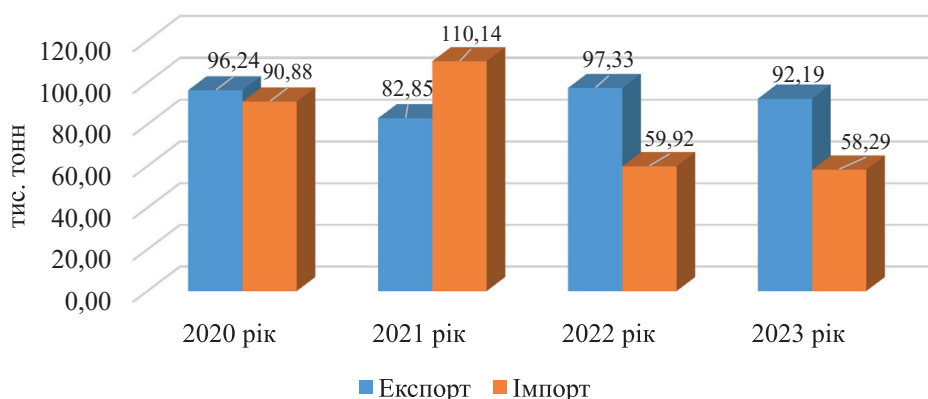


Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі молочними продуктами в 2020–2023 роках, тис. тонн

353,06 млрд дол. США, а імпортувала – 58,29 тис. тонн молочних продуктів на суму 258,07 млрд дол. США. [13]

У 2022 та 2023 роках обсяг імпорту молочних продуктів в Україні зменшився (див. рис. 2).

Влітку 2022 року, отримавши експортні привілеї, в умовах війни українські експортери активно шукали можливості збільшення закупівлі сировини та випуску ек-

портної продукції. 15 підприємств у цей період отримали дозволи на експорт до ЄС [14].

В результаті, попри війну, у 2022 році Україна збільшила експорт молочної продукції, зокрема молока та вершків, незгущених без додання цукру або з доданням цукру. Так, у 2023 році на ці категорії припадало майже 60 % усього експорту молочних продуктів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка та структура експорту молочних продуктів у 2020–2023 роках

Найменування категорії молочних продуктів	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. т	% від загального обсягу	тис. т	% від загального обсягу	тис. т	% від загального обсягу	тис. т	% від загального обсягу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
401000000 «Молоко та вершки, незгущені та без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин»	18,64	19,37%	14,92	18,01%	29,35	30,15%	28,32	30,71%
402000000 «Молоко та вершки, згущені або з доданням цукру або інших підсолоджувальних речовин»	27,42	28,49%	22,43	27,07%	26,61	27,34%	27,67	30,02%
403000000 «Йогурт; маслянка, коагульовані молоко та вершки, кефір та інші ферментовані або підкислені молоко та вершки, згущені або незгущені, з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин або ароматизовані, або з доданням фруктів, горіхів чи какао»	5,69	5,92%	5,51	6,64%	3,05	3,14%	3,35	3,64%

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
404000000 «Молочна сироватка, згущена або незгущена, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин; продукти, що складаються з натуральних компонентів молока, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин, в іншому місці»	26,90	27,95 %	22,21	26,82 %	15,24	15,66 %	16,18	17,55 %
405000000 «Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти»	11,23	11,67 %	10,86	13,11 %	14,08	14,47 %	7,79	8,45 %
406000000 «Сири всіх видів і кисломолочний сир»	6,36	6,61 %	6,92	8,36 %	8,98	9,23 %	8,88	9,63 %
Всього:	96,24	100 %	82,85	100 %	97,33	100 %	92,19	100 %

До повномасштабної війни більше ніж половина експорту здійснювалася у пострадянські країни. У 2021 році найбільшими імпортерами українських молокопродуктів були Казахстан (19 %), Молдова (14 %), Польща (7 %), Азербайджан (7 %) та Грузія (7 %) [14].

У 2022 році, через проблеми з логістикою та нові торгові можливості з Європою, в першу десятку імпортерів українських молокопродуктів увійшли чотири країни ЄС. Польща зайняла перше місце з часткою 27 % всіх поставок. Значні обсяги продукції експортувалися також до Нідерландів (5 %), Німеччини (3 %) та Литви (3 %). Поставки до Казахстану та Молдови залишалися значними, кожна з країн отримала по 13 % від загального обсягу. Подібна тенденція зберіглась і в 2023 році.

