

УДК 339.5:658.5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>

Марина Володимирівна КОВБАТЮК,

кандидат економічних наук, професор,
зав. кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0002-1149-6537

Вікторія Вікторівна ШКЛЯР,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0003-2651-0319

Андрій Сергійович ПЕТУХОВ,

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0009-0003-0898-9909

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Необхідною умовою здійснення підприємствами ефективної зовнішньоекономічної діяльності є наявність відповідної системи стратегічного управління. Налагоджене функціонування такої системи підвищує стійкість та адаптивність підприємства до мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також забезпечує стабільний розвиток підприємства на зовнішніх ринках у перспективі.

У проведеному дослідженні авторами сформовано систему стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та визначено її складові. Встановлено, що формування складових має здійснюватися з врахуванням індивідуальних особливостей, специфіки та масштабів діяльності, галузі приналежності підприємства та кон'юнктури зовнішнього ринку. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів стратегічного планування та стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що передбачає визначення стратегічних пріоритетів та стратегії ЗЕД на основі ґрунтовної аналітичної роботи щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, оцінки економічної безпеки та балансування між бажаними цілями і потенційними можливостями

підприємства, а також є умовою конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту.

Оскільки система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є частиною системи управління певного підприємства, то її функціонування має бути узгоджене з загальними цілями і стратегією розвитку підприємства. Налагоджена система стратегічного планування, комплексного моніторингу, стратегічного аналізу, організації реалізації визначеної стратегії, проведення контрольних та коригуючих заходів відповідно до вимог зовнішнього середовища дозволяє раціонально реалізовувати потенціал зовнішньоекономічної діяльності та розширювати географію проникнення підприємства на міжнародні ринки. Реалізація зовнішньоекономічного потенціалу та формування стратегії підприємства ґрунтується на результатах комплексного моніторингу, при проведенні якого особлива увага приділяється аналізу зовнішньоекономічної діяльності, напрями якого також визначено і удосконалено авторами.

Ключові слова: система управління, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, зовнішньоекономічна діяльність підприємств.

Maryna KOVBATIUK

Candidate of Sciences Economics, Professor
Dep. of Theoretical and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies
ORCID ID: 0000-0002-1149-6537

Viktoriiia SHKLIAR

Candidate of Sciences Economics, Associate Professor
Dep. of Theoretical and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies
ORCID ID: 0000-0003-2651-0319

Andrii PIETUKHOV

PhD student, State University of Infrastructure and Technologies
ORCID ID: 0009-0003-0898-9909

SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

A necessary condition for enterprises to carry out effective foreign economic activity is the presence of an appropriate strategic management system. The well-established functioning of such a system increases the stability and adaptability of the enterprise to

changing internal and external factors of influence, and also ensures stable development of the enterprise on foreign markets in the future.

In the conducted study, the authors formed a system of strategic management of the foreign economic activity of enterprises and determined its components. It was established that the formation of components should be carried out taking into account individual characteristics, specifics and scope of activity, the field of the enterprise and the conditions of the foreign market. The system of strategic management of foreign economic activity (FEA) of the enterprise is a set of interrelated elements of strategic planning and strategic analysis of the enterprise's foreign economic activity, which involves the determination of strategic priorities and the strategy of FEA on the basis of thorough analytical work on the study of the internal and external environment of functioning, assessment of economic security and balancing between the desired goals and potential opportunities of the enterprise, and is also a condition for competitiveness in foreign sales markets.

Since the system of strategic management of the enterprise's foreign economic activity is part of the management system of a certain enterprise, its functioning must be coordinated with the general goals and strategy of the enterprise's development. An established system of strategic planning, comprehensive monitoring, strategic analysis, organizing the implementation of a defined strategy, conducting control and corrective measures in accordance with the requirements of the external environment allows to rationally realize the potential of foreign economic activity and expand the geography of the enterprise's penetration into international markets. The realization of the foreign economic potential and the formation of the company's strategy is based on the results of comprehensive monitoring, during which special attention is paid to the analysis of foreign economic activity, the directions of which are also defined and improved by the authors.

