

## СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

**СЄРОВ Володимир Володимирович**

науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві  
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

[serovvolodymyr77@gmail.com](mailto:serovvolodymyr77@gmail.com)

**ПИСЬМАК Вікторія Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-6148-1712>

*На сучасному глобальному ринку інтеграція сільськогосподарських підприємств у міжнародні маркетингові мережі є не просто перевагою; це важливо для сталого зростання та конкурентоспроможності. Для ефективного досягнення такої інтеграції можна застосувати кілька стратегічних підходів, кожен з яких адаптований до вирішення унікальних проблем і можливостей, з якими стикаються сільськогосподарські виробники. Інтеграція сільськогосподарських підприємств у міжнародні маркетингові мережі вимагає багатогранного підходу, який охоплює регуляторну обізнаність, брендинг, стратегічне партнерство, залучення цифрових технологій, нарощування потенціалу та інновації. Впроваджуючи ці стратегії, виробники сільськогосподарської продукції можуть не тільки посилити свою присутність на ринку, але й сприяти стійкості та стійкості глобальної продовольчої системи. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність українських аграрних підприємств сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій на глобальних ринках, оптимізації структури експорту та імпорту. Оскільки експорт сільськогосподарської продукції є основним напрямом, визначальним зростання АПК країни, розвитку експортної діяльності підприємств АПК необхідно приділяти особливу увагу. Разом з новими можливостями в умовах сучасних викликів для підприємств виникають і відповідні ризики об'єктивної оцінки різних факторів внутрішньої та зовнішнього середовища підприємства, визначення конкурентних переваг, виявленні потенційних можливостей та загроз. За допомогою розробки та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки як комплексного плану досягненню поставлених цілей розвитку у довгостроковій перспективі, що включає відповідні шляхи та засоби. Розробка стратегії є складним процесом від ефективності якого залежить успіх виходу підприємства на зовнішні ринки. Інтеграція аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції є ключовим елементом підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Використання ефективних стратегій дозволяє адаптуватися до вимог глобального ринку, розширювати експортний потенціал та формувати позитивний імідж української аграрної продукції на міжнародному рівні.*

*Ключові слова: експорт, імпорт, інтеграція, стратегія, мережі збуту, конкурентоспроможність, розвиток.*

## STRATEGIES FOR INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES INTO INTERNATIONAL MARKETING NETWORKS FOR PRODUCT SALES

**SEROV Volodymyr**

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

**PYSMAK Viktoriia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*In today's global market, integrating agricultural enterprises into international marketing networks is not just an advantage; it is essential for sustainable growth and competitiveness. Several strategic approaches can be applied to achieve such integration effectively, each tailored to address the unique challenges and opportunities that agricultural producers face. Integrating agricultural enterprises into international marketing networks requires a multifaceted approach encompassing regulatory awareness, branding, strategic partnerships, leveraging digital technologies, capacity building, and innovation. By implementing these strategies, agricultural producers can strengthen their market presence and contribute to the sustainability and resilience of the global food system. The effective foreign economic activity of Ukrainian agricultural enterprises will strengthen their competitive positions in global markets and optimize the structure of exports and imports. Since agricultural exports are the main direction determining the growth of the country's agribusiness, special attention should be paid to the development of the export activity of agribusiness enterprises. Along with new opportunities in the conditions of modern challenges for enterprises, there are also corresponding risks of objective assessment of various factors of the internal and external environment of the enterprise, determination of competitive advantages, and identification of potential opportunities and threats by developing and implementing a strategy for the enterprise's entry into foreign markets as a comprehensive plan for achieving the set development goals in the long term, which includes appropriate ways and means. Strategy development is a complex process, and its effectiveness determines the success of the enterprise's entry into foreign markets. Integration of agricultural enterprises into international marketing networks for product sales is critical in increasing their competitiveness and ensuring sustainable development. Effective strategies allow you to adapt to the requirements of the global market, expand export potential, and form a positive image of Ukrainian agricultural products at the international level.*

