

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-20>

Дамір Валерійович КУЛІШ,

докторант Запорізького національного університету

ORCID ID: 0000-0003-2224-1078

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено теоретичні аспекти значення оцінки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності – це сукупність управлінських рішень і заходів, що визначають довгострокову практику компаній. Ця концепція включає сканування внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегії, реалізацію стратегії та оцінку та контроль результатів. Таким чином, стратегічне планування наголошує на моніторингу та оцінці зовнішніх можливостей і загроз у контексті сильних і слабких сторін компанії. Стратегічне планування, відоме як бізнес-політика, включає основні фази концепцій, а також формулювання та реалізацію стратегії.

На додаток до вище сказаного, ще одна мета стратегічного планування полягає в тому, щоб охопити предмети, що визначають нові технології як підтримку прийняття рішень у стратегічному управлінні. Системи підтримки прийняття рішень – це інтерактивні програмні системи, які аналізують великі обсяги даних і використовуються для прийняття різноманітних бізнес-рішень. Прийнятні напрями досліджень можуть відрізнятися, включно з менеджментом, бізнес-інформатикою, цифровими трансформаціями бізнесу, бізнес-економікою, економетрикою, теорією прийняття рішень, оперативним менеджментом, управлінням базами даних тощо.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності є важливим процесом у підготовці до виконання місії вашої організації. Ефективний процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності забезпечує основу для прийняття рішень щодо розподілу організаційних ресурсів, вирішення проблем і використання можливостей, які виникають на цьому шляху. Таким чином, можемо стверджувати, що цей план є організаційним процесом

і має визначити стратегію або напрям для прийняття рішень щодо, наприклад, розподілу ресурсів, бізнес-стратегії або можливого альтернативного напрямку розвитку бізнесу.

Ключові слова: значення, оцінка, стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність.

Damir KULISH

Doctoral student of Zaporizhzhya National University
ORCID ID: 0000-0003-2224-1078

THEORETICAL ASPECTS OF EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

The theoretical aspects of the importance of assessing the strategic planning of foreign economic activity have been studied.

Strategic planning of foreign economic activity is a set of management decisions and measures that determine the long-term practice of companies. This concept includes scanning the internal and external environment, formulating strategy, implementing strategy, and evaluating and monitoring results. Thus, strategic planning emphasizes monitoring and evaluating external opportunities and threats in the context of the company's strengths and weaknesses. Strategic planning, known as business policy, includes the main phases of concepts as well as strategy formulation and implementation.

In addition to the above, another goal of strategic planning is to cover subjects that identify new technologies as decision support in strategic management. Decision support systems are interactive software systems that analyze large amounts of data and are used to make a variety of business decisions. Eligible fields of study may vary, including management, business informatics, digital business transformations, business economics, econometrics, decision theory, operations management, database management, etc.

Strategic planning of foreign economic activity is an important process in preparing for the fulfillment of your organization's mission. An effective process of strategic planning of foreign economic activity provides a basis for making decisions about the distribution of organizational resources, solving problems and using opportunities that arise along the way. Thus, we can say that this plan is an organizational process and should define a strategy or direction for decision-making

regarding, for example, the allocation of resources, business strategy or a possible alternative direction of business development.

Keywords: *significance, assessment, strategic planning, foreign economic activity.*

Постановка проблеми. Постановка проблеми. Стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певної мети. Мета полягає в тому, щоб реалізувати її, дотримуючись навмисної моделі поведінки протягом певного часу. Стратегію можна використовувати для визначення напрямку, зосередження зусиль, визначення організації та забезпечення послідовності. Розпізнавання та вбудовування нових елементів є важливим у стратегічному плануванні, яке може мати різні форми. Стратегічне планування було визначено як «систематичний процес, за допомогою якого організація погоджує пріоритети, які є важливими для її місії, і формує зобов'язання серед ключових зацікавлених сторін». Подібним чином інші описують стратегічне планування як «формальний процес, розроблений для того, щоб допомогти організації визначити та підтримувати оптимальне узгодження з найважливішими елементами свого середовища».