Серед ключових імпортерів української молочної продукції залишаються Ізраїль та Китай, які зберігають позиції у десятці провідних покупців навіть після початку війни. Також, Молдова продовжує закуповувати широкий асортимент українських продуктів, але не займає лідируючі позиції за жодною конкретною товарною категорією [14].

Водночас, українські виробники стикаються з жорсткою конкуренцією на міжнародних ринках з боку європейських та

азіатських виробників, що підкреслює важливість ефективного менеджменту їх зовнішньоекономічної діяльності.

Попри численні виклики, українські молочні підприємства мають значний потенціал для розширення своєї присутності на зовнішніх ринках. Зокрема, розвиток експорту до країн Близького Сходу, Азії та Африки є перспективним напрямом, оскільки ці регіони демонструють зростаючий попит на молочну продукцію.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, виділимо основні специфічні особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі України під час повномасштабного вторгнення росії:

1. Порушення логістичних ланцюгів:

– блокування традиційних шляхів експорту – через втрату контролю над портами Чорного моря, руйнування транспортної інфраструктури та блокування польськими протестувальниками кордонів змусили українські молочні підприємства використовувати альтернативні маршрути. Основними стали залізничні та автомобільні перевезення через західні кордони до країн ЄС;

– проблеми з постачанням сировини – деякі молочні господарства опинилися в зоні бойових дій або окупації, що призвело до нестабільності постачання молока та

інших ресурсів для виробництва молочної продукції;

2. Переорієнтація на нові ринки:

– втрата традиційних експортних ринків через санкції та військову агресію. Це змусило молочні підприємства активно шукати нові можливості на ринках ЄС, Азії, Близького Сходу та Африки.

– адаптація до нових стандартів – не заважаючи на пом'якшення вимог до молочної продукції українських виробників під час війни, все ж Європейський ринок вимагає відповідності стандартам якості та безпеки харчових продуктів, зокрема в галузі сертифікації. Молочним підприємствам доводиться вже зараз адаптувати свої виробничі процеси, щоб відповідати цим вимогам;

3. Зростання витрат:

– інфляція та підвищення вартості сировини – військові дії спричинили зростання цін на енергоносії, логістику та сировину, що суттєво підвищує собівартість продукції. Відповідно, підприємства вимушені підвищувати експортні ціни, що знижує їхню конкурентоспроможність;

– фінансовий тиск – ускладнений доступ до фінансових ресурсів, зокрема міжнародних кредитів та інвестицій, змушує підприємства шукати альтернативні джерела фінансування або оптимізувати виробничі витрати;

4. Ризики безпеки та збереження виробничих потужностей:

– знищення інфраструктури – ці ризики для підприємств, які знаходяться поблизу бойових дій, або під загрозою ракетних ударів, змушують їх переміщувати виробничі потужності на захід України або в інші безпечніші регіони;

– диверсифікація ризиків – підприємства активно почали впроваджувати стратегії зменшення залежності від одного постачальника сировини або ринку збуту, а також будувати резервні склади для готової продукції;

5. Зміни у правовому та регуляторному полі:

– регуляторні зміни – в умовах війни спрощено митні процедури для експорте-

рів, що може полегшити вихід на міжнародні ринки. Однак багато міжнародних партнерів вимагають посилення стандартів якості та сертифікації, що вимагає додаткових інвестицій у виробничі процеси;

– державна підтримка – уряд України активно підтримує експорт, надаючи пільги та спрощуючи доступ до міжнародних ринків для молочних підприємств. Програми підтримки, такі як компенсації за участь у міжнародних виставках, сприяють просуванню української продукції за кордоном;

6. Зміна споживчих пріоритетів:

– зростання попиту на продукти з високою вартістю – через нестабільність на міжнародних ринках споживачі все частіше шукають продукти з високою якістю, стійкими до тривалого зберігання або виготовлені з дотриманням екологічних стандартів. Це спонукає молочні підприємства до інновацій у виробництві;

– популярність українських товарів – українські продукти можуть користуватися підтримкою споживачів через зростання симпатій до України у світі під час війни. Це створює можливість для маркетингових стратегій, спрямованих на зміцнення іміджу української молочної продукції;

7. Цифровізація та онлайн-торгівля:

– розширення онлайн-продажів – зростає важливість електронної комерції та платформ для експорту продукції, що допомагає підприємствам залучати нових клієнтів за межами України без необхідності фізичних продажів на місцях;

– цифрові рішення для управління ланцюгами постачання – підприємства намагаються впроваджувати цифрові технології для моніторингу та керування постачанням сировини, виробництвом і логістикою, що може підвищити ефективність у складних умовах.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю в молочній галузі під час повномасштабної війни потребує гнучких стратегій, спрямованих на адаптацію до нових умов, пошук нових ринків, оптимізацію витрат і захист виробничих потужностей від військових загроз.