Keywords: management system, strategic management, strategic planning, strategic analysis, foreign economic activity of enterprises.

Постановка проблеми. Сфера ведення міжнародного бізнесу є однією з найбільш пріоритетних в динамічному економічному середовищі. Зовнішньоторговельні зв'язки між державами покликані вирішувати проблеми забезпечення населення товарами та послугами, які знаходяться в дефіциті. Як наслідок, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) повинно

забезпечувати захист інтересів своїх підприємств-виробників, стимулювати збільшення обсягів експорту, створювати сприятливі умови для надходження іноземних інвестицій, налагоджувати валютне регулювання, розробляти та контролювати виконання законодавчих та нормативних актів і правил здійснення ЗЕД. У свою чергу підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, мають налагоджувати таку систему управління, яка б могла забезпечити повноцінне функціонування економіки держави на міжнародному рівні. Розвинена система зовнішньоекономічної діяльності потребує підґрунтя у вигляді системи стратегічного управління, що є основою раціонального визначення місця та економічної активності підприємства на зовнішньому ринку збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств приділено досить багато уваги в економічній літературі, а саме: С.В. Бестужевою, Н.О. Ткаленко [2], В.І. Ганінін, С.В. Борох [4], Є.О. Малишко, В.В. Чернишовим [9], Л.І. Пергатом [10], М.О. Стаднік [12], А. Ужвою, А. Чекіною, Я. Дрокіною [13] та ін. Вивченням сутності стратегічного планування, стратегічного аналізу та дослідженням питань щодо формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства займалися Л.І. Галас [3], О.А. Джусова, А.Д. Прокоф'євої [5], Ж.М. Жигалкевич, А.О. Драгомощенко [6], Н.П. Карачина, І.В. Зозуля, А.О. Вінницька [7], Т.С. Пічугіна, Г.В. Бутенко [11], О.О. Якушев, О.М. Білоусов [14] та багато інших.

Поряд із значним внеском науковців в дану тематику недостатньо вивченим залишається питання складових елементів системи стратегічного управління ЗЕД, їх взаємозв'язку та взаємовпливу, що є метою статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основу системи стратегічного управління будь-якого підприємства становлять функції планування, аналізу, організації, контролю та корегування, які через специфіку напряду діяльності, приналежності до галузі, кон'юнктури ринку та рівня функціонування вимагають врахування особливостей їх здійснення.

Як зазначає Пергат Л.І., правильне налагодження роботи системи стратегічного управління ЗЕД на підприємстві передбачає: забезпечення готовності підприємства до використання можливостей на перспективу; мінімізацію ризиків та негативного впливу невизначеного середовища на діяльність підприємства; адапта-

цію до змін та умов зовнішнього оточення підприємства; стимулювання управлінців щодо реального впровадження ухвалених управлінських рішень на довгострокову перспективу; здійснення внутрішнього контролю щодо ЗЕД на підприємстві [10].

У разі ж його відсутності можливе виникнення ряду проблем, зокрема: нерозуміння стратегічних завдань та цілей щодо здійснення ЗЕД на підприємстві; невміння розглядати ЗЕД та іншу діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах; втрата правильної виробничо-господарської орієнтації підприємства внаслідок слідування короткостроковим інтересам; неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на міжнародному ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку [10].

Не допустити виникнення вищезазначених проблем можливо, реалізуючи стратегічне планування ЗЕД, що є важливою складовою стратегічного управління. Стратегічне планування ЗЕД повинне співпадати з загальною метою та цілями підприємства та бути спрямоване на їх успішне здійснення за рахунок економічного зростання на міжнародних ринках. Воно здійснюється з метою координування ЗЕД підприємства у міжнародному середовищі, пошуку напрямів зовнішньоекономічного розвитку, структурування контролюючих заходів щодо ведення ЗЕД, адаптування до мінливих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, налагодженню відносин та розвитку співпраці з іноземними партнерами тощо.