Стратегічне планування має слугувати адаптивним, довгостроковим курсом дій для установи з метою вдосконалення. Такий план повинен мати набір специфічних, взаємопов'язаних людських, технологічних та організаційних можливостей для досягнення цих стратегічних напрямів. Ці можливості також вимагають зміни академічних та адміністративних процесів, аспектів культури та поведінки виконавчого керівництва, викладачів і персоналу. Деякі зміни можуть бути досягнуті швидко, тоді як для інших знадобиться більше часу. Ресурси та включення багатьох точок зору, процесів і стимулів є необхідними контекстними елементами стратегічного планування. Добре сфокусований стратегічний план із залученням усіх зацікавлених сторін допомагає школі чи коледжу використовувати та, можливо, перерозподіляти наявні ресурси (включаючи людей, бюджети та приміщення) для досягнення цілей та ініціатив плану. Завдяки залученню до процесу всіх зацікавлених сторін перенаправлення та створення ресурсів підтримуватиметься тими, хто бере участь у розробці плану. Добре продуманий план із показниками для оцінювання може надати переконливе обґрунтування та обґрунтування для

центральної адміністрації університету, коли запитують додаткові ресурси, особливо якщо шкільний план узгоджується з планом університету, а також для потенційних донорів, коли стратегії відповідають їхнім цінностям і цілям. Ефективний стратегічний план повинен містити місію та бачення і бути оцінений.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних аспектів значення оцінки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності займалися такі автори, як: Рибаківа Т.О. [1], Жигалкевич, Ж., & Драгомощенко, А. [2]. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [3], Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. [4], Ніколюк О.В. [5] та ін. Розробка стратегії обговорюється дослідниками та керівниками вже більше трьох десятиліть. У цих роботах можна знайти загальну відмінність між продуктами та процесами.

Як зазначено вище, наше дослідження зосереджене на процесі розробки стратегії, а не на самій стратегії. Досліджуючи процес розробки стратегії, попередні роботи розглядають цей процес у загальному управлінні та пов'язують його зі стратегічним специфічним процесом. У цьому сенсі прийняття стратегічних рішень тлумачиться як обмін, обробка та дія на основі інформації; тобто особи, які приймають рішення, отримують, інтерпретують і діють на основі інформації, щоб прийняти рішення, розробити плани дій щодо впровадження та успішно реалізувати рішення. Відповідно, стратегічне управління можна концептуалізувати як циклічний процес, що складається з окремих кроків.

Більшість підходів, поданих у літературі, показують послідовність трьох кроків: аналіз, формулювання та впровадження. Крок, на якому ми зосереджуємося, є першим і буде називатися оцінкою стратегії. Він охоплює аналітичну частину, яка або готує формулювання стратегії, або оцінює стратегію для підготовки до наступного циклу планування. Зокрема, вивчення такої оцінки стратегії є важливим, оскільки це дозволяє пролити світло на те, як управлінські команди, на яких ми зосереджуємося, формують спільне розуміння стратегічної позиції свого відділу через оцінку стратегії та які наслідки можуть бути отримані для розробки стратегії.

Мета статті – дослідити теоретичні аспекти значення оцінки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. За своєю суттю стратегічне планування включає три речі: обговорення важливих

питань цілей і засобів, рішень і дій. Різноманітні підходи до стратегічного планування допомагають зробити процес достатньо впорядкованим, збільшують вірогідність того, що те, що є важливим, дійсно буде визнане та розглянуте, і зазвичай дозволяють більшій кількості людей брати участь у процесі. Коли процес застосовується до організації в цілому на постійній основі або, принаймні, до значних її частин, зазвичай необхідно побудувати систему стратегічного управління або те, що часто називають системою управління ефективністю. Система дозволяє належним чином інтегрувати різні частини процесу та залучає організацію до стратегічного управління, а не лише до стратегічного планування [6].

