

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студента 4 курсу, 16 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Ель Мансурі
Халід

(підпис студента)

Науковий керівник
к.е.н., доцент, доцент
кафедри світової економіки

Саркісян
Лариса
Геворгівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент, доцент
кафедри світової економіки

Лежешьокова
Вікторія Геннадіївна

(підпис гаранта)

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: «Міжнародні економічні відносини»

Освітня програма: «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець

Ганна Володимирівна

«__» _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Ель Мансурі Халіду

Тема випускної кваліфікаційної роботи: **«Стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства»** (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICSS Ukraine)», м. Київ)

1.

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2023 р. №

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є дослідження та обґрунтування щодо розробки та формування стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо розробки, ролі і місця стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

4. *Перелік графічного матеріалу:* рис.1.1., 1.2., 2.1., табл.1.1., 1.2., 1.3., 2.1., 2.2.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості та види стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку

1.2 Аналіз стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Тенденції розвитку стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств

2.2 Пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств за підтримки ICC Ukraine

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 10.02.2022	10.02.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 28.02.2023	28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 26.04.2023	26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	До 23.05.2023	23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	За графіком (30.05.2023-10.06.2023)	За графіком (30.05.2023-10.06.2023)
7	Захист ВКР	За графіком (13.06.2023-24.06.2023)	За графіком (13.06.2023-24.06.2023)

8. Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

9. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Саркісян Л. Г. _____

10. Керівник освітньої програми Лежєпєкова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Ель Мансурі Х. _____

12. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота Ель Мансурі Халіда на тему «Стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства» (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ISS Ukraine)», м. Київ) написана на актуальну тему та відповідає затвердженим вимогам до освітньої програми «Міжнародний бізнес».

В першому розділі досліджено теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства.

В другому розділі розроблено пропозиції щодо розвитку стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота Ель Мансурі Халіда відповідає вимогам, які висуваються для рівня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Міжнародний бізнес» та може бути допущена до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Ель Мансурі Х. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми: Лежешькова В.Г.

_____ (підпис)

Завідувач кафедри: Дугінець Г.В.

_____ (підпис)

«__» _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Халід Ель Мансурі. **Стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства** (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)»), м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

У роботі розглянуто особливості, види, характеристики та визначення стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано стратегії міжнародної діяльності на прикладі вітчизняного підприємства.

Зазначено тенденції розвитку стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Сформульовано пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств за підтримки ICC Ukraine.

Ключові слова: бренд, стратегія, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, бізнес-середовище, аграрне підприємство.

ANNOTATION

Khalid El Mansouri. The strategy of international activity of an agricultural enterprise (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv)

The final qualification work is devoted to the actual problem of strategies of international activity of agricultural enterprises. The paper considers the features, types, characteristics and definitions of strategies of international activity of agricultural enterprises.

The strategies of international activity are analyzed on the example of the domestic enterprise.

Trends in the development of strategies for the international activity of agricultural enterprises are indicated.

Proposals for improving the strategy of international activities of agricultural enterprises with the support of ICC Ukraine are formulated.

Keywords: brand, strategy, international business, competitiveness, business environment, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Особливості та види стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку	5
1.2. Аналіз стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку.....	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1 Тенденції розвитку стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.....	16
2.2 Пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств за підтримки ICC Ukraine	20
Висновки до розділу 2	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне мінливе ринкове середовище вимагає від підприємств, що оперують на ньому швидких змін та адаптації. В цьому їм може допомогти раціональна стратегія розвитку. В основному це пов'язано з необхідністю оптимізації діяльності. Успіх сільськогосподарської політики підприємства багато в чому визначається мобілізацією ресурсів і внутрішніх навичок керівників закладу, умінням кожного лідера вибрати відповідний стратегічний курс розвитку і здатність підприємця управляти ризиками для досягнення стратегічних цілей.

На даному етапі господарської діяльності стратегічний підхід до вибору шляху розвитку та підтримання довгострокового стабільного економічного зростання стає все більш важливим.

Аналіз рівня розробленості проблеми. Дослідженням та вирішенням проблем розвитку аграрного виробництва та суб'єктів господарювання, а також формування стратегії їх розвитку на сучасному етапі, розглядалися як іноземними, так і вітчизняними вченими, серед яких: І. Ансофф [1], В. Василенко [2], В. Андрійчук [3], Л. Баценко [4], Ю. Бережна [5], Р. Бойко [6], О. Вараскіна [7], Ф. Горбоніс [8], Л. Киш [9] та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування щодо розробки та формування стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- розглянути особливості та види стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку;
- проаналізувати стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку;

- зазначити тенденції розвитку стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- сформулювати пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності за підтримки ICC Ukraine.

Об’єктом дослідження виступає процес формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо розробки, ролі і місця стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження При написанні випускної кваліфікаційної роботи використано методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу для дослідження теоретичних основ управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності національної економіки, порівняння, групування, аналізу, табличний – для дослідження динаміки зміни зовнішньоторговельних показників.

Інформаційною базою дослідження стали відповідні положення законодавчих і нормативних актів України, Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора, статистичні та бухгалтерські звітні матеріали.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, обсяг якого не перевищує 2 сторінки, двох розділів, кожний з яких містить по 2 параграфи. Обсяг кожного параграфу в межах 5-7 сторінок, відповідно обсяг основної частини роботи не перевищує 35 сторінок. В кінці роботи висновки, додатки та список використаних джерел (який не враховується в загальний об’єм роботи). Повний обсяг роботи становить 32 сторінки, з них 27 сторінок основного тексту. Робота включає 5 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості та види стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку

Глобальні виклики та мінливість світового ринку змушують більшість підприємств змінювати свою звичну господарську діяльність, відкриваючи для себе нові підходи, методи та стратегії. Відсутність чіткої стратегії підприємства призводить до зупинки діяльності та «програшу» на ринку.