*Keywords: export, import, integration, strategy, sales networks, competitiveness, development.*

---

СЕРОВ, В., & ПИСЬМАК, В. (2024). СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ. *Development Service Industry Management*, (3), 280–285. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(42))

SEROV, V., & PYSMAK, V. (2024). STRATEGIES FOR INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES INTO INTERNATIONAL MARKETING NETWORKS FOR PRODUCT SALES. *Development Service Industry Management*, (3), 280–285. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(42))

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасна глобалізація та інтернаціоналізація ринків створюють нові виклики та можливості для аграрних підприємств. Ефективна інтеграція у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції стає важливим стратегічним завданням, яке дозволяє забезпечити доступ до нових ринків, підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку. Виникає необхідність адаптації українських аграрних підприємств до умов глобального ринку, враховуючи підвищену конкуренцію, зростання вимог до якості продукції та необхідність побудови стійких партнерських відносин із міжнародними споживачами.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Тему стратегій інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції досліджували такі вчені: Содома Р., Устиновська Т., Ротко А., Клебан О., Мельник Л., Лебідь Є. Вказані науковці внесли суттєвий вклад у розвиток теоретичних і практичних підходів до інтеграції аграрних підприємств у міжнародні ринки збуту.

Подальше дослідження ефективних моделей інтеграції, а також обмін досвідом із провідними міжнародними компаніями сприятимуть успішній інтеграції українських аграрних підприємств у світові маркетингові мережі.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

**Мета статті** дослідження основних стратегій інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції, аналізі їх ефективності та розробці рекомендацій щодо їх впровадження.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасний розвиток агропромислового комплексу відбувається в умовах зростаючої глобалізації економіки, що вимагає від аграрних підприємств постійного пошуку шляхів розширення ринків збуту та інтеграції в міжнародні маркетингові мережі. Інтеграція у глобальні збутові системи не лише відкриває нові можливості для реалізації продукції, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розвитку інноваційних підходів до виробництва, а також зміцненню економічної безпеки.

В сучасних умовах аграрне виробництво спроможне задовольняти не тільки продовольчі потреби населення, а й бути основою для розвитку зовнішньої торгівлі. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність українських аграрних підприємств сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій на глобальних ринках, оптимізації структури експорту та імпорту, а також залученню іноземних інвестицій у аграрний сектор країни на взаємовигідних засадах [4].

Особливістю аграрного сектору є значна залежність від зовнішніх чинників, таких як кліматичні умови, світові ціни на продукцію, політична стабільність, економічні регулювання та вимоги до якості продукції. У цьому контексті стратегічне планування виходу на міжнародні ринки набуває важливого значення, адже воно забезпечує стабільність розвитку підприємства та ефективне використання його ресурсного потенціалу.

Мета інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі полягає у розширенні каналів збуту, оптимізації логістичних процесів, забезпеченні відповідності міжнародним стандартам якості та формуванні доданої вартості продукції.

Фактори успішної інтеграції:

- Відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки.
- Використання сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва.
- Активна участь у міжнародних організаціях та об'єднаннях.
- Забезпечення ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на цільові сегменти ринку.
- Врахування особливостей культурного, економічного та регуляторного середовища країни-партнерів.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки є актуальним та необхідним інструментом для успішного впровадження діяльності в умовах сучасних викликів. Динамічність розвитку міжнародних ринків, вплив різних факторів та ризиків, що виникають у процесі виходу підприємства на зовнішній ринок свідчать про важливість процесу розроблення відповідної стратегії.

---

Стратегія включає в себе не лише плани дій, але й механізми реагування на зміни в середовищі, де діє підприємство, і враховує фактори конкуренції та можливості ринку [3].

Дослідження стратегій інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі має не лише теоретичну, а й практичну цінність. Воно дозволяє визначити ефективні механізми адаптації до вимог світового ринку, оптимізувати процеси реалізації продукції, мінімізувати ризики та максимально використати конкурентні переваги українських аграрних підприємств.