Коли це стосується функції чи співпраці, яка перетинає межі організації, або спільноти, зазвичай необхідне міжорганізаційне спонсорство. Робочі або цільові групи, ймовірно, доведеться організувати в різний час для вирішення конкретних стратегічних питань або для нагляду за впровадженням конкретних стратегій. Потрібні будуть спеціальні зусилля для залучення традиційно недостатньо представлених груп. Оскільки потрібно буде залучити набагато більше людей і груп, і оскільки реалізація потребуватиме більше покладатися на згоду, ніж на повноваження, процес, ймовірно, займе набагато більше часу та повторюватиметься, ніж стратегічне планування, застосоване до організації. З іншого боку, більше часу, витраченого на вивчення питань і досягнення згоди, можна компенсувати пізніше шляхом швидкого впровадження. Стратегічне планування в організації, як правило, передбачає поєднання сторонньої співпраці та вертикальної ієрархії. У міжорганізаційному співробітництві сторонні процеси співпраці затьмарюють ієрархію, однак увага до ієрархічних структур і відмінностей у владі, які існують у співпраці та в організаціях-учасницях, буде життєво важливою для розробки та реалізації стратегічного плану [7].

Крім того, коли бере участь громада, необхідно докласти особливих зусиль, щоб переконатися, що отримані стратегічні плани сумісні з комплексним просторовим планом громади разом із різними інструментами, які використовуються для його реалізації, такими як програми капітальних покращень, контроль просторового поділу, постанова про зонування та офіційні карти. Містопланувальники можуть відігравати вирішальну посередницьку роль у зв'язуванні широких інклюзивних процесів бачення та ціле-

покладання стратегічного планування з діючими формальними механізмами прийняття рішень у містах і регіонах.

Оскільки планування має враховувати контекст, щоб стати стратегічним, підходи до стратегічного планування можуть бути подані як загальні за формою, але на практиці, ймовірно, будуть дуже залежними. Загальні підходи до стратегічного планування можуть акцентувати увагу на процесі або змісті. Ключовим непередбаченим фактором є те, чи застосовується підхід на рівні організації чи підрозділу, до функції перетину кордонів чи співпраці, до спільноти чи місця.

Оцінка того, чи «працює» стратегічне планування і наскільки добре, залежить від того, як воно визначається та вивчається. Важливою методологічною відмінністю є те, що Мор називає дисперсійними дослідженнями та дослідженнями процесів. У дослідженнях дисперсії стратегічне планування в державному секторі по суті розглядається як рутинна або практика, яка є фіксованим об'єктом, а не як генеративна система, що складається з багатьох взаємодіючих і змінних частин. Дослідження дисперсії зазвичай припускають, що стратегічне планування є посередником, якщо використовувати Latour термін, яке означає, що саме планування по суті є інваріантним і лише транспортує причину від входів до результатів. Іншими словами, передбачається, що вхідні дані досить добре передбачають вихідні дані, поки «транспортер» здійснює транспортування [8].

Дослідження стратегічного планування в уряді дають неоднозначні результати. Робертс і Радін належать до вчених у сфері державного управління, які поставили під сумнів ефективність стратегічного планування в уряді, зокрема обов'язкового стратегічного планування у федеральному уряді США. В обох дослідженнях автори розглядали стратегічне планування як незмінного посередника. З іншого боку, більшість дисперсійних досліджень державного стратегічного планування, які використовували методології лінійної регресії, виявили позитивні (хоча і не обов'язково значні) ефекти.

Моделювання структурних рівнянь, яке мало використовувалося, може бути корисним. Цей тип аналізу дозволить дослідникам визначити, чи покращує стратегічне планування проміжні результати, такі як, наприклад, стратегії комунікації та управління конфліктами, і чи покращують проміжні результати продуктивність.

Це також дозволить дослідникам проаналізувати, наскільки вплив є прямим чи непрямим. Дослідження процесів, навпаки, зазвичай припускають, що ключ до розуміння ефективності (або неефективності) стратегічного планування може полягати в розгляді його як комплексного процесного підходу до знання та дій. У процесі організаційні (або багатоорганізаційні) зацікавлені сторони взаємодіють один з одним у серії асоціацій і виступів протягом певного часу, щоб досліджувати та остаточно узгодити та реалізувати відповіді на серію питань [9].

Небагато досліджень використовували цей підхід. Винятками є Wheeland і Bryson, Crosby, and Bryson. Останні автори розглядали стратегічне планування як складну когнітивну, поведінкову, соціальну та політичну практику, в якій мислення, дія, навчання та знання мають значення і з якою одні асоціації підкріплюються, інші створюються, а треті відпадають у процесі формулювання та реалізація стратегій і планів. Вони показали, що такі терміни, як етапи процесу; планувальники; аналіз зацікавлених сторін; стратегічні плани; і місія, бачення, цілі, стратегії, дії та показники ефективності – все це стосується будь-якого дослідження стратегічного планування на практиці, але не як жорстко визначені терміни. Коротше кажучи, ці автори прагнули зрозуміти, які ці терміни, що це означало для розуміння стратегічного планування як способу пізнання, що є наслідком для ефективності організації.