Серед вчених та практиків існують певні розходження стосовно визначення сутності стратегії та її методів впровадження. А якщо говорити про використання маркетингових стратегій в аграрному виробництві – то вони малодосліджені в науковій літературі.

На нашу думку, дане дослідження має базуватися на аналізі ресурсного потенціалу та ефективності використанні ресурсів. Авжеж, маркетингова стратегія аграрного підприємства відіграє важливу роль в його стабільності та розвитку. Багато вчених бачать маркетингову стратегію функціональною, проте вона охоплює усі рівні стратегічного планування. Наразі не існує єдиного підходу до визначення сутності стратегія.

При характеристиці будь-якої стратегії необхідно пам'ятати, що, з одного боку, визначена стратегія чітко спланована, з іншого боку, вона сформована випадковими факторами. Пріоритетність тієї чи іншої складової підсумкової стратегії залежить від ступеня нестабільності ринкового середовища. Таким чином, «стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [2]. В табл. 1.1. ми представили різні тлумачення поняття стратегія з погляду іноземних та українських вчених.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія» зарубіжними та українськими вченими

Автор	Визначення
Ш. М. Остер	Стратегія – зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим [10].
А. Д. Чандлер	Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [23].
У. Глюк	Стратегія – уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [24].
З. Шершньова, С. Оборська	Стратегія – довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [10].
М. Мартиненко, І. Ігнатієва	Стратегія – загальний план діяльності та поведінки організації, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі відкритих Інтернет-ресурсів

Згідно таблиці ми зрозуміли, що поняття стратегія є досить загальним та застосовуваним до багатьох сфер господарської діяльності, не залежно від розміру та фінансових характеристик (рис. 1.1)

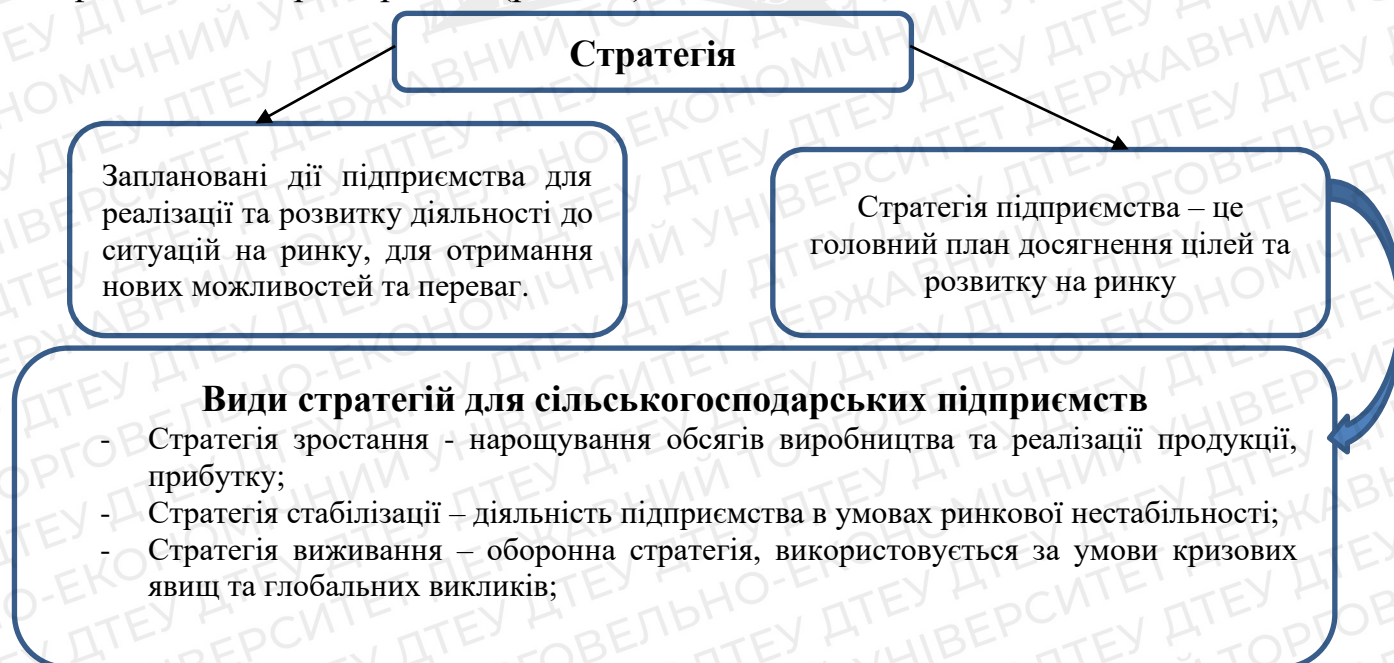


Рис. 1.1. Види стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі [11]

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що визначення терміну стратегія, особливо для сільськогосподарських підприємств, має базуватися на таких аспектах, як:

- Затверджені напрями розвитку та досягнення ринкових позицій;
- Засоби для досягнення маркетингових цілей;
- План дій та стратегічний напрям розвитку.

Нижче подано схему, де спираючись на узагальнену інформацію, представлено основні підходи до визначення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств рис. 1.2.