Реалізація мети стратегічного планування здійснюється в першу чергу через визначення стратегічних пріоритетів розвитку ЗЕД підприємства, які передбачають: пошук нових ринків збуту, бажанням покращити імідж через набуття статусу міжнародної фірми, збільшення обсягів діяльності за допомогою експортно-імпорتنих операцій, забезпечення необхідними сировинними ресурсами, оптимізація фінансових потоків, диверсифікація діяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків [4], розширення інвестиційних можливостей; розвиток інвестиційної політики шляхом залучення іноземних інвестицій, що забезпечить належний інвестиційний клімат; розвиток технічного і технологічного рівнів через зміни виробничих ресурсів; співпраця з фінансовими організаціями щодо підвищення інвестиційного потенціалу та ін. [9].

Формування стратегічних пріоритетів залежить значною мірою від експортного потенціалу, від визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії ЗЕД та від результатів комплексного моніторингу діяльності підприємства з акцентуванням аналітичного дослідження саме на зовнішньоекономічній діяльності.

Наявність експортного потенціалу підприємства та можливість його удосконалення напряму впливає на підвищення конкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках збуту шляхом розширення асортиментної бази, збалансуванням товарної структури, випуску нової продукції, збільшенням обсягів експорту. Напрями розширення експортного потенціалу розробляються, виходячи з впливу зовнішніх та внутрішніх чинників та вимог міжнародного ринкового середовища.

Врахування екзогенних чинників економічного, політичного, соціального, демографічного, науково-технічного, інноваційного та екологічного характеру, та ендогенних чинників, таких як: наявність ефективної системи стратегічного управління, організація управлінського процесу в цілому по підприємству, наявність відділу ЗЕД, інформаційно-аналітичне забезпечення ЗЕД, розробка стратегічних планів щодо експортного виробництва, аналітична діагностика експортно-імпортних операцій, управління та мотивація персоналу тощо, мають вирішальний вплив на формування стратегії ЗЕД. Врахування цих чинників формує потенціал підприємства в зовнішньоекономічній діяльності.

Реалізація зовнішньоекономічного потенціалу та формування стратегії підприємства ґрунтується на результатах комплексного моніторингу. Ефективність здійснення комплексного моніторингу забезпечується проведенням аналітичних розрахунків за системою показників та за допомогою методичної бази, які максимально враховують специфіку виробничої діяльності підприємства та потреби на потенційних зовнішніх ринках збуту. Проведений комплексний моніторинг діяльності підприємства, з акцентуванням на зовнішньоекономічній діяльності, дозволяє виявити внутрішні потреби та можливості підприємства, оцінити існуючих та потенційних постачальників, конкурентів та споживачів, окреслити напрями, які потребують уваги з боку управлінського апарату та визначити наявні резерви зростання ЗЕД. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності повинен містити такі напрями (рис. 1):



Рис. 1. Напрями комплексного моніторингу в сфері ЗЕД

Джерело: складено за [1, 12] та доповнено авторами

Без проведення стратегічного аналізу, що передбачає формування елементів стратегічного плану (таких як місія, стратегічні цінності, стратегічна концепція, стратегічні напрями, цілі, завдання), оцінку рівня економічної безпеки ЗЕД, врахування існуючих розривів між встановленими цілями та можливостями підприємства неможливо здійснити вибір найбільш доцільного виду стратегії ЗЕД.

Важливими складовими системи стратегічного управління є організація реалізації визначеної стратегії та стратегічних напрямів ЗЕД, контроль за виконанням та практичне здійснення оцінки їх ефективності з елементами корегування за необхідністю.

Отже, система стратегічного управління ЗЕД підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів стратегічного планування та стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що передбачає визначення стратегічних пріоритетів ЗЕД та визначення стратегії ЗЕД на основі ґрунтовної аналітичної роботи щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, оцінки економічної безпеки та балансування між бажаними цілями і потенційними можливостями підприємства, а також дозволяє ефективно конкурувати на зовнішніх ринках збуту. Схематично складові системи стратегічного управління ЗЕД підприємства наведено на рис. 2.