До основних мотивів виходу підприємства, зокрема агропромислового, на міжнародну арену відносяться: необхідність у розширенні виробництва в умовах конкуренції та перенасичення внутрішнього ринку, бажання знизити витрати за рахунок ефекту масштабу, можливість генерувати зростання доходів на зовнішніх ринках, бажання опанувати додаткові ресурси, недоступні на внутрішньому ринку.

Розробка стратегії є важливим та досить складним процесом. В цілому, стратегія є набором правил і інструкцій, які суб'єктивно визначає для себе керівництво і якими користується при прийнятті рішень. Стратегія відповідає за напрям, встановлення траєкторії, якою повинна рухатися організація для розвитку та досягнення поставлених цілей та певних завдань. Враховуючи рухливість зовнішнього середовища, при розробці стратегії неможливо оцінити абсолютно всі ризики та несприятливі фактори, тому її необхідно коригувати у процесі реалізації. Важливо розуміти, що успіх реалізації стратегії виходу зовнішні ринки переважно залежить від правильного об'єднання двох взаємозалежних рішень: вибору держави й форми виходу на ринок. Існує кілька основних форм виходу підприємства на міжнародний ринок: спільне підприємництво (кооперація), інтеграція (пряме інвестування) та експорт.

Форма спільного підприємництва (кооперації) заснована на співпраці незалежних підприємств із різних країн з метою підвищення конкурентоспроможності за рахунок спільного перетворення ресурсів. Підприємство створює виробничі потужності в іноземній державі, що є основною відмінністю цієї форми від експорту.

Кооперація буває вертикальною (спільне підприємництво фірм з різними функціями) та горизонтальною (укладання збутових угод або об'єднання з партнером).

Інтеграція (пряме інвестування) передбачає створення провадження в іншій країні та індивідуальну діяльність: поглинання іншого підприємства або створення нового підприємства. Відмінною рисою цієї форми є повний контроль над підприємством і, у свою чергу, необхідність залучення великої кількості вільних фінансових ресурсів

Найбільш простою і тому найпоширенішою при виході на зовнішні ринки вважається форма експорту, оскільки для її реалізації не потрібно створювати виробничі потужності в інших країнах, на що більшість підприємств, бажаючих освоїти нові ринки, які часто не мають відповідних ресурсів.

Рокоча В.В. визначає експортну стратегію як довгостроковий план експортної діяльності, що охоплює комплекс завдань із розвитку комерційної, інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної взаємодії із зарубіжними партнерами, а також систему заходів для реалізації цих завдань [7].

За словами інших авторів, експортна стратегія являє собою базову програму дій, у якій встановлюються пріоритетні напрями роботи підприємства на зовнішніх ринках із врахуванням доступних ресурсів і вимог міжнародного ринку [1].

Резюмуючи викладене вище, до переваг експорту як форми виходу підприємства на зовнішні ринки можна віднести:

- можливість розширення впливу та ринків збуту без великих фінансових витрат;
- визначення істинної конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- внесення мінімальних змін до товарного асортименту та діяльність підприємства в цілому;
- можливість вибору прямого чи непрямого експорту з різним рівнем залученості та ризику;
- зростання рентабельності продукції за рахунок розширення обсягів виробництва, збуту та зниження витрат;

- можливість використання державних заходів підтримки, інших податкових та фінансових вигод.

Крім стратегій виходу на ринок, можна виділити ще стратегії діяльності на зовнішніх ринках [5]:

а) Стратегії активного розширення зовнішніх ринків. Спрямовані на агресивне завоювання нових ринків шляхом значних інвестицій, маркетингових кампаній, укладання нових угод та диверсифікації продукції. Мета – максимізація присутності на міжнародній арені та збільшення частки ринку.

б) Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків. Ці стратегії передбачають підтримку існуючих ринкових позицій через поліпшення сервісу, підтримку якості продукції та задоволення потреб постійних клієнтів. Вони орієнтовані на утримання вже завойованих ринкових сегментів.

