

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.93](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.93)

УДК: 338.2:631.11

*I. I. Boryshkevych,  
к. е. н., асистент кафедри управління та бізнес-адміністрування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ORCID ID: 0000-0001-7508-6556  
V. M. Yakubiv,  
д. е. н., професор, проректор з наукової роботи,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ORCID ID: 0000-0002-5412-3220*

## **ФОРМУВАННЯ ТИПОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*I. Boryshkevych  
PhD in Economics, Assistant of the Department of Management and Business Administration,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
V. Yakubiv  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector of Science,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

### **FORMATION OF A TYPICAL MARKETING STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISE IN THE IMPLEMENTATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

*Сучасне міжнародне середовище характеризується глобалізаційними процесами, загостренням конкуренції та посиленням вимог до ведення господарської діяльності. Оскільки сільськогосподарська продукція займає найбільшу частку у загальному обсязі українського експорту, то сільськогосподарським підприємствам слід використовувати сучасні інструменти просування продукції. Формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємним етапом досягнення успіху підприємства на міжнародній арені та нарощення конкурентних переваг.*

*У статті проаналізовано важливість розробки маркетингової стратегії для сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Здійснено порівняльний аналіз частки продукції агропромислового комплексу та харчової промисловості у загальному обсязі українського експорту у 2018-2020 рр. Охарактеризовано фактори, які слід враховувати при розробці маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства. Запропоновано етапи формування та впровадження маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, а саме: вибір країни для експорту сільськогосподарської продукції, маркетингові дослідження та стратегічний аналіз, формування альтернативних варіантів маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства, вибір найбільш оптимального варіанту стратегії та оцінка можливостей її реалізації, впровадження*

обраної стратегії. Розроблено типову маркетингову стратегію сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи метод “дерева цілей”. Глобальною ціллю даної стратегії є вихід на нові зовнішні ринки з метою нарощення обсягів збуту сільськогосподарської продукції та підвищення рівня ефективності, результативності і прибутковості. Сформована типова стратегія передбачає реалізацію наступних стратегічних цілей: вибір міжнародного цільового ринку, опис цільового сегменту, маркетингову діяльність та стимулювання збуту. В межах кожної стратегічної цілі було окреслено тактичні цілі. Отримані результати формують підґрунтя для подальших досліджень в напрямку формування та впровадження маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

*The modern international environment is characterized by globalization, intensification of competition and increasing requirements for doing business. As agricultural products account for the largest share of total Ukrainian exports, agricultural enterprises should use modern tools to promote their products. The formation of the marketing strategy of an agricultural enterprise in the implementation of foreign economic activity is an integral part of achieving the success of the enterprise in the international arena and increasing competitive advantage.*

*The article analyzes the importance of developing a marketing strategy for an agricultural enterprise in carrying out foreign economic activity. A comparative analysis of the share of agro-industrial complex and food industry products in the total volume of Ukrainian exports in 2018-2020 is described. The factors that should be taken into account when developing the marketing strategy of an agricultural enterprise are described. The stages of formation and implementation of marketing strategy of agricultural enterprise in foreign economic activity are proposed, namely: choice of country for export of agricultural products, marketing research and strategic analysis, formation of alternative marketing strategy of agricultural enterprise, selection of the best strategy and evaluation of opportunities. chosen strategy. A typical marketing strategy of an agricultural enterprise in the implementation of foreign economic activity, using the method of “goal tree”. The global goal of this strategy is to enter new foreign markets in order to increase sales of agricultural products and increase efficiency, effectiveness and profitability. The formed standard strategy provides realization of the following strategic purposes: a choice of the international target market, the description of a target segment, marketing activity and sales promotion. Within each strategic goal, tactical goals were outlined. The obtained results form the basis for further research in the direction of formation and implementation of the marketing strategy of the agricultural enterprise in the implementation of foreign economic activity.*

**Ключові слова:** маркетингова стратегія; сільськогосподарське підприємство; зовнішньоекономічна діяльність; стратегічне планування; “дерево цілей”.

**Keywords:** marketing strategy; agricultural enterprise; foreign economic activity; strategic planning; “goal tree”.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному ринковому середовищі, що характеризується підвищеним рівнем конкуренції та ускладненням ведення господарської діяльності, значно розширюється сукупність тих інструментів, які варто використовувати сільськогосподарському підприємству з метою посилення власних позицій у зовнішньоекономічній діяльності. Серед найбільш ефективних інструментів підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку є запровадження системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю, основою якої є формування довгострокових програм розвитку, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, а також її довгострокові і тактичні цілі.