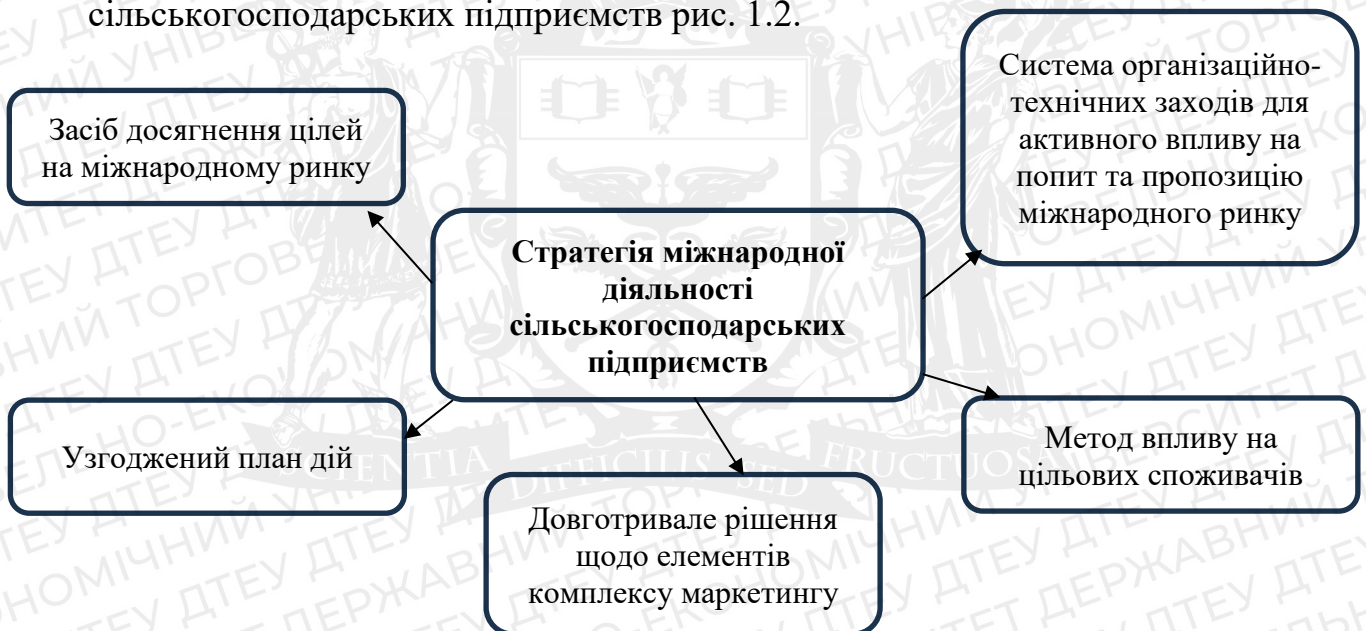


Рис. 1.2. Основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства»

Джерело: власна розробка автора

Варто зазначити, що сільськогосподарське підприємство, яке планує вихід на міжнародний ринок, має побудувати чітку стратегію міжнародної діяльності, з урахуванням усіх можливих чинників впливу.

При розробці стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати характеристики, властиві аграрному сектору: сезонність, незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві, «циклічність» виробництва тваринницької продукції; підвищений

ризик сільськогосподарського виробництва; нерівність доходів і витрат; необхідність позик на поточні витрати; повільна оборотність капіталу» [13].

Коли зростає певна невизначеність або мінливість у зовнішньому середовищі, існуючі стратегії не виконують належної функції, як тільки вони були впроваджені та прийняті. Тому дуже важливо, щоб коригування стратегії не набувало хаотичного характеру, а планувалося належним же чином, щоб уникнути надмірних витрат на поліпшення стратегії. Стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання, розвиток сільськогосподарського підприємства і підвищення конкурентоспроможності його виробництва.

Реалізація стратегії як один з етапів управління підприємством – критичний процес, тому що в разі успішної реалізації компанія досягне своїх цілей. Стратегія реалізується за допомогою «розробки стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності компаній, який представляє собою серію конкретних заходів щодо реалізації стратегії, розробленої для забезпечення конкурентоспроможності» [14]. Ця програма включає в себе ряд тактичних завдань, які планують реалізацію стратегії, визначають завдання та функції виконавців стратегії.

Виконання програми стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка ступеня відповідності даної стратегії поточному стану внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і запланованим цілям. При необхідності адаптується сама стратегія і вживаються заходи щодо її реалізації (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Характерні риси стратегій міжнародної діяльності підприємства

Тип стратегії міжнародної діяльності	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали, енергоносії, продуктивність праці.

Продовження табл. 1.2

Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів.
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу або сегмент ринку. Реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації.

Джерело: складено автором на основі [14]

Успіх реалізації стратегії с/г підприємства визначається: впевненістю виконавців в своїх силах, готовністю сільськогосподарського підприємства до змін, узгодження стратегії з потребами навколишнього середовища. Проблеми, які виникають у підприємства, пов'язані з реалізацією стратегії, включають: її невідповідність структурі підприємства, високий ризик, відсутність досвіду в окремих питаннях, недосконалість інформаційних систем і операційних процедур і таке інше.

На роботу сільськогосподарських підприємств та стратегії міжнародної діяльності та управління ними впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів, що виникають із специфіки сільського господарства, зокрема: залежність підприємства від природних і кліматичних умов, необхідність залучення сезонних робітників і труднощі з кадровою політикою, тривалий період між періодом вкладень і отримання доходу, одночасний розвиток декількох виробництв, які істотно розрізняються по технології та організації виробництва, але пов'язаних між собою результатами, використання деяких продуктів власного виробництва у подальшому виробничому процесі, різні умови зберігання та продажу продукції, використання землі як одного з виробничих ресурсів, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності, залежність від світових цін на сировину і продукцію.