в) Стратегії лідерства. Націлені на досягнення провідних позицій на зовнішньому ринку за рахунок інновацій, високої якості продукції, активної реклами та конкурентної ціни. Вимагають значного ресурсу, але забезпечують домінування у галузі.

г) Стратегії залишкового бізнесу. Ці стратегії використовуються для підтримання мінімальної активності на ринку або поступового виходу з нього. Мета – зменшення витрат і максимізація залишкового прибутку від неактуальних сегментів або малопробиткових ринків.

Найчастіше підприємства АПК, які бажають експортувати продукцію власного виробництва, стикаються з певними викликами, які суттєво впливають на специфіку розробки стратегії виходу зовнішній ринок.

Ключовими викликами є:

- нестача матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- складнощі у пошуку зарубіжних партнерів та забезпечення ефективної логістичної системи;
- низька поінформованість підприємств про доступні механізми державної підтримки для розвитку експортної діяльності;
- політико-правові фактори, посилення вимог до отримання ліцензій, зростання витрат на участь у міжнародних виставках;
- відношення суспільства до впливу діяльності підприємств АПК на навколишнє середовище, соціальні та економічні сфери розрізі сталого розвитку

В таблиці 1 демонструються можливі шляхи інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі. Таблиця допомагає візуалізувати стратегічні кроки для виходу на глобальний ринок.

Таблиця 1

**Шляхи виходу аграрних підприємств на міжнародні ринки збуту**

Назва	Опис	Переваги	Недоліки
<b>Прямий експорт</b>	Реалізація продукції іноземним споживачам або оптовикам без посередників.	Контроль над процесом збуту, прямий контакт із клієнтом.	Високі витрати на логістику, маркетинг, необхідність розуміння особливостей ринку.
<b>Участь у міжнародних альянсах</b>	Співпраця з іншими підприємствами для спільного просування продукції на міжнародний ринок.	Зниження витрат, спільне використання ресурсів, мінімізація ризиків.	Складність у координації дій між партнерами.
<b>Франчайзинг</b>	Передача прав іноземним партнерам на продаж продукції під брендом підприємства.	Швидкий вихід на новий ринок, низькі початкові інвестиції.	Обмежений контроль над якістю та репутацією бренду.
<b>Створення закордонних філій</b>	Відкриття представництв або виробничих потужностей за кордоном.	Близькість до клієнта, підвищення довіри до бренду, зменшення логістичних витрат.	Високі інвестиційні витрати, складнощі з управлінням на міжнародному рівні.
<b>Участь у міжнародних виставках</b>	Презентація продукції на спеціалізованих заходах для пошуку клієнтів та партнерів.	Можливість встановлення нових контактів, аналіз конкурентів, реклама продукції.	Тимчасовий ефект, залежність від активності учасників.
<b>Ліцензування</b>	Надання прав іноземним компаніям на виробництво та збут продукції за технологією підприємства.	Отримання доходів без значних витрат, швидка адаптація до місцевих умов.	Втрата частини контролю за виробництвом, можливість копіювання технологій.

Безперечно, для підприємства вихід на зовнішні ринки – це розширення діяльності, зростання обсягів реалізації продукції власного виробництва. Проте, вихід на зовнішні ринки спричиняє і виникнення певних ризиків. До них відносяться: економічні та політичні ризики, конкуренція, особливості законодавчої бази та оподаткування, невизначеність попиту, культурні відмінності та багато іншого.

Вихід підприємства на зовнішній ринок є багатоетапним процесом, який вимагає ретельного планування і підготовки. Основні етапи цього процесу включають:

