



Економіка

УДК: 338.43:339.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17360664>

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК

Стойко Василь Юрійович

аспірант кафедри економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна
<https://orcid.org/0009-0001-8141-8016>

Прийнято: 01.10.2025 | Опубліковано: 15.10.2025

Анотація: Зовнішньоекономічна стратегія підприємств АПК є важливою та значною сферою діяльності, оскільки вона відкриває нові можливості для розширення ринку, розвиває конкурентні переваги шляхом розширення на зовнішні ринки та покращує репутацію підприємства. **Метою статті** є дослідження особливостей стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. **Методи дослідження** включають загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження** виявили, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК - це діяльність, спрямована на досягнення основних цілей організації, що визначаються передбаченням можливих змін у навколишньому середовищі та організаційному потенціалі



шляхом координації та розподілу ресурсів. Опрацьовано наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку стратегічних аспектів науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Розроблено методологію зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК, яка корисна в кризових ситуаціях, оскільки дозволяє враховувати постійні зміни, що можуть суттєво вплинути на стратегічні цілі, які підприємство поставило перед кризою. Запропоновано концептуальні особливості розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК структуровані з використанням комплексного підходу. **Висновки.** Під стратегією зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК слід розуміти продуману систему логічно взаємопов'язаних правил і процедур, що дозволяє підприємства працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, підприємства АПК, стратегія, стратегічні цілі, методологія, принципи, реалізація, зовнішні ринки.

Strategy for the development of foreign economic activity of agricultural enterprises

Stoiko Vasyi

postgraduate of the Department of Economics and Business in the Agricultural
Industry named after Ivan Popovych
Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-8141-8016>

Abstract: The foreign economic strategy of agro-industrial enterprises is an important and significant area of activity, as it opens up new opportunities for market expansion, develops competitive advantages by expanding to foreign markets and



improves the reputation of the enterprise. **The purpose** of the article is to study the features of the strategic development of the foreign economic activity of agro-industrial enterprises. **The research methods** include general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve the research objectives, the dialectical method of scientific knowledge was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was the scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own research, etc. **The results** of the study revealed that the strategy of foreign economic activity of agro-industrial enterprises is an activity aimed at achieving the main goals of the organization, which are determined by the anticipation of possible changes in the environment and organizational potential through the coordination and distribution of resources. Scientific approaches to studying theoretical and conceptual aspects of the development of strategic aspects of scientifically based recommendations for the development of foreign economic activity of agri-industrial complex enterprises have been developed. A methodology for the foreign economic strategy of agri-industrial complex enterprises has been developed, which is useful in crisis situations, since it allows taking into account constant changes that can significantly affect the strategic goals that the enterprise has set before the crisis. Conceptual features of the development of the foreign economic strategy of agri-industrial complex enterprises are proposed, structured using an integrated approach. **Conclusions.** The strategy of foreign economic activity of agri-industrial complex enterprises should be understood as a well-thought-out system of logically interconnected rules and procedures that allows the enterprise to work both in the domestic and foreign markets.

Keywords: foreign economic activity, agri-industrial complex enterprises, strategy, strategic goals, methodology, principles, implementation, foreign markets.

Постановка проблеми. Сільське господарство та сільськогосподарська продукція є стратегічними напрямками розвитку експортної політики України та



аграрно-орієнтованих регіонів. В останні роки структура сільськогосподарського експорту скорочується, тоді як напрямки експорту окремих видів сировини та категорій товарів змінилися лише незначно.

Ситуація на світовому продовольчому ринку ускладнюється низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів, які також підвищують ціни на продукти харчування. До них належать: постійне зростання населення світу, темпи зростання якого перевищують темпи зростання виробництва продуктів харчування; скорочення площ, доступних для сільськогосподарського виробництва, через будівництво промислових об'єктів, заболочення, руйнування родючого шару ґрунту, ерозія та пилове забруднення орних земель; державна підтримка та субсидії в розвинених країнах вітчизняним фермерам, що стимулює масове впровадження науково-технічних досягнень у цьому секторі; виникнення різних епідемій та захворювань (пташиний грип, коров'ячий сказ, свинячий грип тощо) у сировинній базі харчових продуктів призвело до зменшення їх виробництва; стихійні лиха (посухи, повені тощо); виснаження запасів морепродуктів у світових океанах і морях, а також дефіцит прісної води вплинули на проблему продовольчої безпеки багатьох країн.