Найбільш важливі особливості для розвитку та формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства включають:

науково обґрунтовану систему управління, що враховує природні, кліматичні та економічні умови і майбутній розвиток, створення матеріально-технічної бази, що відповідає розміру і структурі виробництва, удосконалення інформаційної системи та інформаційних технологій для планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на основі сучасної комп'ютеризації, впровадження виробничих технологій, що дозволяють економити енергію і ресурси, більш широке використання сільськогосподарського наукового потенціалу.

Тому плануючи свою діяльність на зовнішньому ринку, сільськогосподарському підприємству необхідно провести детальне стратегічне планування, визначити цілі, підібрати вдалу та раціональну стратегію, спираючись на внутрішні та зовнішні чинники і лише потім починати реалізовувати її. Аналіз стратегії міжнародної діяльності даних підприємств проведемо в наступному пункті.

1.2. Аналіз стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку

Аналіз стратегії міжнародної діяльності – важливий інструмент при створенні стратегії сільськогосподарської компанії. Його мета – оцінити операційне середовище виробника, провести дослідження ринку, на яку базується підприємство, виміряти потенціал бізнес-одиниці, проаналізувати стратегічні альтернативи, можливості та загрози, оцінити ефективність обраної стратегії і багато іншого.

Першим етапом аналізу стратегії міжнародної діяльності є визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, які мають певний вплив на перебіг процесу впровадження, реалізації стратегії. Варто відмітити, що наявність того, чи іншого фактору впливу, може по-різному впливати на те, чи інше сільськогосподарське підприємство, група факторів представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Групи факторів, що впливають на процес впровадження та реалізації стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

Варто зазначити, під час аналізу необхідно уникати використання інструментів, заснованих на даних, надійність яких може бути сумнівною. Далі розглянемо конкретний приклад дослідження стратегії міжнародної діяльності підприємства аграрного сектору та які інструменти стратегічного аналізу слід для цього використовувати, які з них повинні бути відкорегованими відповідно даної галузі, а які марно використовувати при проведенні дослідження.

Для того, щоб проаналізувати стратегію необхідно зазначити усі можливі методи, від початку її впровадження, до реалізації та зміни її. При цьому використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. На нашу думку, в основі усіх прикладних прийомів дослідження лежать методи стратегічного аналізу, який проходить підготовчий, аналітичний та заключний етапи. Основні методи аналізу, що використовуються при формуванні та реалізації стратегії міжнародної діяльності аграрних підприємств та галузі в цілому наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методи аналізу стратегії міжнародної діяльності

Аналіз	Метод, що використовується	Очікуваний результат
Зовнішнього середовища	PEST-аналіз; SWOT-аналіз; ETOP-аналіз.	Формування даних для оцінки навколишнього середовища та його можливого впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства
Підприємства	SPACE-аналіз; SWOT-аналіз; Метод моделювання, статистичний, бенчмаркінговий, портфельний методи.	Діагностика стану діяльності підприємства, аналіз його позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку.
Виробленої продукції	-аналіз ЖЦТ і стратегії маркетингу; -аналіз ЖЦТ і фінансового стану; -аналіз ЖЦТ і конкуренції; -аналіз ЖЦТ і факторів продуктивності; -аналіз зацікавленості конкурентів; -експертний метод.	Розробка концепції товарної політики
Споживачів	STP-маркетинг; -сегментація споживачів.	Визначення цільових сегментів
Вивчення системи розподілу товарів	PIMS-аналіз; -порівняльний аналіз; -причинно-наслідковий аналіз.	Виявлення та усунення недоречностей, помилок, розробка власних збутових мереж
Прогнозування розвитку	-експертний метод; -метод моделювання; Кореляційно-регресивний аналіз.	Побудова прогнозів для різних ситуацій та викликіва, моделювання можливих варіантів зміни стратегії.

Джерело: складено автором на основі відкритих Інтернет-ресурсів

Важливо зазначити, що низка специфічних методів і прийомів дозволяє діагностувати потенційні та існуючі загрози для сільськогосподарських підприємств, виявити їх можливості при формуванні та реалізації стратегій міжнародної діяльності.

Методологія аналізу стратегій міжнародної діяльності с/г підприємств, включає прийоми, які дозволяють:

- оцінити поточне становище підприємства, наявні ресурси, можливості і потреби;
- провести прогнозування і планування рівнів показників діяльності підприємства на міжнародному ринку, а також оцінку стану зовнішнього середовища;
- застосовувати прийоми альтернативного аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності;
- провести дослідження ринкового середовища підприємства та специфіки його впливу на маркетинговий потенціал в цілому та його складові;
- здійснити оцінку структурних особливостей маркетингового потенціалу підприємства за кількісними та якісними характеристиками;
- вивчити напрями та можливі шляхи найбільш ефективного поєднання профілю маркетингового потенціалу підприємства та тенденцій ринкового середовища з метою досягнення синергічних ефектів впливу на цільові ринки та досягнення поставлених цілей [15].

Вивчення методологічних підходів щодо аналізу формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства дозволяють нам зробити такі висновки:

1. Роль аналізу стратегії міжнародної діяльності, обмежується лише забезпеченням зворотного зв'язку (контролю й оцінки результатів) управління. Процес формування такої стратегії вимагає присутності аналітичної основи у всіх функціях. За допомогою аналізу відбувається розкладання досліджуваного об'єкта на складові частини для більш точного розуміння й вивчення. На стадії планування відбувається інтеграція результатів стратегічного аналізу в стратегічний план підприємства. При цьому ці процеси протікають у єдності.
2. Проведення аналізу стратегії сільськогосподарського підприємства на міжнародному ринку дозволяє створити основу побудови стратегічного управління

шляхом інформаційного забезпечення процесів формулювання місії аграрних підприємств, цілей, розробки й реалізації стратегій.