1. Аналіз зовнішнього ринку: дослідження потенційних ринків, їхніх особливостей, попиту, конкуренції, законодавчих вимог та культурних аспектів; оцінка економічної, політичної та соціальної стабільності в цільовій країні.
2. Вибір цільового ринку: визначення найбільш перспективних ринків на основі критеріїв, таких як розмір ринку, платоспроможність споживачів, рівень конкуренції та доступ до ресурсів.
3. Розробка стратегії виходу: вибір форми присутності на ринку: експорт, створення спільного підприємства, франчайзинг, ліцензування чи прями інвестиції; визначення цільової аудиторії, продуктового портфеля та каналів збуту.
4. Оцінка ресурсів і ризиків: аналіз фінансових, виробничих, кадрових та логістичних ресурсів підприємства; ідентифікація можливих ризиків, включаючи валютні коливання, митні бар'єри, правові обмеження.
5. Адаптація продукції та маркетингової політики: модифікація продукції відповідно до вимог ринку, зокрема стандартів якості, смакових переваг або дизайну; розробка маркетингової кампанії з урахуванням місцевих особливостей.
6. Планування логістики та розподілу: організація транспортування, зберігання, митного оформлення та дистрибуції продукції; вибір партнерів для забезпечення ефективного логістичного ланцюга.
7. Реалізація виходу на ринок: запуск продукції на цільовий ринок через обрані канали; встановлення контактів з місцевими партнерами, дилерами чи представниками.
8. Моніторинг та оцінка результатів: постійний контроль за виконанням стратегічного плану; аналіз ефективності діяльності на ринку, коригування стратегії у разі потреби.

---

9. Розширення діяльності на зовнішньому ринку: пошук нових сегментів або розширення асортименту продукції; удосконалення бізнес-процесів на основі отриманого досвіду.

Ці етапи дозволяють підприємству системно та ефективно інтегруватися у зовнішній ринок, мінімізуючи ризики та підвищуючи шанси на успіх.

На сучасному глобальному ринку інтеграція сільськогосподарських підприємств у міжнародні маркетингові мережі є не просто перевагою; це важливо для сталого зростання та конкурентоспроможності. Для ефективного досягнення такої інтеграції можна застосувати кілька стратегічних підходів, кожен з яких адаптований до вирішення унікальних проблем і можливостей, з якими стикаються сільськогосподарські виробники.

По-перше, першорядне значення має розуміння динаміки правил міжнародної торгівлі. Сільськогосподарські підприємства повинні ознайомитися з різними торговельними угодами, тарифами та імпортно-експортними обмеженнями, які регулюють їхні цільові ринки. Наприклад, Всеохоплююча та прогресивна угода про транстихоокеанське партнерство (СРТПП) пропонує значне зниження тарифів на сільськогосподарську продукцію між країнами-членами, надаючи можливість виробникам розширити свій ринковий охоплення. Використовуючи такі угоди, підприємства можуть вигідно позиціонувати себе в міжнародних ланцюгах постачання.

По-друге, розробка надійного брендингу та маркетингових стратегій має вирішальне значення. Сільськогосподарські продукти часто конкурують за якість, стійкістю та походженням. Наприклад, успіх таких брендів, як Fair Trade і Organic, показав, що споживачі все більше готові платити більше за продукти, які відповідають їхнім цінностям. Сільськогосподарським підприємствам слід інвестувати в ініціативи з брендингу, які підкреслюють їхні унікальні торговельні пропозиції, наприклад, практику органічного землеробства або місцеві джерела. Це не тільки вирізняє їхні продукти, але й створює довіру та лояльність споживачів.

Крім того, встановлення партнерства з місцевими дистриб'юторами та роздрібними торговцями на цільових ринках може сприяти плавному виходу на міжнародні ринки. Співпраця з відомими організаціями дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримати доступ до існуючих дистриб'юторських мереж, зменшуючи бар'єри, пов'язані з входом на ринок. Наприклад, невеликий виробник кави в Колумбії може співпрацювати з відомим дистриб'ютором у Європі, щоб отримати доступ до ширшої клієнтської бази, тим самим підвищивши видимість і продажі.

Крім того, використання платформ цифрового маркетингу та електронної комерції може значно розширити охоплення ринку. Розвиток онлайн-ринків змінив спосіб продажу сільськогосподарської продукції, дозволивши виробникам напряму спілкуватися зі споживачами в усьому світі. Такі платформи, як Alibaba та Amazon, надають сільськогосподарським підприємствам інструменти для демонстрації своєї продукції, управління логістикою та взаємодії з клієнтами в режимі реального часу. Застосовуючи цифровий підхід, підприємства можуть не лише збільшити продажі, але й отримати цінну інформацію для споживачів, щоб інформувати про майбутні розробки продуктів.