Вважаємо, що галузь розвиватиметься шляхом проведення різноманітних досліджень відхилень і процесів. Дисперсійні дослідження можуть показати в сукупності, що працює, а що ні. Детальні дослідження процесів, і особливо порівняльні, поздовжні тематичні дослідження, можуть допомогти показати, як це працює. Зокрема, потрібно набагато більше знань про те, які фактичні особливості проектування процесу та соціальні механізми призводять до успіху (чи ні) стратегічного планування. Барзелей і Кемпбелл є одними з небагатьох досліджень, які насправді зосереджуються на важливості особливостей дизайну та соціальних механізмів для стратегічного планування [10-11].

Дослідження свідчать, що організації можуть зіткнутися зі значними перешкодами до та під час стратегічного планування, які потенційно можуть переважити будь-які переваги. По-перше, організації державного сектору повинні створити необхідний потенціал для стратегічного планування. Навички та ресурси для

здійснення стратегічного планування в державному секторі повинні відповідати складності задіяних процесів і практик. Необхідні ресурси включають, наприклад, фінансову спроможність, знання про стратегічне планування, а також здатність збирати та аналізувати дані та оцінювати міжпотенційні рішення.

Крім того, для ефективного стратегічного планування необхідне лідерство різного роду. Спонсори процесу мають повноваження, повноваження та ресурси для ініціювання та підтримки процесу. Менеджери процесів потрібні, щоб допомогти в управлінні повсякденним процесом. Трансформаційні практики спонсорів і чемпіонів, а також груп, які вони залучають, допомагають активізувати учасників, підвищити мотивацію громадської служби, підвищити важливість місії та заохотити використання інформації про ефективність, і все це важливі для стратегічного планування.

Широка участь, як правило, також може покращити процес, а також кінцевий план, надаючи різним зацікавленим сторонам відчуття власності та відданості. Ми знаємо, що різні точки зору можуть збагатити будь-який аналіз і можливу реалізацію плану. Декілька досліджень показують, що громадяни можуть допомогати протягом усього процесу, інформуючи державний персонал про проблеми та приймаючи рішення щодо рішень. Залучення громадян має додаткову перевагу у вигляді зменшення цинізму громадян щодо уряду. Подібним чином, співробітників усіх рівнів організації може знадобитися залучити до стратегічного планування для їх внеску та знань про відповідні сфери організації. Проте ми також знаємо, що існують великі варіації в тому, як залучаються зацікавлені сторони, і принаймні два дослідження показують, що участь ключових зацікавлених сторін (внутрішніх і зовнішніх) часто залишається поверхневою та елітарною. Крім того, залучення та широка участь зацікавлених сторін не завжди можуть мати сенс. Здається, немає жодних досліджень стратегічного планування, які б вказували на те, коли цього не варто робити – залучити зацікавлені сторони до стратегічного планування державного сектору, але можна сподіватися, що такі дослідження будуть незабаром.

Нарешті, інтеграція з іншими методами стратегічного управління може покращити стратегічне планування. Пойстер пише, що більш тісна інтеграція стратегічного планування та управління

продуктивністю, швидше за все, покращить продуктивність і прийняття рішень щодо планування. Наприклад, Kissler et al. виявили, що цей зв'язок покращив стратегічний план для американського штату Огайо, оскільки планувальники мали краще уявлення про становище штату з точки зору соціальних і фінансових показників [12].

Стратегічне планування оцінювання дає змогу програмі поетапно запроваджувати повний спектр оцінної діяльності протягом кількох років і розподіляти витрати на оцінювання на кілька років.

Стратегічний план оцінювання (також званий програмою навчання або планом збору доказів) розглядається як живий документ, який можна модифікувати, коли програма розвивається та змінюється з часом.