Усі ці обставини вимагають ретельного врахування під час розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу (АПК) щодо збільшення експорту та просування вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників [1–17]. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Так, Артемчук М. Д. [1] розробив рекомендації щодо впровадження адаптивних стратегій, зокрема вказав на необхідність інвестування в цифровізацію, вдосконалення внутрішніх процесів та активну взаємодію з державними структурами для отримання фінансової підтримки. Батюк Р. [2] обґрунтував



актуальність розробки організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах високого рівня конкуренції на міжнародних ринках. Дорош О., Клепець В. та Нога О. [3] визначили перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни та виявлення можливих шляхів адаптації до нових умов. Дубик В. Я., Стасишин А. В. та Богів Р.Є. [4] окреслили основні проблеми, які перешкоджають успішному формуванню інвестиційної стратегії підприємства, а також запропоновано шляхи вдосконалення стратегії, зокрема у розрізі впровадження інноваційних підходів. Воронко О. С. [5] вказав на особливості формування конкурентних стратегій просування продукції (послуг) підприємств на міжнародні ринки, зокрема щодо цільових ринкових сегментів, виду економічної діяльності та галузі, країн-партнерів зі зовнішньоекономічних зв'язків, наявної економічної культури в країні. Галас Л. І. [6] встановив, що Україна володіє всіма потрібними природними ресурсами для нарощення стратегічного потенціалу галузі сільського господарства Германчук А. В., Івата В.В. [7] визначив, що до ефективної стратегія просування аграрної продукції має входити ідентифікація та оцінка ризиків, розробка планів реагування та використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків. Гуменюк Я. [8] обґрунтував стратегічні напрями нарощування експортного аграрного потенціалу України в сучасних умовах задля посилення позицій України на міжнародній арені навіть у період воєнного стану. Зелінська О. та Галазюк Н. [9] провели діагностику зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, результати якої дозволили виокремити перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зеліч В. [11] провів порівняльне дослідження класичної, адаптивної та інноваційної моделей ЗЕД, з урахуванням поточної економічної та політичної ситуації в Україні. Іващенко Г.А. [12] проаналізував взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємства. Карачина Н.П. [13] розглянув основні теоретичні положення та визначення поняття "стратегія" та



здійснив їх уточнення. Куліш Д. В. [14] дослідив цілі, типологію, умови, виміри та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Куліш Д. В. [15] визначив, що чиста стратегія не веде до чудових результатів та не дає результату без підтримки, програм, стратегій, що фінансують діяльність підприємств, що включає і ЗЕД. Олішевська А. та Куліш Д. [16] довели, що стратегія ЗЕД розглядається не як разове проєктування, а як безперервний процес виявлення сигналів середовища, ухвалення стратегічних рішень, їх реалізації та коригування за принципом «відчути - ухвалити - виконати - навчитися». Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т. та Петяк А. [17] опрацювали питання щодо необхідності стратегічного планування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та обґрунтована його актуальність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень особливостей розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК, ця тематика залишається недостатньо вивченою у кількох ключових аспектах, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є формування нових підходів націлених на визначення стратегічних аспектів науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Запропоноване дослідження спрямовано на розробку методології економічно обґрунтованої зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК, яка корисна в кризових ситуаціях, оскільки дозволяє враховувати постійні зміни, що можуть суттєво вплинути на стратегічні цілі, які підприємство поставило перед кризою. З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження запропоновано концептуальні особливості розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК структуровані з використанням комплексного підходу. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК, яка базується на аналізі поточного стану внутрішнього й зовнішнього середовища та прогнозу його майбутнього стану, визначення стратегічного