Маркетинг зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) уможливує визначення особливостей функціонування міжнародного ринку та формування дієвої стратегії виходу сільськогосподарського підприємства на світовий ринок. За його результатами формуються основні напрями товарної, цінової політики, політики просування та розповсюдження аграрної продукції на міжнародному ринку. Успіх діяльності

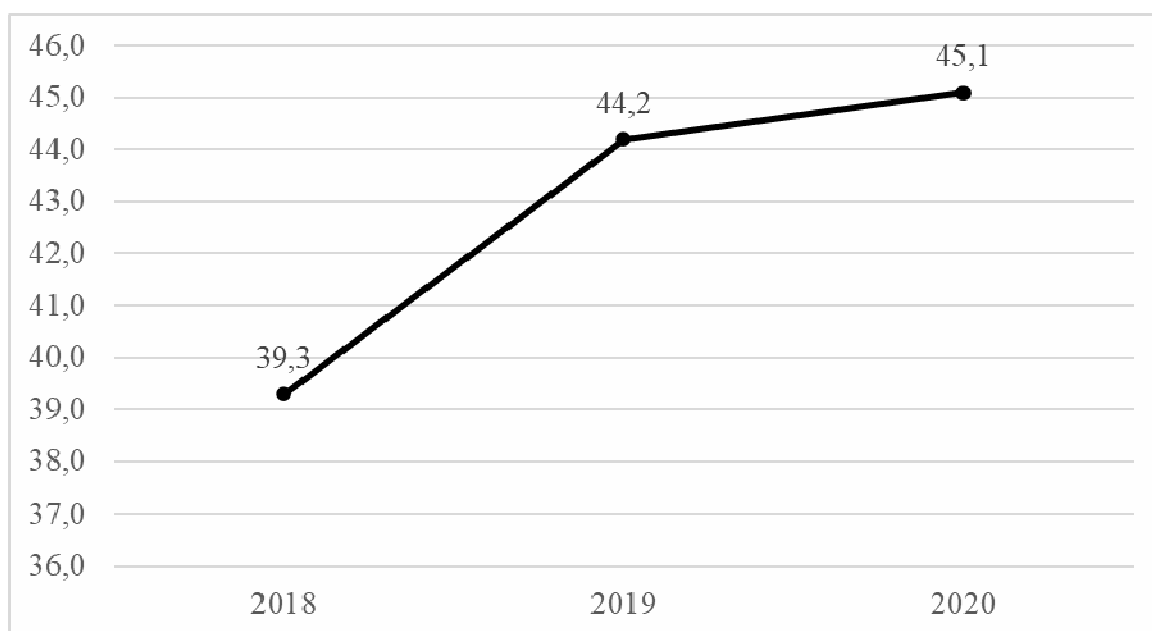
сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку полягає в ефективному прийнятті управлінських рішень, своєчасному реагуванні на мінливість середовища, проведення маркетингових досліджень, що дають інформацію про ринкове середовище, попит та тенденції. Відтак, особливої актуальності набуває дослідження методики формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств при здійсненні ЗЕД та розробка на цій основі типової маркетингової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних й практичних основ формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Salem Al-Oun, I. I. Боришкевич, В. І. Даниленко, Ю. П. Калюжна, С. В. Ковальчук, Л. М. Кошова, I. I. Набок, Д. П. Хомутовська, В. М. Якубів, Р. Д. Якубів та інші. Однак, стратегічне планування маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств при здійсненні ЗЕД все ще потребує комплексного дослідження із застосуванням нових підходів, опираючись на сучасні реалії. Саме тому, дослідження в межах даної проблематики є досить актуальними.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В результаті глобалізації та агроіндустріалізації значно підвищились вимоги до ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарські підприємства при здійсненні ЗЕД стикаються з багатьма проблемами, а саме: дефіцит інформації про ланцюги постачання; обмежене використання сучасних маркетингових технологій, що знижує прибутковість підприємства; низький рівень стратегічного управління; недостатній взаємозв'язок виробничої та маркетингової систем тощо [1, с. 291].