Термін «доказ» визначається як «інформація, отримана в результаті статистичної діяльності, проведеної зі статистичною метою». Більш широка точка зору, прийнята федеральними агентствами, полягає в тому, що докази виходять за рамки лише статистичної інформації. Окрім результатів статистичного аналізу, вони також містять:

- інформацію про оцінку програми;
- результати моніторингу та аналізу ефективності;
- основну інформацію для встановлення фактів (наприклад, показники, описова статистика).

Реалізація плану також покращилася, оскільки виконання плану було пов'язане з вимірними результатами, що полегшило моніторинг прогресу. Проте продуктивність – це не єдина сфера інтеграції. Також відомо, що стратегічне планування має бути інтегроване з бюджетуванням, управлінням людськими ресурсами та управлінням інформаційними технологіями.

Висновки та пропозиції. Стратегічне планування в секторі дедалі більше інституціоналізується як звичайна практика на всіх рівнях управління в Сполучених Штатах та кількох інших країнах. Існує також розумна згода щодо того, що означає бути стратегічним, коли йдеться про планування. Існують також достатньо вагомі докази того, що стратегічне планування державного сектору загалом допомагає досягти бажаних результатів і якісне дослідження, яке дає початок розуміння того, чому і як це відбувається.

Однак важливо усвідомлювати, що стратегічне планування в секторі – це набір концепцій, процедур, інструментів і практик, які мають застосовуватися зважено й умовно в конкретних ситуаціях,

якщо ми хочемо реалізувати передбачувані переваги стратегічного планування. Іншими словами, існує безліч загальних підходів до стратегічного планування, межі між якими не обов'язково є чіткими, а стратегічне планування на практиці зазвичай є гібридом. Крім того, незрозуміло, як найкраще концептуалізувати контекст і узгодити процеси з контекстом, щоб отримати бажані результати.

Нарешті, дослідницькі питання слід шукати за допомогою дослідницьких методологій, які концептуалізують стратегічне планування різними способами. Як зазначалося, стратегічне планування державного сектору не є єдиним цілим. Корисні висновки про стратегічне планування були отримані завдяки численним методологіям, включаючи перехресне та лонгітудне кількісне дослідження, якісні окремі та порівняльні тематичні дослідження та аналіз змісту планів. Ці дослідження концептуалізували стратегічне планування різними способами, у тому числі як питання з відповідями за шкалою Лайкерта, а також як процеси, практики, артефакти та способи пізнання. Різноманітність методологій корисна, оскільки кожна з них допомагає розкрити різні аспекти стратегічного планування. Враховуючи всюдисущість стратегічного планування в секторі, це дає додаткове розуміння того, що саме працює найкраще, в яких ситуаціях і чому.

Стратегічне планування як окремий вид управлінської діяльності висуває низку вимог, і передбачає наявність п'яти елементів: вміння моделювати ситуацію; вміння визначити необхідність змін на підприємстві; вміння розробляти стратегію змін; вміння використовувати надійні методи в ході змін; вміння реалізовувати стратегію. Система стратегічного планування складається з трьох основних і чотирьох допоміжних підсистем.

До основних підсистем належать: підсистеми прийняття рішень, управління змінами та стратегічного контролю. До допоміжних належать: інформаційно-аналітична, організаційно-кадрова, методологічна підсистеми, підсистема управління стратегічним плануванням, яка включає стратегічні прогнози та сценарії розвитку; стратегічні плани; тактичні плани; оперативні плани.

Підводячи підсумок, і плануючи майбутні дослідження хочемо зауважити, що потрібно розробити модель оцінки стратегії разом із теоретичним уявленням про те, як і чому це призводить до успішного внеску в загальне стратегічне планування. Виходячи

з вище викладеного, стратегічне планування як логічний, аналітичний процес – визначення майбутнього положення галузі.

© **Куліш Д.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Рибакова Т.О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів // *Економический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2015. №27-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichne-planuvannya-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-pidpriemstva-na-zasadah-sistemi-zbalansovanih-indikatoriv> (дата обращения: 24.03.2023).

2. Жигалкевич, Ж., & Драгомощенко, А. (2021). Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

4. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.

5. Ніколюк О.В. Моделі вибору оптимальних стратегій для розвитку й активації зовнішньоекономічної діяльності на виноробних підприємствах / О. В. Ніколюк, А. А. Ринкова // *Science, research, development. #6: Economy. Management. State and Law : monografia pokonferencyjna (Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej, Baku, 29.06.2018 – 30.06.2018)*. Warsaw, 2018. 14 – 16. Ref.: 3 tit.