3. Стратегічний аналіз є першим етапом процесу стратегічного управління: ще до формулювання місії й цілей аграрних підприємств необхідно чітко представляти можливості власного бізнесу й загрози зовнішнього оточення.

4. Проведення аналізу стратегії міжнародної діяльності с/г підприємства необхідно для своєчасного відсікання стратегій, які не дають очікуваного ефекту та для підтримки процесу розробки нових, більш конкурентоспроможних стратегій.

5. На етапі реалізації стратегії необхідно простежувати ситуації, які можуть впливати на розроблену стратегію: зміну потенціалу підприємства (знижується, підвищується, які саме фактори, вузькі місця, визначення стримуючих і сприятливих факторів); зміну зовнішнього середовища (можливості, загрози, тенденції); зміну цілей підприємства, які можуть вплинути на стратегію, буде терміново коригувати або розробляти нову; досягнення певних (заздалегідь запланованих) показників, які можуть привести до зміни стратегії; фіксування співвідношення впроваджуваних стратегій і цілей, що досягаються [27].

Узагальнюючи вищесказане, відзначимо, що основною метою аналізу стратегії є оцінка впливу діяльності на теперішній і майбутній стан сільськогосподарських підприємств й визначення їхнього специфічного впливу на їх стратегічний вибір.

Використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку,

Висновки до розділу 1

Покладаючись на вищезазначене, варто підсумувати та зазначити, що специфіка галузі та постійна мінливість ринку, змушує сільськогосподарські підприємства швидко реагувати на виклики та видозмінювати свою діяльність. Для тих підприємств, які поставили перед собою ціль – вихід на зовнішні ринки, має бути визначена стратегія. В пункті 1.1. ми чітко розібрали поняття стратегія та зазначили види та особливості стратегії міжнародної діяльності.

В пункті 1.2. було детально розписано усі можливі інструменти аналізу стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств та чи будуть вони ефективні/результативні для аграрних підприємств. Основу методичного інструментарію при розробці та реалізації стратегій аграрних підприємств на міжнародному ринку, становлять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дозволяють провести діагностику та оцінку ресурсного потенціалу підприємства, визначити потенційні його можливості та спроможність змінювати стратегії відповідно до стратегічних завдань.

Також ми зазначили, що не дивлячись на стратегію міжнародної діяльності, сільськогосподарському підприємству попередньо необхідно провести детальне стратегічне планування, визначити цілі, спираючись на внутрішні та зовнішні чинники і лише потім починати реалізовувати обрану стратегію.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІСС UKRAINE

2.1 Тенденції розвитку стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств

В умовах мінливості та розвитку міжнародного ринку, важливим є питання формування міжнародної стратегії відносно мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Для дослідження ми обрали сільськогосподарське підприємство «Восход».

ФГ «Восход» реалізовує всю свою сільськогосподарську продукцію, а саме: зернові, соняшник, кукурудзу, овочі відкритого ґрунту. Підприємство функціонує в умовах складного, важко передбачуваного ринкового середовища. Портфель маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства пов'язує стратегічні цілі з найбільш істотними ринковими відносинами за допомогою інформаційних потоків, зворотних зв'язків.

На вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства впливає позиція на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво та маркетинг.

Виділимо основні завдання в етапах розробки стратегії міжнародної діяльності аграрного підприємства, виходячи з аналізу ФГ «Восход»:

- Детальний аналіз ринку, на якому оперує підприємство: покупці, споживачі, конкурентні ресурси, можливості та загрози;
- Визначення і випробування організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних за реалізацію маркетингових заходів;
- Формування або підбір складових маркетинг-міксу, визначенні їх дії в часі;
- Реалізація, аналіз та контроль виконання міжнародної стратегії.

Важливо зазначити, що розроблені стратегічні плани формування процесу міжнародної діяльності підприємства потребують постійного корегування, уточнення і гнучкої адаптації до змін, причинами яких можуть бути:

- Нестійкість, постійні зміни факторів оточуючого середовища, що відображається на кон'юнктурі ринку;
- Зростання ефективності зовнішньоекономічної політики в системі прийняття підприємницьких рішень;
- Складність узгодження і впорядкування заходів підприємства при формуванні стратегії поведінки на ринку;
- Збільшення числа філій і потужності підприємства, яке потребує зовнішньої концепції управління;
- Нестабільність соціальної, правової і економічної інформації;
- Поява відповідно до сучасних вимог інновацій та нововведень.

Аналізуючи ФГ «Восход» ми визначили, з чого складається стратегія міжнародної діяльності та схематично зобразили її на рис. 2.1.