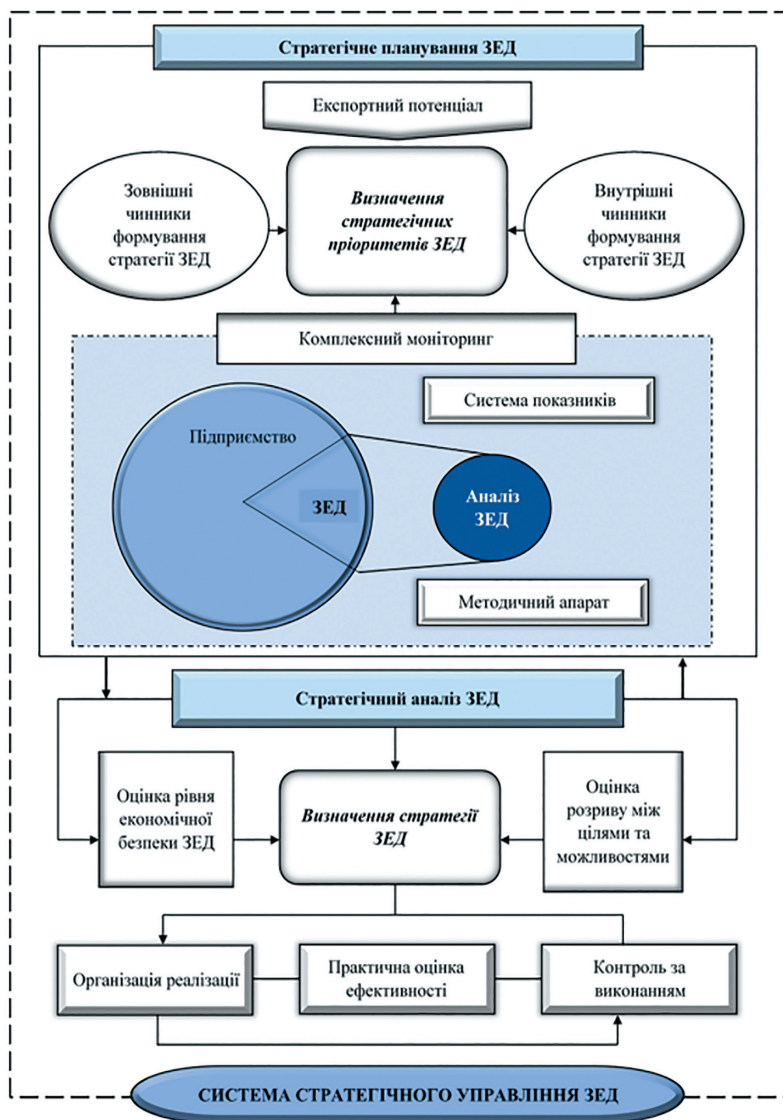


Рис. 2. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Джерело: сформовано авторами

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах надзвичайно важливе значення надається вдосконаленню системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як такої, що підвищує підприємницьку ефективність на зовнішньому ринку та наділена адаптивними можливостями щодо швидкого реагування чи пристосування до навколишніх змін. Значної уваги потребує ретельне здійснення стратегічного планування та стратегічного аналізу ЗЕД підприємства.

Перспективами подальших досліджень є формування алгоритму вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі комплексного моніторингу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародній арені.

© **Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабина О.Є., Ковбатюк М.В., Семенчук Т.Б., Шкляр В.В. Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств водного транспорту. Практикум: навч. посіб. К.: КВІЦ, 2015. 352 с.
2. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2018. № 1 (59). С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-1-59-3>.
3. Галас Л.І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільсько-господарських підприємств: поняття та її основні функції. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, 2021. № 1-2 (86). С. 68-73. DOI: [10.37332/2309-1533.2021.1-2.9](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.9).
4. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*, 2018. Том 28. № 3. С. 162-169.
5. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. *Серія «Менеджмент інновацій»*, 2014. Вип. 3. С. 24-31.
6. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
7. Карачина Н.П., Зозуля І.В., Вінницька А.О. Сутність поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*, 2016. № 110. С. 17-26.

8. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>.

9. Малишко Є. О., Чернишов В. В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: *Проблеми теорії і практики*, 2020. № 3 (34). С. 322–328.

10. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. С. 114–119. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence=1>.

11. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20 (1296). С. 45–49.

12. Стаднік М.О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011. № 2, Т. 1. С. 7–9.

13. Ужва А., Чекіна А., Дрокіна Я. Організаційна стратегія та структура управління зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграції. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. *Економічні науки*. 2018. № 1 (10). С. 39–43.

14. Якушев О.О., Білоусов О.М. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності в умовах транснаціоналізації. *Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор*. 2012. №3(29). С. 60–67.

REFERENCES

1. Babyna O.Ie., Kovbatiuk M.V., Semenchuk T.B., Shkliar V.V. (2015). Analiz hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriemstv vodnoho transportu. *Praktykum [Analysis of economic and financial activities of water transport enterprises. Practicum]: navch. posib*. K.: KViTs, 352 p.

2. Bestuzheva S.V., Tkalenko N.O. (2018). Osoblyvosti suchasnoho stratehichnoho rozvytku pidpriemstva u sferi mizhnarodnoho biznesu [Peculiarities of contemporary strategic development of the enterprise in the field of international business]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 1 (59). pp. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-1-59-3>.

3. Halas L.I. (2021). Stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv: poniattia ta yii osnovni funktsii [Strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises: concept and its main

functions]. *Naukovo-vyrobnychyi zhurnal. Innovatsiina ekonomika*. № 1-2 (86). pp. 68-73. DOI: 10.37332/2309-1533.2021.1-2.9.

4. Hanin V.I., Borokh S.V. (2018). Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva [Strategic aspects of the management of foreign and economic activity of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. T. 28. № 3. pp. 162-169.

5. Dzhusov O.A., Prokofieva A.D. (2014). Stratehichni alternatyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Strategic alternatives for the development of foreign economic activity of enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia «Menedzhment innovatsii»*. Vyp. 3. pp. 24-31.

6. Zhyhalkevych Zh.M., Drahomoshchenko A.O. (2021). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of foreign economic activity of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

7. Karachyna N.P., Zozulia I.V., Vinnytska A.O. (2016). Sutnist poniattia «stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti» ta osoblyvosti yii formuvannia [The essence of category «strategy of foreign economy activity of enterprising» and process of its formation]. *Ekonomichnyi prostir*. №110. pp. 17-26.

8. Kovbatiuk M.V., Shkliar V.V., Kovbatiuk H.O. (2022). Stratehii vykhodu pidpriemstv na mizhnarodni rynky za rivniamy upravlinnia [The Strategies for Entering International Markets by Levels of Management]. *Problemy ekonomiky*. №4. pp. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>.

9. Malyshko Ye.O., Chernyshov V.V. (2020). Analiz vplyvu stratehichnykh prioritetiv na rozvytok zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of the impact of strategic priorities on the development of foreign economic activity of enterprises]. *Finansovo-kredytna diialnist: Problemy teorii i praktyky*. № 3 (34). pp. 322-328.

10. Perhat L.I. Sutnist stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva [The essence of strategic management of the enterprise's foreign economic activity]. *Problemy materialnoi kultury. Ekonomichni nauky*. pp. 114-119. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence=1>.

11. Pichuhina T.S., Butenko H.V. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku zoinishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi [Formation of a strategy for the development of international economic activity at the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*. № 20 (1296). pp. 45-49.

12. Stadnik M.O. (2011). Analiz pidkhodiv do otsinky ta vyznachennia efektyvnosti ZED pidpriemstv [Analysis of approaches to the assessment and determination of the efficiency of the enterprise trade fair]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 2, T. 1. pp. 7-9.

13. Uzhva A., Chekina A., Drokina Ya. (2018). Orhanizatsiina stratehiia ta struktura upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh intehtratsii [Organizational strategy and structure for the control of management of external economic affairs in the conditions of integration]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*. № 1 (10). pp. 39-43.

14. Iakushev O.O., Bilousov O.M. (2012). Stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh transnatsionalizatsii [Strategy of foreign economic activity in conditions of transnationalization]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal Biznes-Navihator*. №3(29). pp. 60-67.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 01.03.2023