Сільськогосподарська продукція складає основу зовнішньої торгівлі України. Частка сільськогосподарської продукції і продовольства у загальному обсязі українського експорту у 2020 році склала 45,1 % (22 199,1 млн. дол.), збільшившись на 0,9 % у порівнянні із попереднім роком та на 5,8 % у порівнянні із 2018 роком. Тобто, простежується позитивна тенденція експорту сільськогосподарської продукції на зовнішній ринок (рис. 1). Це є свідченням того, що розробка маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств, які здійснюють ЗЕД набуває все більшої актуальності.



**Рис. 1. Частка продукції агропромислового комплексу та харчової промисловості у загальному обсязі українського експорту, %\***

*\*Джерело: сформовано авторами на основі [2-4]*

Стратегія являє собою довгостроковий орієнтир діяльності підприємства, що спрямовує свої зусилля на досягнення кращих результатів у конкурентному середовищі. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених підтверджують важливість стабільного економічного зростання сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі [5, с. 669]. Управління маркетингом в ЗЕД передбачає управлінську діяльність, що пов'язана із реалізацією деяких функцій менеджменту: планування, організації, координації, аудиту, контролю та стимулювання заходів в напрямку посилення процесу формування та відтворення попиту на продукти та послуги, а також збільшення рівня прибутку від здійснення міжнародної діяльності [6, с. 180]. Важливим інструментом, що спроможний активізувати ЗЕД та покращити міжнародну конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, є застосування механізму маркетингового менеджменту у ЗЕД [7, с. 68].

Існує ряд підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств при здійсненні ЗЕД. Такі підходи забезпечують успішну діяльність підприємства та можуть базуватись як на повній раціональності, так і на цілковитій ірраціональності. До таких підходів належать: виробничий, ресурсний, процесний, ситуаційний, поведінковий, системний, функціональний, інтуїтивний та комплексний [8-10]. Щодо вибору певного підходу, то слід обов'язково враховувати особливості функціонування підприємства, здійснювати стратегічний аналіз, враховувати вид його організаційної структури, що в сукупності здійснює вплив на прийняті стратегічні управлінські рішення в напрямку маркетингу ЗЕД. Також потрібно враховувати можливі ризики від здійснення такої діяльності.

Як зазначає М. Л. Педан “ефективність реалізації маркетингової стратегії при здійсненні ЗЕД досягається завдяки відповідності продукції вимогам зовнішнього ринку, що забезпечується високим рівнем конкурентоспроможності та відповідності основних функціональних особливостей продукції вимогам споживачів” [11, с. 194]. Розробка маркетингової стратегії є одним із найважливіших та найскладніших етапів маркетингового процесу в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища [12].

Розробляючи маркетингову стратегію сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД слід враховувати наступні фактори:

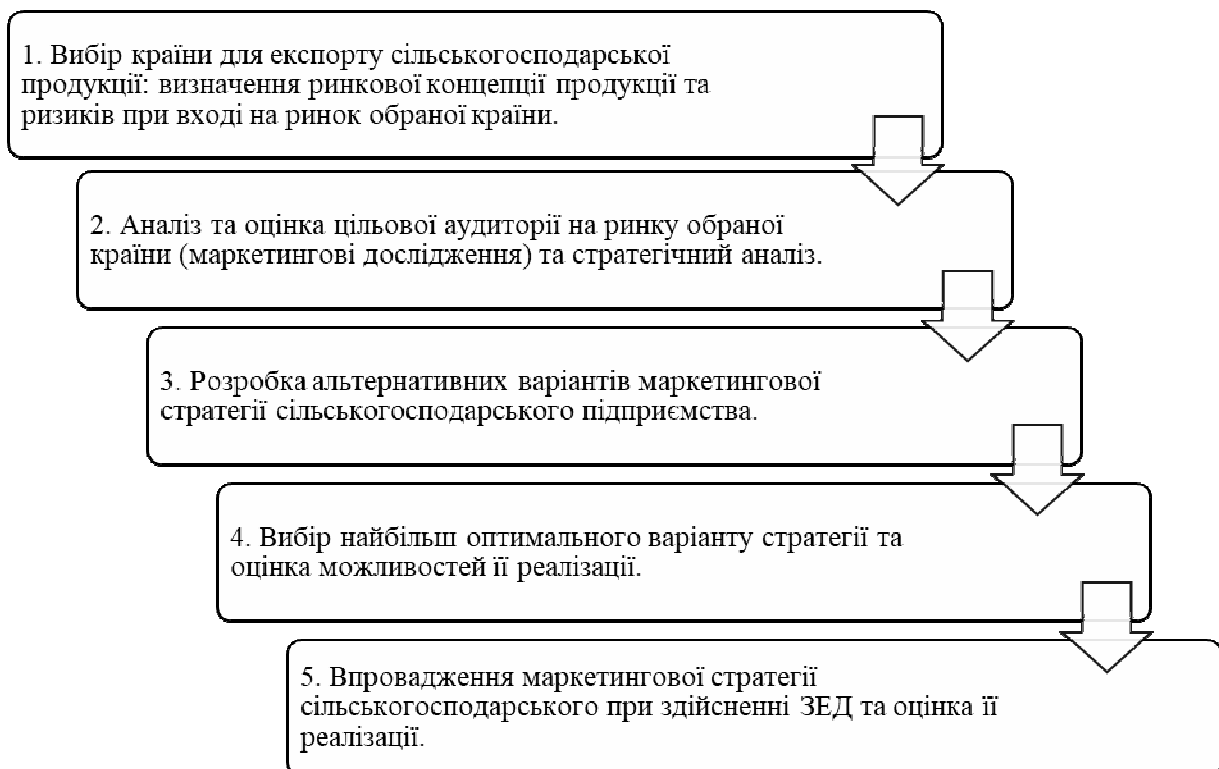
1) міжнародне маркетингове середовище і тенденції розвитку попиту (запити споживачів, наявність конкурентів, ланцюги постачання, ринковий попит, правове регулювання, політичні та економічні особливості тощо);