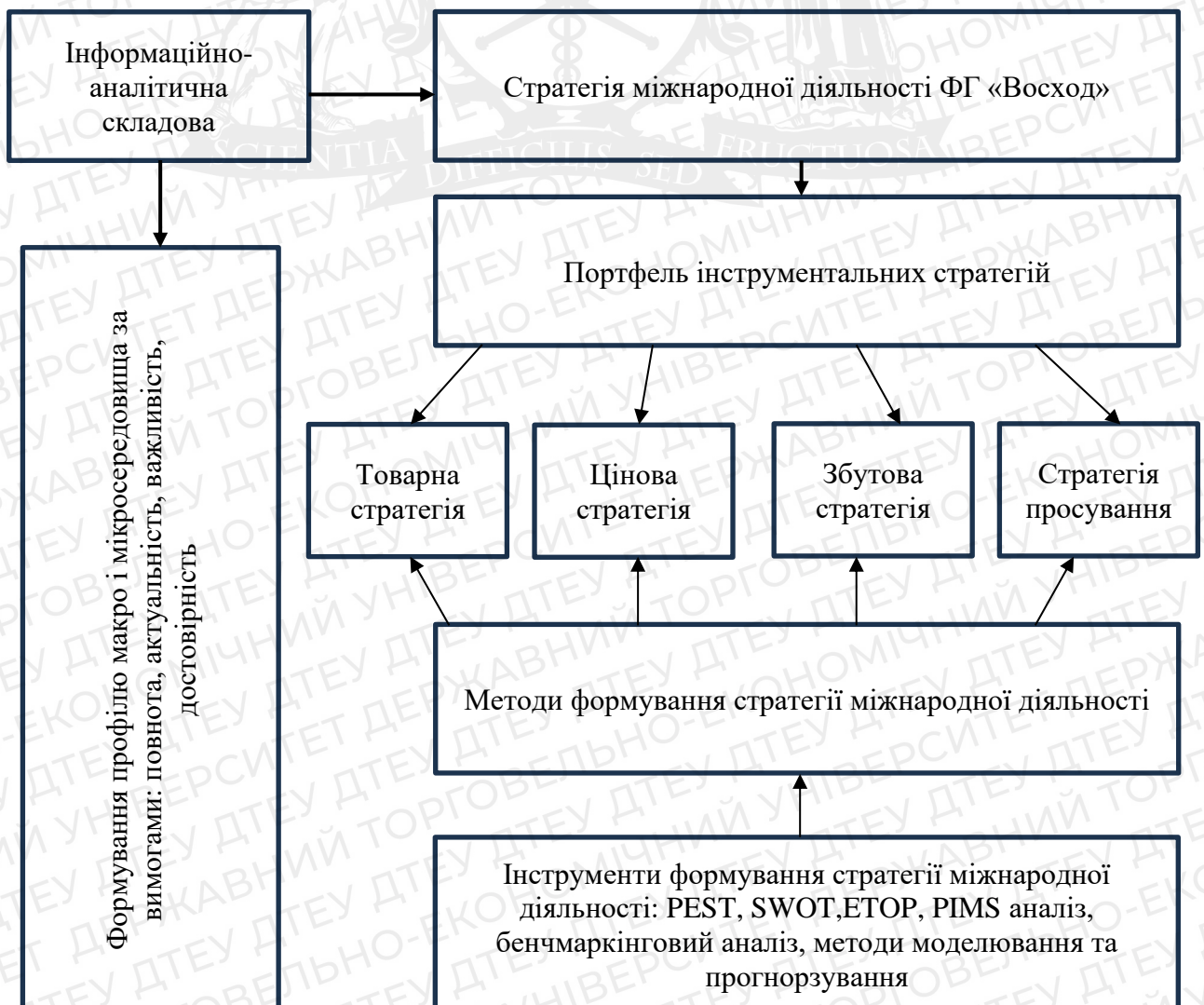


Рис. 2.1. Системний підхід до формування стратегії міжнародної діяльності ФГ «Восход»

Джерело: складено автором

Для даного підприємства важливо сформулювати свою стратегію міжнародної діяльності так, щоб використовувати системний та ситуаційний підходи, методи стратегічного аналізу, найчастіше з яких – матричні моделі. Завдяки синтезу системного та ситуаційного підходів є можливим поєднати комплексність із швидкою реакцією на умови мінливого зовнішнього середовища. Тобто ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного.

Виходячи з цього портфель інструментальних міжнародної стратегії ФГ «Восход» має складатися з основних складових комерційного успіху: ефективного просування продукції на ринку та аналізу ринку, що передбачає вивчення вимог ринку до товару; ретельне вивчення економічної кон'юнктури; аналіз ринкової сегментації; дослідження форм і методів, прийнятих в торговій практиці для певного товару, аналіз соціально- психологічних особливостей покупців конкретних видів продукції тощо.

Поточні методи аналізу зовнішнього середовища компанії, які мають найбільше поширення в сучасних умовах – це PEST і SWOT-аналіз.

Аналіз PEST розглядав максимальну кількість можливих факторів PEST, які можуть вплинути на продажі і прибуток ФГ «Восход». Сила фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 - низький вплив фактора (зміна фактора майже не має впливу на рівень господарювання організації);
- 2 - середня потужність фактора;
- 3 - сильний вплив фактора (будь-які зміни викликають суттєві зрушення обороту і прибутку компанії).

Ймовірність зміни кожного фактора визначалася за 5-бальною шкалою, де 1 - мінімальна ймовірність відмінностей фактора середовища, а 5 - максимальна вірогідність. Результати розрахунків наведено в таблиці. 2.1.

Проаналізувавши матеріали табл. 2.1. слід зазначити, що підвищення податку зумовлює збільшення витрат підприємства, а також призводить до недоліків розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженням вартості сировини сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз діяльності ФГ «Восход»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,35
2.Бюрократизація і рівень корупції	0,25	2.Курси основних валют	0,30
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,15	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,25
4. Ймовірність розвитку військових дій в країні	0,25	4.Темпи зростання економіки	0,1
5. Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,15	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,10
Всього	1,15	Всього	1,1
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,25	1.Доступ до новітніх технологій	0,20
2.Ставлення до імпорتنих товарів і послуг	0,20	2.Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,10	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,05
Всього	0,55	Всього	0,35

Джерело: власне дослідження автора

Таким чином, аналіз середовищ, розробка портфеля маркетингових інструментальних стратегій та стратегії міжнародної діяльності зможе забезпечити

ФГ «Восход» очікуваний результат, довгострокову перспективу функціонування на міжнародному ринку та сприятиме задоволенню потреб споживачів та підвищенню рівня їх лояльності до підприємства.