бачення, місії, цілей і завдань, розробку стратегії, реалізацію стратегії, а також оцінку та моніторинг її результатів

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК в сучасних умовах;
- розробити методологію зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК, яка корисна в кризових ситуаціях, оскільки дозволяє враховувати постійні зміни, що можуть суттєво вплинути на стратегічні цілі, які підприємство поставило перед кризою;
- запропонувати концептуальні особливості розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК структуровані з використанням комплексного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є однією з сфер діяльності підприємства, пов'язаних з виходом та роботою на зовнішніх ринках. Тому зовнішньоекономічна стратегія організації вважається важливою та значною сферою діяльності, оскільки вона відкриває нові можливості для розширення ринку, розвиває конкурентні переваги шляхом розширення на зовнішні ринки та покращує репутацію підприємства. Підприємство враховує світовий ринок та визначає глобальні та локальні цілі своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Для успішного розвитку підприємства необхідно навчитися точно та чітко визначати його довгостроковий план дій. Загальна зовнішньоекономічна стратегія підприємств АПК - це план управління, який поширюється на все підприємство та охоплює всі сфери його діяльності.



Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК - це діяльність, спрямована на досягнення основних цілей організації, що визначаються передбаченням можливих змін у навколишньому середовищі та організаційному потенціалі через координацію та розподіл ресурсів.

Стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК можна охарактеризувати як інструмент, за допомогою якого підприємство може створювати, формувати та координувати свою діяльність на будь-якому ринку.

Розробка стратегії підприємства - це відносно нова сфера підприємницької діяльності, але вона має ключове значення для кожної підприємства.

Основними цілями розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК є:

- визначення конкретного напрямку діяльності організації;
- визначення ролі кожного підрозділу у реалізації стратегії;
- визначення розміру та розподілу ресурсів між відділами.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК визначає:

1. Ефективність діяльності підприємства.
2. Ринкову позицію підприємства.
3. Характеристики його продукції в порівнянні з продукцією конкурентів.
4. Конкурентні переваги підприємства, що виникають внаслідок скоординованої діяльності.

5. В результаті ефективності правильно розробленої стратегії протягом усього життєвого циклу підприємства. Зовнішньоторговельна стратегія підприємства також визначає такі основні цілі: формування фокусу діяльності підприємства та стратегічних бізнес-одиниць; визначення ролі кожної стратегічної бізнес-одиниці та кожного з її відділів у реалізації загальної стратегії; та визначення обсягу та методів розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями та іншими відділами.

Реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає: формування організаційної структури, складання річного бюджету,



удосконалення методів управління та впровадження системи стимулювання як під час розробки, так і під час реалізації стратегії.

Принципи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК забезпечують основні вимоги до неї та визначають характер і зміст господарської діяльності підприємницької структури. Вони представлені в таблиці 1.

Таблиця 2

Принципи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип цілісності	Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства як певна система
Принцип безперервності	Постійне використання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, уникаючи розривів у часі
Принцип гнучкості	Здатність стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами
Принцип точності	Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства має бути конкретно й детально розроблена та обґрунтована
Принцип участі	Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в якій бере участь якнайбільша кількість працівників на різних рівнях управління

Джерело: власна розробка автора

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності кожного підприємства базується на трьох основних типах загальних стратегій. Кожне підприємство може дотримуватися одного з цих типів або використовувати певні їх комбінації. Ми виділяємо такі основні типи стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК: стратегія зростання (розвитку); стратегія стабілізації (обмежене зростання); стратегія скорочення (виживання).

У процесі розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК виникають різні варіанти стратегічного управління в межах трьох основних її типів. Ці варіанти називаються стратегічними альтернативами. З кожної альтернативи вибирається подальша стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства та перспективи розвитку підприємства в рамках трьох основних стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства: зростання, стабілізації та скорочення.