2) наявність сільськогосподарських підприємств-конкурентів та основні стратегічні напрямки їх діяльності;

3) встановлення основних переваг сільськогосподарських підприємств у міжнародній конкурентній боротьбі, визначення управлінського та ресурсного потенціалу підприємства;

4) концепцію розвитку сільськогосподарських підприємств, визначення їх глобальних цілей і тактичних завдань ведення підприємницької діяльності у важливих стратегічних зонах.

Етапи формування та впровадження маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД можна відобразити наступним чином (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи формування та впровадження маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД\***

*\*Джерело: авторська розробка.*

Основною метою впровадження розробленої маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД є, насамперед, взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства із його наявними можливостями й вимогами споживачів, а також використання власних сильних сторін та слабких позицій конкурентів задля збільшення частки сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку та величини прибутку. Незважаючи на те, що цілі функціонування усіх сільськогосподарських підприємств на ринку практично збігаються, універсальної маркетингової стратегії при цьому не існує.

Важливим у процесі формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств при

здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є проведення стратегічного аналізу. Л. В. Носонова під стратегічним аналізом розуміє “дослідження позитивних та негативних чинників, що можуть вплинути чи впливають на економічне становище підприємства у перспективному періоді” [13, с. 548]. Серед найбільш популярних методів стратегічного аналізу можна виокремити наступні: PEST-аналіз (для аналізу дальнього зовнішнього середовища), SWOT-аналіз (для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища), аналіз Майкла Портера, побудова карти стратегічних груп (для аналізу конкурентного середовища).

Основними характеристиками, якими повинен володіти сучасний документ сформованої маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД є наступні:

- 1) довгостроковість (передбачений на 3-5 чи більше років);
- 2) спрямованість на перспективу із деталізацією тактичних цілей, що сприяють реалізації стратегічних пріоритетів;
- 3) документ розробленої стратегії не повинен бути надто громіздким. Він має бути лаконічним, проте зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