Крім того, інвестування в розбудову потенціалу та навчання фермерів має важливе значення для того, щоб вони могли відповідати міжнародним стандартам якості. Програми, які зосереджені на вдосконаленні сільськогосподарської практики, стійкості та дотриманні правил безпеки харчових продуктів, можуть дати виробникам змогу підвищити свою конкурентоспроможність. Наприклад, такі організації, як Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO), пропонують ресурси та навчальні програми, які допомагають фермерам засвоїти передовий досвід, що в кінцевому підсумку веде до виробництва продукції вищої якості, яка може конкурувати на світовій арені.

Нарешті, сприяння розвитку культури інновацій у сільськогосподарських підприємствах може сприяти постійному вдосконаленню та адаптації до вимог ринку. Запровадження нових технологій, таких як точне землеробство та біотехнології, може підвищити продуктивність і зменшити витрати. Наприклад, використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів може надавати дані в реальному часі, які допомагають фермерам приймати обґрунтовані рішення, тим самим оптимізуючи врожайність і якість.

### ***ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ***

Підсумовуючи, інтеграція сільськогосподарських підприємств у міжнародні маркетингові мережі вимагає багатогранного підходу, який охоплює регуляторну обізнаність, брендинг, стратегічне партнерство, залучення цифрових технологій, нарощування потенціалу та інновації. Впроваджуючи ці стратегії, виробники сільськогосподарської продукції можуть не тільки посилити свою присутність на ринку, але й сприяти стійкості та стійкості глобальної продовольчої системи. Оскільки світ продовжує розвиватися, ті, хто адаптується та впроваджує інновації, безсумнівно, процвітатимуть у конкурентному середовищі міжнародного сільського господарства.

---

### Література

1. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління. Принципи і міжнародна практика. Київ, 1998. 351 с.
2. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. No 1. С. 146–159. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-1-10>
3. Довбня С. Б. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник. 2023. №2. URK: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_152-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf)
4. Іванченко В. О. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК». 2020. No 12. С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012074>
5. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. Інвестиції: практика та досвід. К., 2019. №10. С. 27–31
6. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 32 с.
7. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2009
8. Сахно А. А., Салькова І. Ю., Слободянюк А. О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2018. No 1(57). С. 77–86.

### References

1. Biloshapka V. A., Zahorii H. V. Stratehichne upravlinnia. Pryntsypy i mizhnarodna praktyka. Kyiv, 1998. 351 s.
2. Broiaka A. A. Perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv APK. Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. 2020. No 1. S. 146–159. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-1-10>
3. Dovbnia S. B. Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv. Ekonomichnyi visnyk. 2023. №2. URK: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_152-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf)
4. Ivanchenko V. O. Orhanizatsiino-institutsiine zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytstva v silskomu hospodarstvi. Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychy Zhurnal «Ekonomika APK». 2020. No 12. S. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012074>
5. Limanskyi A. Mizhnarodni orientatsii pidpriemstv na suchasnomu rynku: marketynhovyi aspekt. Investytsii: praktyka ta dosvid. K., 2019. №10. S. 27–31
6. Lupenko Yu. O., Malik M. Y., Shpykuliak O. H. ta in. Stratehiiia rozvytku pidpriemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehratsii v umovakh voiennoho chasu ta povoiennoho vidnovlennia ahrarnoi ekonomiky Ukrainy. Kyiv: NNTs «IAE», 2022. 32 s.
7. Rokocha V. V. Mizhnarodna torhivlia: teoriia ta polityka: navch. posibnyk. - K.: Takson, 2009
8. Sakhno A. A., Salkova I. Yu., Slobodianiuk A. O. Osoblyvosti otsiniuvannia ravnii konkurentospromozhnosti pidpriemstv. Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia. 2018. No 1(57). С. 77–86.