Розробка зовнішньоекономічної стратегії підприємства - це складний та тривалий процес, оскільки необхідно звужити кількість стратегічних альтернатив із широкого спектру варіантів. Тому правильно розроблена та обґрунтована зовнішньоекономічна стратегія відіграє важливу роль у подальшому розвитку підприємства. Концептуальні особливості розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств АПК структуровані з використанням комплексного підходу наведені на рисунку 1.

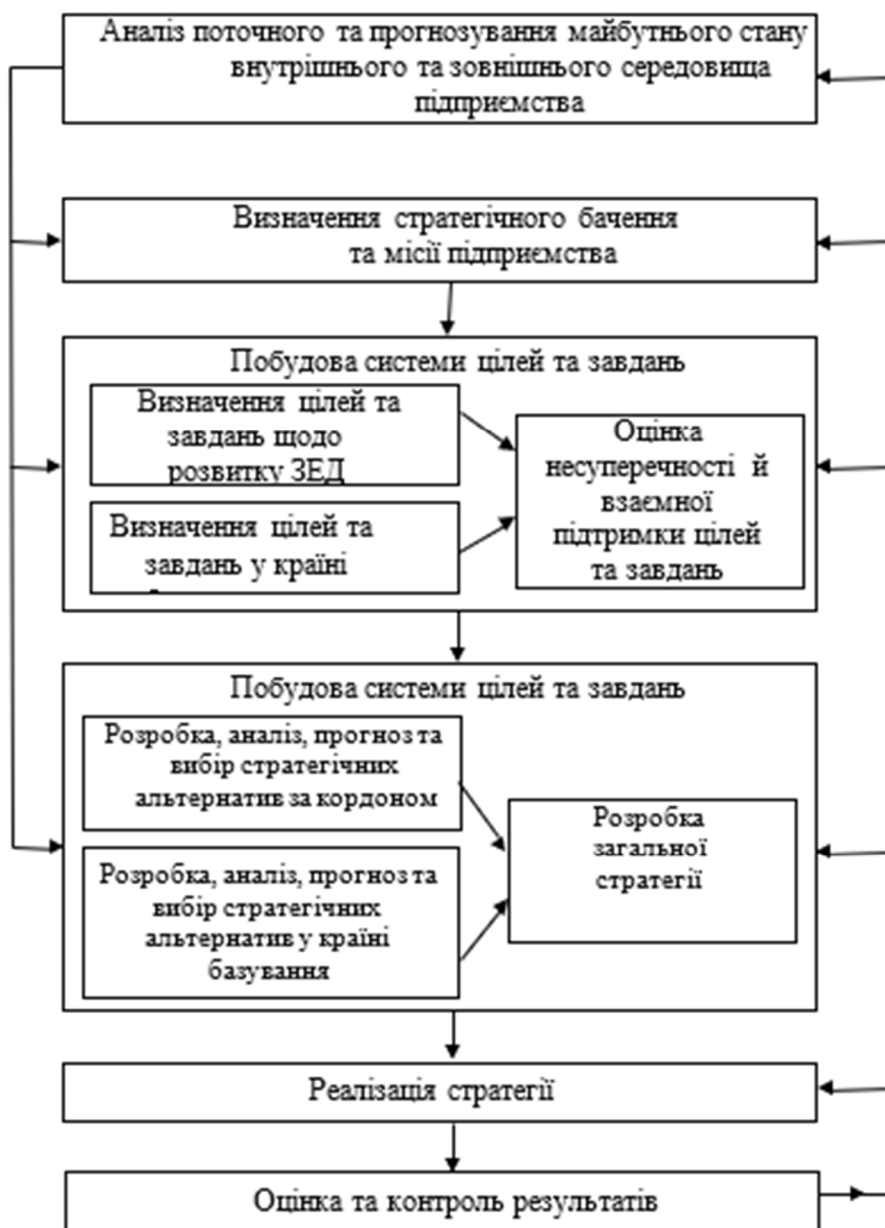


Рис. 1. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК

Джерело: власна розробка автора



Особливе значення в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК має аналіз навколишнього середовища. Цей аналіз вимагає врахування та вивчення значно більшої кількості факторів, характерних для зовнішнього середовища (економічних, політичних, правових та культурних), що вимагає значних вкладень часу, грошей, праці та інших ресурсів. У дослідженні проаналізовано групи факторів навколишнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства на зовнішніх ринках.