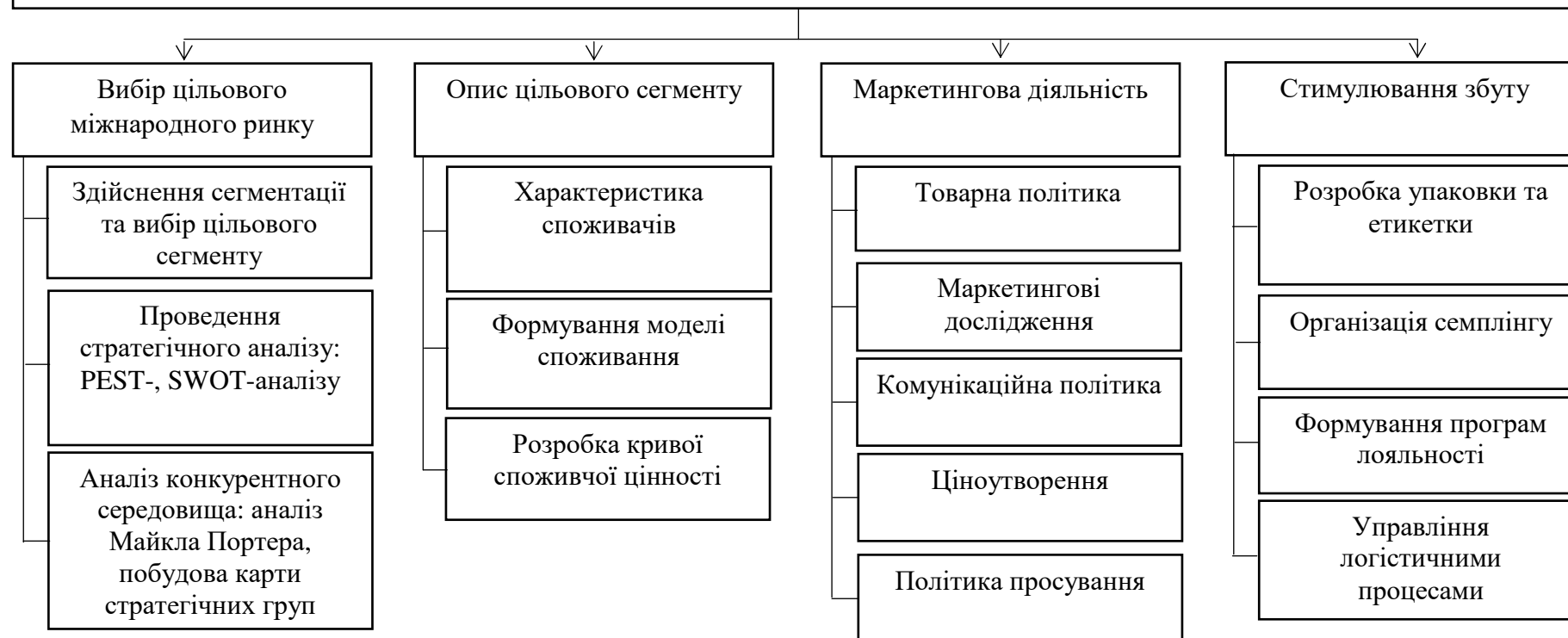
До методів, які використовуються при розробці стратегії можна віднести наступні: метод “дерева цілей”, роудмепінг (побудова дорожньої карти), метод збалансованої системи показників та метод хосин канрі. Одним із найпоширеніших методів формування стратегії є метод “дерева цілей”. Даний метод передбачає застосування цільового підходу у стратегічному управлінні. Метод “дерева цілей” передбачає графічне відображення взаємозв'язків між місією сільськогосподарського підприємства та його стратегічними, тактичними й оперативними цілями. З цього випливає, що даний метод вимагає розробки складної системи цілей. В основі методу “дерева цілей” лежить декомпозиція, тобто розукрупнювання великої цілі на дрібніші. Як науковий метод саме декомпозиція є визначальною у цьому аспекті. Декомпозиція сприяє редукції цілей, а саме ілюстрації кожної цілі певного рівня як розгорнутої сукупності підцілей нижчого рівня. Саме повнота редукції і є основою для формування “дерева цілей”.

Розроблена маркетингова стратегія повинна включати усі напрямки діяльності сільськогосподарського підприємства, усі його підрозділи та процеси. До її формування слід залучати працівників підприємства, тобто використовувати партисипативне управління, що в кінцевому результаті сприятиме кращому її виконанню [14, с. 16].

Маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД є одним із важливих елементів успіху його діяльності. Вона забезпечує аналіз й оцінку різноманітних сторін діяльності сільськогосподарського підприємства та передбачає певну сукупність дій, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей. Розглядаючи стратегічний маркетинг у контексті реалізації зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського підприємства, слід звернути увагу на інтернет-маркетинг, який протягом останнього періоду набуває все більшої популярності та важливості в загальній маркетинговій стратегії.

Використовуючи метод “дерева цілей”, сформуємо типову маркетингову стратегію сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД (рис. 3).