2.2 Пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств за підтримки ICC Ukraine

Варто підсумувати вищезазначене і сказати, що стратегія міжнародної діяльності підприємства аграрного сектору є комплексом перспективних планів та завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. Послідовність процесу формування стратегії не є визначеною і відрізняється за кожною окремою економічною системою. Проте для окремого суб'єкта господарювання взагалі її можна відобразити у вигляді ланцюга, основними ланками якого є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- розробка місії і цілей підприємства;
- вибір конкретної стратегії розвитку;
- реалізація підприємством вибраної стратегії.

Повторимося, що стратегія міжнародної діяльності призначена для створення правил і прийомів поведінки фірми на зовнішньому ринку в ролях експортера та імпортера товарів і послуг [16]:

Основними етапами розробки та покращення стратегії міжнародної діяльності аграрного підприємства мають бути заходи, включаючи в себе:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;
- аналіз очікуваних змін підприємствами аграрного сектору у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей аграрних підприємств на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;

- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики, вплив змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування аграрних підприємств;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування аграрних підприємств.

Стратегії міжнародної діяльності є ключовим елементом концепції розвитку аграрних підприємств на основі інтернаціоналізації діяльності. Стратегічне ринкове керування характеризується зовнішньою орієнтацією, своєчасністю прийнятих рішень, підприємницьким духом, підтримкою інформаційних систем і програм керування знаннями в глобальному масштабі [17].

Також варто зазначити ряд критеріїв стратегії міжнародної діяльності аграрного підприємства, дотримуючись яких, воно зможе краще оперувати на зовнішньому ринку та робити акцент на перевагах, аніж на недоліках. Серед критеріїв можна виділити такі:

- 1) контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
- 2) гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- 3) ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- 4) ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

5) причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності підприємства) [18].

Враховуючи багатогранність стратегій міжнародної діяльності підприємств аграрного сектору та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, сільськогосподарському підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок та ефективно функціонувати на ньому, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно та виважено.

Вважаємо, що покращення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства має розпочинатися з моменту розробки до моменту впровадження її.

Практичні рекомендації щодо формування стратегії сільськогосподарського підприємства на міжнародному ринку, представлено в табл. 2.2.

Варто зазначити, що алгоритм формування сучасної міжнародної стратегії кожне аграрне підприємство вибудовує у відповідності до своїх цілей, можливостей та загальної бізнес-стратегії, враховуючи власні бізнес-метрики.

Таблиця 2.2

Практичні рекомендації щодо розроблення ефективної стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства

1	Дослідження та аналіз	<ul style="list-style-type: none"> -організація та проведення сесії для визначення цілей; -визначення цільової аудиторії; -дослідження позицій конкурентів, складання карти позиціонування;
2	Стратегування	<ul style="list-style-type: none"> -визначення споживчих сегментів; -вербалізація ціннісних пропозицій; -формування ідеї, місії, цінностей; -складання каналів комунікації;

Продовження табл.2.2

3	Реалізація	-розроблення стратегії комунікації; -формування команди, визначення термінів виконання поставлених задач, контроль за їх виконанням;
---	-------------------	---

Джерело: складено автором на основі [19,20,21]

Процес розроблення та реалізації стратегії міжнародної діяльності для сільськогосподарського підприємства складає комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі креативного, обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Будь-яка стратегія міжнародної діяльності базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства та визначає їхню бізнес-траєкторію на ринку.

Під час формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності, сільськогосподарське підприємство має прийняти ряд рішень, в тому числі:

- Встановити інтенсивність стимуляції та просування продукту;
- Сегментувати групи для визначення напрямків мотиваційної програми;
- Встановити терміни виконання цієї програми;
- Сформувати план діяльності відповідно до програми, розробленої для конкретних груп;
- Скласти кошторис витрат на реалізацію передбачених заходів;
- Протестувати обрану програму заходів щодо перевірки ефективності;
- Провести аналіз запланованих заходів і оцінити їх дієвість.

Також ми радимо просувати одразу декілька товарів на ринку, аби оцінити їх конкурентоспроможності та дієвість даної стратегії. На наступному етапі ми рекомендуємо реалізувати механізм побудови перспективного асортименту

продукції, що запобігає створенню негативних тенденцій і процесів, які можливі при ігноруванні цього аспекту діяльності підприємства.



Висновки до розділу 2

Таким чином, провівши аналіз тенденцій розвитку стратегій міжнародної діяльності на прикладі вітчизняного сільськогосподарського підприємства ФГ «Восход», ми визначили місце даного підприємства на внутрішньому ринку, проаналізували його основні економічні показники та довели, що дане підприємство готове виходити на зовнішній ринок. На основі PEST-аналізу ми визначили кількість та ймовірність впливу можливих факторів на підприємство та його продажі і прибуток. Сила фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3.

Грунтуючись на розрахунках і аналізі, ми можемо зробити висновок, що стратегія міжнародної діяльності, розроблена для ФГ «Восход», повинна бути спрямована на подальші заходи з розвитку і збільшення частки ринку зернових.

Для того, щоб сільськогосподарське підприємство вийшло на міжнародний ринок, необхідно обрати чітку стратегію, яка відповідатиме цілям підприємства, попиту та пропозиції на ринку, була обґрунтованою та раціональною. Для цього, в пункті 2.2 наведено заходи поліпшення стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході написання роботи було розглянуто поняття «стратегія», концептуальні підходи до визначення сутності, її особливості характеристики та види стратегій міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішньому ринку.