Комплексне вирішення стратегічних проблем підприємств АПК, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, передбачає включення всіх етапів процесу розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності з використанням різних інструментів та економічних засобів, враховуючи їх переваги та нейтралізуючи їх слабкі сторони.

Методологія економічно обґрунтованої зовнішньоекономічної стратегії, представлена на рисунку 2, яка корисна в кризових ситуаціях, оскільки дозволяє враховувати постійні зміни, які можуть суттєво вплинути на стратегічні цілі, які підприємство поставила перед кризою.

Виділимо методи досягнення стратегічних цілей у рамках зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК на зовнішніх ринках:

1. Надання товарів та послуг на ринку шляхом розвитку торговельно-збутової мережі.
2. Прямі капіталовкладення в національну економіку з метою створення нових підприємств і, як наслідок, виробництва там товарів.
3. Поглинання існуючих, фінансово скрутних підприємств з метою розширення виробництва.

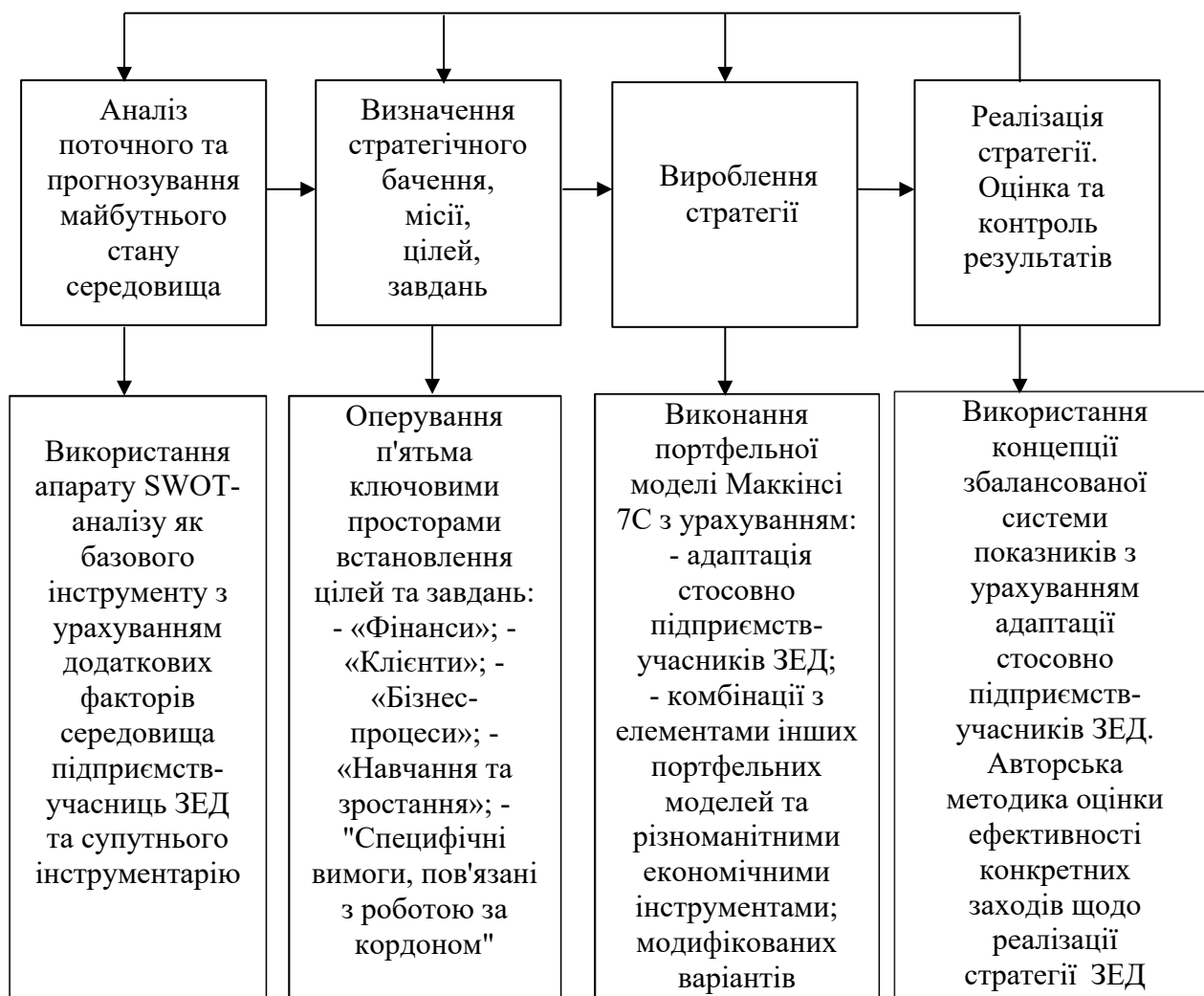


Рис.2. Економічне обґрунтування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК

Джерело: власна розробка автора

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дуже важливим та трудомістким процесом, оскільки необхідно вибрати серед багатьох стратегічних альтернатив ту, яка найкраще відповідає діяльності підприємства, ринковому середовищу та сформованим уподобанням споживачів. Правильно розроблена та обґрунтована стратегія підприємства відіграє значну роль у подальшому розвитку підприємств АПК.

Висновки. Під стратегією зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК слід розуміти продуману систему логічно взаємопов'язаних правил і процедур, що дозволяє підприємства працювати як на внутрішньому, так і на



зовнішньому ринках. Стратегія зовнішньоторговельної діяльності підприємств АПК базується на п'яти основних принципах: цілісність, послідовність, гнучкість, точність та співпраця. Економічне обґрунтування зовнішньоторговельної стратегії підприємства базується на аналізі поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища та прогнозу його майбутнього стану, визначення стратегічного бачення, місії, цілей і завдань, розробку стратегії, реалізацію стратегії, а також оцінку та моніторинг її результатів, що зумовлює перспективи подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. Випуск 40. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>

2. Батюк Р. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 199-207. DOI: [10.35774/econa2022.03.199](https://doi.org/10.35774/econa2022.03.199)

Батюк Р. обґрунтував актуальність розробки організаційно-економічного
3. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Наукові перспективи*. Вип. 5, № 47. 2024. С. 702–712

4. Дубик В. Я., Стасишин А. В., Богів Р.С. Проблеми формування інвестиційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Фінансовий простір*. № 2 (50). 2023 С.119-126. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.118125126)

5. Воронко О. С. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. *Академічні візії*. Вип. 18. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868>

6. Галас Л. І. Передумови розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*.



№ 5. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8886> (дата звернення: 04.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.202

7.Германчук А. В., Івата В.В. Підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. *Агросвіт*. № 6, 2025. С.134-140 DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.134

8.Гуменюк Я. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. № 53. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>

9.Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. № 70. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>

10.Закон України від 16.04.91 р. за № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>. (дата звернення 25.09.2025р.)

11.Зеліч В. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. № 15. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156190>

12.Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. 2021. С. 1-9. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.101](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.101)

13.Карачина Н.П. Сутність поняття «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*. № 110. 2016. С. 17-26.

14.Куліш Д. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств: цілі, типологія, умови, виміри та значення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 8. № 1. 2023. С. 317 - 322. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-46>

15.Куліш Д. В. Система підтримки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств ЄС. *Економіка, управління та*



адміністрування. № 3 (105). 2023. С.3-9. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-3-9](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-3-9)

16.Олішевська А., Куліш Д. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. № 3. 2025. С. 33-40. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>

17.Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*.№ 340(2). 2025. С.33-40. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>

18. Фомішина В.М., Якимчук Т.В., Федорова Н.Є., Резанов М.Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні інновації*. Том 24, Вип. 1 (82). 2022 С.154-165.