**Глобальна ціль сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД: вихід на нові зовнішні ринки з метою нарощення обсягів збуту сільськогосподарської продукції та підвищення рівня ефективності, результативності і прибутковості.**



**Рис. 3. Типова маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД\***

*\*Джерело: авторська розробка*

Розроблена типова маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД уможливить розв'язання проблем незадовільних ситуацій під час управління змінами. У такому статусі маркетинговій стратегії сільськогосподарського підприємства притаманні такі особливості, як взаємозв'язок і взаємодія усіх компонентів системи, цілісність, узгодженість й синхронізація у часі, узгодженість із основними стратегічними міжнародними цілями сільськогосподарського підприємства, адаптивність, гнучкість до змін середовища, автономність елементів, багатоаспектність, а також оновлення відповідно до змін середовища.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, сформована типова маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД у вигляді дерева цілей сприятиме удосконаленню його діяльності та нарощенню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження можуть бути здійсненні в контексті розроблення конкретних пропозицій щодо механізму впровадження маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні ЗЕД.

#### **Список літератури.**

1. Salem Al-Oun Case study: marketing strategies and performance of small and medium agro-farm businesses in Badia of Jordan // *International Journal of Globalisation and Small Business, Inderscience Enterprises Ltd.* 2012. Vol. 4 (3/4). pp. 284-307.
2. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2018 році // Департамент розвитку експорту. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення: 16.04.2021).
3. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2019 році // Департамент розвитку експорту. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення: 16.04.2021).
4. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2020 році // Департамент розвитку експорту. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення: 16.04.2021).
5. Yakubiv V., Boryshkevych I., Yakubiv R., Balanced System of Economic Performances as a Strategy-forming Tool of Development of Agricultural Enterprises // *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2019. Vol. 19. Issue 3. P. 669-679.
6. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 179-185.
7. Даниленко В. І., Калюжна Ю. П., Кошова Л. М. Рекламна діяльність аграрних підприємств у контексті міжнародних економічних відносин // *Вісник ХНАУ*. 2017. № 2. С. 67-74.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2005. 152 с.
9. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 366 с.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
11. Педан М. Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 192-195.
12. Набок І. І., Хомутовська Д. П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності // *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66) (дата звернення: 16.04.2021).
13. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 547-555.
14. Boryshkevych I. Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the Method of Hoshin Kanri) // *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2019. Vol. 6. № 3-4. P. 15-21.

#### **References.**

1. Salem Al-Oun (2012) "Case study: marketing strategies and performance of small and medium agro-farm businesses in Badia of Jordan", *International Journal of Globalisation and Small Business, Inderscience Enterprises Ltd*, vol. 4 (3/4), pp. 284-307.
2. Export Development Department (2019), "Infographics on the general results of exports of goods and services of Ukraine in 2018", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (Accessed 16 April 2021).
3. Export Development Department (2020), "Infographics on the general results of exports of goods and services of Ukraine in 2019", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (Accessed 16 April 2021).
4. Export Development Department (2021), "Infographics on the general results of exports of goods and services of Ukraine in 2020", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (Accessed 16 April 2021).
5. Yakubiv, V. Boryshkevych, I. and Yakubiv, R. (2019), "Balanced System of Economic Performances as a Strategy-forming Tool of Development of Agricultural Enterprises", *Scientific Papers Series "Management, Economic*

*Engineering in Agriculture and Rural Development*”, vol. 19 (3), pp. 669-679.

6. Kovalchuk, S. V. (2014), “Actual problems of application of marketing management in foreign economic activity of the enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5 (2), pp. 179-185.

7. Danylenko, V. I. Kalyuzhna, Yu. P. and Koshova, L. M (2017), “Advertising activity of agrarian enterprises in the context of international economic relations”, *Visnyk KHNAU*, vol. 2, pp. 67-74.

8. Kudenko, N. V. (2005), *Stratehichnyy marketynh* [Strategic marketing], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Kindratska, G. (2006), *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management], Znannya, Kyiv, Ukraine.

10. Balabanova, L. V. Kholod, V. V. and Balabanova, I. V. (2012), *Stratehichnyy marketynh* [Strategic marketing], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

11. Pedan, M. L. (2019), “Fundamentals of strategic marketing of foreign economic activity of industrial enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, pp. 192-195.

12. Nabok, I. I. and Khomutovska, D. P. (2014), “Implementation of marketing strategy in the activities of Ukrainian enterprises and recommendations for improving their efficiency of foreign economic activity”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66) (Accessed 16 April 2021).

13. Nosonova, L. V. (2017), “Determining the level of strategic potential of machine-building enterprises”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 547-555.

14. Boryshkevych, I. (2019), “Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the Method of Hoshin Kanri)”, *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 6 (3-4), pp. 15-21.

*Стаття надійшла до редакції 19.04.2021 р.*