Список літератури:

1. Молочна галузь України: тенденції та перспективи розвитку / за ред. О. П. Гнатенко. Київ : Агроінформ, 2023. 320 с.
2. Тарасенко І. В., Ковальчук О. П. Глобалізація та зовнішньоекономічна діяльність молочних підприємств : монографія. Київ : Економіка, 2022. 256 с.
3. Гончарук А. М., Сидоренко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в контексті євроінтеграції. Київ : НАН України, 2021. 198 с.
4. Савченко М. О., Левченко О. В. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності молочних підприємств. Київ : Наукове видавництво, 2022. 254 с.
5. Петрова Л. В. Бар'єри в міжнародній торгівлі молочними продуктами: проблеми доступу до фінансування та шляхи їх поділу. Харків : Видавництво економічних досліджень, 2023. 198 с.
6. Кириленко А. С. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств молочної галузі. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2021. 215 с.
7. Іваненко М. В. Диверсифікація асортименту та виробництва органічної молочної продукції для європейських ринків. Львів : Видавництво аграрних наук, 2022. 172 с.
8. MilkUA.info. URL: <http://milkua.info/uk/>
9. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Жураковська Л. А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
10. Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM. *International Organization for Migration*. URL: <https://www.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>
11. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII: станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
12. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
13. Сайт Державної служби статистики України. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Молочний експорт – потужна підтримка молочної галузі. *Агробізнес-Україна*. URL: <http://surl.li/kanuqm>

References:

1. Hnatenko O. P. (2023) Ukrainian dairy industry: trends and development prospects. Kyiv: Agroinform. (in Ukrainian)
2. Tarasenko I. V., Kovalchuk O. P. (2022) Globalization and foreign economic activity of dairy enterprises: Monograph. Kyiv: Ekonomika. (in Ukrainian)
3. Honcharuk A. M., Sydorenko Yu. O. (2021) Strategic directions of the development of foreign economic activity of Ukraine in the context of European integration. Kyiv: NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Savchenko M. O., & Levchenko O. V. (2022) Risk management in foreign economic activity of dairy enterprises. Kyiv: Naukove vydavnytstvo. (in Ukrainian)
5. Petrova L. V. (2023) Barriers to international trade in dairy products: problems of access to financing and solutions. Kharkiv: Vydavnytstvo ekonomichnykh doslidzhen. (in Ukrainian)
6. Kyrylenko A. S. (2021) Prospects for the development of foreign economic activity of Ukrainian dairy enterprises. Odesa: Odesa National Economic University. (in Ukrainian)
7. Ivanenko M. V. (2022) Diversification of the assortment and production of organic dairy products for European markets. Lviv: Vydavnytstvo agrarnykh nauk. (in Ukrainian)
8. MilkUA.info. (n.d.). Available at: <http://milkua.info/uk/>
9. Sobkevych O. V., Shevchenko A. V., Rusan V. M., Zhurakovska, L. A. (2023) Priorities for ensuring the sustainability of the industry and agricultural sector of Ukraine in the context of full-scale war: Analytical report (Ya. A. Zhalila, Ed.). Kyiv: National Institute for Strategic Studies. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04> (in Ukrainian)
10. International Organization for Migration. (2024). Millions assisted, millions more still in need two years into Ukraine war, says IOM. Retrieved November 6, 2024, from <https://www.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom> (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991) On foreign economic activity: Law of Ukraine, April 16, 1991, No 959-XII* (as of September 3, 2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (in Ukrainian)
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003) Commercial Code of Ukraine: Code of Ukraine, January 16, 2003, No. 436-IV (as of September 3, 2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (in Ukrainian)
13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/e_iovt/arh_iovt2023.htm (in Ukrainian)
14. Agrobusiness-Ukraine. (n.d.). Dairy exports – a strong support for the dairy industry. Available at: <http://surl.li/kanuqm> (in Ukrainian)