Було зазначено, що плануючи свою діяльність на зовнішньому ринку, сільськогосподарському підприємству необхідно провести детальне стратегічне планування, визначити цілі, підібрати вдалу та раціональну стратегію, спираючись на внутрішні та зовнішні чинники і лише потім починати реалізовувати її.

Також був проведений аналіз стратегії міжнародної діяльності, як важливого інструменту при створенні стратегії сільськогосподарської компанії. Його мета – оцінити операційне середовище виробника, провести дослідження ринку, виміряти потенціал бізнес-одиниці, проаналізувати стратегічні альтернативи, можливості та загрози, оцінити ефективність обраної стратегії і багато іншого. Серед методів аналізу ми зазначили такі: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ETOP-аналіз, методи моделювання, аналіз ЖЦТ стратегії маркетингу, фінансового стану, факторів продуктивності, порівняльний аналіз, експертний метод, кореляційно-регресивний аналіз та багато інших.

Проведено аналіз тенденцій розвитку стратегій міжнародної діяльності на прикладі вітчизняного сільськогосподарського підприємства ФГ «Восход» та визначено його структуру стратегії міжнародної діяльності. На основі PEST-аналізу визначено кількість та ймовірність впливу можливих факторів на підприємство та його продажі і прибуток. Сила фактора оцінена за шкалою від 1 до 3.

Грунтуючись на розрахунках і аналізі, зроблено висновок, що стратегія міжнародної діяльності, розроблена для ФГ «Восход», повинна бути спрямована на подальші заходи з розвитку і збільшення частки ринку зернових.

Консультаванням та допомогою у виході на міжнародний ринок вітчизняним підприємствам надає ICC Ukraine. ICC Ukraine якісно надає усі можливі послуги

для зацікавленого підприємства, одні з яких: експертизи товарів, супроводи на перемовинах, створення логотипу, бренду та брендінгової стратегії. Більшість національних підприємств позитивно оцінюють співпрацю з асоціацією, навіть рекомендуючи її іншим, проте є деякі прогалини в діяльності асоціації, котрі варто своєчасно скорегувати.

В кінці роботи було сформульовано пропозиції щодо поліпшення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств за підтримки ІСС Ukraine та зазначено, що для виходу на міжнародний ринок, сільськогосподарське підприємство повинно оцінити свої можливості, загрози, визначити внутрішні та зовнішні чинники впливу, а також обрати оптимальну та раціональну стратегію для оперування та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління/ Ансофф І. – Економіка, 1989. – 519 с.
2. Василенко С. В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / С.В. Василенко, О. Є. Бездітко // Наукові горизонти. - 2020. - No 6. - С. 52-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_6_8
3. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук//. - К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
4. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства/ Л.М.Баценко, А.С. Гузь// «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю: Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 209-211.
5. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. Г. Бережна // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - No 3. - С. 53-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnav_ekon_2018_3_8
6. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - No 5. - С. 19-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
7. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), No 5(2). - С. 8-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_ekon_2019_30\(69\)_5\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_ekon_2019_30(69)_5(2)_4)

8. Горбоніс Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбоніс, Г.В. Черевко та ін. - К.: Знання, 2014. - 463 с.
9. Горбоніс Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбоніс, Г.В. Черевко та ін. - К.: Знання, 2014. - 463 с.
10. Henry Mintzberg. *Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon and Schuster. [ISBN 978-1-4391-0735-5](https://www.isbn-international.org/product/978-1-4391-0735-5).
11. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва [Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, А. С. Топал // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 12(5). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_4)
12. Фастівець Н.П. Досвід реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємств АПК / Н.П. Фастівець // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – №3. – С. 137–141.
13. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток [Електронний ресурс] / Д. В. Орлова, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2019. - № 4. - С. 88-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15
14. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств / М. А. Домаскіна, В. П. Гурський // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2017. - Вип. 4. - С. 52-61.
15. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2015. – №2 (49). – С. 204–2012.
16. Панфілова Т. Україна в СОТ: перші результати і наслідки / Т. Панфілова, Л. Саакадзе // Мости. – 2012. – № 8. – С. 15–19.
17. Шмаленко Я.В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства / Я.В. Шмаленко // Держава та регіони. – 2013. – № 3. – С. 270–277.

18. Никончук В.М. Формування стратегії розвитку сільсько- господарських підприємств / В.М. Никончук // Агросвіт. – 2012. – № 22. – С. 2–4.
19. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122–129
20. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. Journal of Strategic Marketing. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>
21. Weinstein A. (2020). Houdini's magical marketing strategies. Journal of Strategic Marketing. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2020.1825985>
22. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / О.А. Різниченко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 320-327. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_1_32
23. Chandler A. D. Strategy and Structura. – Boston 1961.
24. Брендбук Торгово-промислової палати України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/uploads/files/5ab0eb94c994c924804469.pdf>
25. Костинець В.В. Методичні засади оцінювання економічної ефективності туристичних брендів / В.В. Костинець // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 160-165.
26. Боєнко О.Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/2879%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5800-1-10-20170117.pdf>
27. Малюга Л.М. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств/ Л.М. Малюга // Економіка. – 2009. – № 9. – С. 50–58.

28.Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ. - 1999.

– С. 94-120.

29.Світовий ринок товарів та послуг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / за заг.

ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К. : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2015. –

720 с.

30.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: ефективність, державне регулювання, конкурентоспроможність : зб. наук. ст. пр. Ч.2 / відп. ред. А.А.

Мазаракі. – К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2010. – 485 с.

31.Руденко В.Д. Практичний курс інформатики / За ред. Мадзігона В.М. /В.Д.

Руденко, О.М. Макарчик. - К.: Фенікс, 2000. - 304 с.