6. Bollard A, Larrea E, Singla A, Sood R. 2017. «The Next-Generation Operating Model for the Digital World». McKinsey Digital Retrieved March 03, 2018, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-next-generation-operating-model-for-the-digital-world?cid=eml-web>.

7. Müller B, Ahlemann F, and Riempp G. 2009. «A Framework for Strategic Positioning in IT Management», 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2009), H.R. Hansen, D. Karagiannis and H.-G. Fill (eds.), Vienna, Austria: Österreichische Computer Gesellschaft. 25 – 34.

8. Niederman F, March ST, Mueller B (2018) Using process theory for accumulating project management knowledge: a seven-category model. *Proj Manag J* 49(1): 6 – 24.

9. Sarker S, Sarker S, Sahaym A, Bjørn-Andersen N (2012) Exploring value cocreation in relationships between an erp vendor and its partners: a revelatory case study. *MIS Q* 36(1): 317 – 338.

10. Wade M. 2015. «Digital Business Transformation a Conceptual Framework», Global Center for Digital Business Transformation, Lausanne, Switzerland; available at: <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>.

11. Yin, R.K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*, (1. ed.). NewYork, the Guilford Press.

12. Zarnekow, R., Brenner, W., and Pilgram, U. 2005. «Integriertes Informationsmanagement», in: *Integriertes Informationsmanagement*, R. Zarnekow, W. Brenner and U. Pilgram (eds.). Heidelberg, Germany: Springer Berlin Heidelberg. 66 – 114.

REFERENCES

1. Rybakova T.O. Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva na zasadakh systemy zbalansovanykh indyikatoriv // *Экономический вестник унверситета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2015. №27-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stratehichne-planuvannya-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-pidpriemstva-na-zasadah-sistemi-zbalansovanih-indikatoriv> (data obrashcheniya: 24.03.2023).

2. Zhyhalkevych, Zh., & Drahomoshchenko, A. (2021). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

3. Dovhan L.Ie., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2019. 440 p.

4. Ievtushenko V.A., Liashevska V.I., Chupryniuk Yu.V. Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform.* 2020. №6. pp. 23 – 29.

5. Nikoliuk O. V. Modeli vyboru optymalnykh stratehii dlia rozvytku y aktyvatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti na vynorobnykh pidpriemstvakh / O. V. Nikoliuk, A. A. Rynkova // *Science, research, development*. №6: Economy. Management. State and Law : monografia pokonferencyjna (Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej, Baku, 29.06.2018 – 30.06.2018). Warsaw, 2018. pp. 14 – 16. Ref.: 3 tit.

6. Bollard A, Larrea E, Singla A, Sood R. 2017. «The Next-Generation Operating Model for the Digital World». McKinsey Digital Retrieved March 03,

2018, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-next-generation-operating-model-for-the-digital-world?cid=eml-web>.

7. Müller B, Ahlemann F, and Riempp G. 2009. «A Framework for Strategic Positioning in IT Management», 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2009), H.R. Hansen, D. Karagiannis and H.-G. Fill (eds.), Vienna, Austria: Österreichische Computer Gesellschaft. 25 – 34.

8. Niederman F, March ST, Mueller B (2018) Using process theory for accumulating project management knowledge: a seven-category model. *Proj Manag J* 49(1): 6 – 24.

9. Sarker S, Sarker S, Sahaym A, Bjørn-Andersen N (2012) Exploring value cocreation in relationships between an erp vendor and its partners: a revelatory case study. *MIS Q* 36(1): 317 – 338.

10. Wade M. 2015. «Digital Business Transformation a Conceptual Framework», Global Center for Digital Business Transformation, Lausanne, Switzerland; available at: <http://www.imd.org/uupload /IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>.

11. Yin, R.K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*, (1. ed.). NewYork, the Guilford Press.

12. Zarnekow, R., Brenner, W., and Pilgram, U. 2005. «Integriertes Informationsmanagement», in: *Integriertes Informationsmanagement*, R. Zarnekow, W. Brenner and U. Pilgram (eds.). Heidelberg, Germany: Springer Berlin Heidelberg. 66 – 114.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 27.02.2023