

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>

УДК 338.984

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Жигалкевич Жанна Михайлівна

доктор економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5847-1302>

Драгомощенко Андрій Олексійович

магістрант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6119-0907>

Zhyhalkevych Zhanna, Drahomoshchenko Andrii

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Стаття присвячена сутності стратегічного планування та важливості його використання українськими підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено практичне застосування стратегічного планування ЗЕД на прикладі ТОВ «Хімагротрейд». Розглянуто передумови впровадження стратегічного планування на підприємстві при здійсненні ЗЕД. Досліджено особливості стратегічного планування ЗЕД у розрізі постійних змін міжнародного світового ринку. Проаналізовано необхідність впровадження стратегічного планування у загальну систему управління компанії для її розвитку та підвищення конкурентних позицій у міжнародному середовищі. Визначено етапи здійснення стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства. Сформовано стратегічні плани ЗЕД підприємства для забезпечення його подальшої ефективної діяльності.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, управління, компанія.

Статья посвящена сущности стратегического планирования и важности его использования украинскими предприятиями при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Исследовано практическое применение стратегического планирования ВЭД на примере ООО «Химагротрейд». Рассмотрены предпосылки для внедрения стратегического планирования на предприятии при осуществлении ВЭД. Исследованы особенности стратегического планирования ВЭД в разрезе постоянных изменений международного мирового рынка. Проанализирована необходимость внедрения стратегического планирования в общую систему управления компании для ее развития и повышения конкурентных позиций в международной среде. Определены этапы воплощения стратегического планирования интернациональной деятельности компании. Сформированы стратегические планы ВЭД предприятия для обеспечения его дальнейшей эффективной деятельности.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, управление, компания.

The article is devoted to the essence of strategic planning and the importance of its use by Ukrainian enterprises in carrying out foreign economic activity. The practical application of strategic planning of foreign economic activity on the example of "Himagrotrade" LLC is investigated. Prerequisites for the implementation of strategic planning at the enterprise in the implementation of foreign economic activity are considered. The role of strategic planning in the general system of FEA implementation by the enterprise is determined. Peculiarities of strategic foreign economic planning in the context of constant changes in the international world market are studied. The necessity of introduction of strategic planning into the general management system of the company for its development and increase of competitive positions in the international environment is analyzed. The stages of strategic planning of the international activity of the enterprise are determined. Strategic plans of the enterprise's foreign economic activity

have been formed to ensure its further effective activity. It was determined the need for a comprehensive analysis of the company on the example of "Himagrotrade" LLC before the development and implementation of strategic planning of foreign economic activity. Examples of strategic plans for foreign economic activity of the enterprise are formulated and given. The advantages and peculiarities of the implementation of the proposed FEA strategies are indicated. The urgency of development and implementation of strategic plans by Ukrainian enterprises to increase the efficiency of foreign economic activity and ensure its long-term development is proved. The complexities of the implementation of strategic planning in the system of foreign economic activity by enterprises are analyzed. The question of expediency of foreign economic activity by a successful enterprise and development of such activity by implementing the process of strategic planning is studied. Threats and possible risks of introduction of strategic planning at the enterprise at realization of FEA are revealed. The expediency of introduction of strategic planning of foreign economic activity for development of enterprises is proved.

Keywords: strategic planning, strategy, foreign economic activity, enterprise, management, company.

Постановка проблеми. Динамічні та постійні зміни міжнародного світового ринку призводять до появи труднощів у підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, а тому, задля забезпечення подальшого функціонування та розвитку компаній у напрямі ЗЕД, особливо стає актуальним питання впровадження процесу стратегічного планування на підприємстві, яке дозволить запровадити механізми швидкого реагування на такі зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню та дослідженню сутності і особливостей здійснення процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячено багато наукових праць. Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства висвітлено у працях вітчизняних науковців: Аріков В. П., Чухлата Ж. Г., Балас Д. С., Бутко М. П., Уткіна Ю. М., Зарубіна В. В., Становихіна Г. О., Гребельник О. П., Боднарчук О. І., Каракай Ю. В., Довгань Л. Є., Артеменко Л. П., Сагер Л. Ю., Орлова Д. В., Задорожна С. М., Тупікова О. Г., Дітковська М. Ю., Крахмальова Н. А., Долгальова О. В. та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри суттєву кількість досліджень стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, все ще залишаються недостатньо вивченими методологічні та практичні аспекти цього процесу, які потребують всебічного глибокого аналізу, адже для більшості українських підприємств процес стратегічного планування носить характер новизни, в той час як його впровадження є вкрай необхідним для пристосування до змін міжнародних ринкових умов та розвитку ЗЕД.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними цілями статті є поглиблення поняття та сутності стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, систематизація наукових підходів

до стратегічного планування ЗЕД компанії, а також дослідження особливостей цього процесу та проблематики його впровадження на прикладі українського підприємства, представника малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження стратегічних планів розвитку на підприємстві допомагають підвищити його фінансово-економічну успішність на зовнішніх ринках, що призводить до посилення ефективності економічного зростання компанії. Успішним стратегічним планом ЗЕД можна вважати таку систему заходів, яка призводить до ефективного пристосування підприємства до умов зовнішнього ринкового середовища [1]. Отже, стратегічне планування ЗЕД підприємства передбачає детальний збір та аналіз максимально можливої кількості інформації, на основі якої здійснюється аналіз господарської діяльності компанії, оцінюється ефективність ведення бізнесу, показники фінансової стійкості, рентабельності виробництва та діяльності в цілому, використання трудових ресурсів, використання грошових коштів, проводиться оцінка внутрішнього середовища компанії, визначають її слабкі та сильні сторони, оцінюють фактори міжнародного ринку прямого та непрямого впливу та формуються потенційні можливості, яких здатна досягнути компанія, щоб забезпечити стабільний розвиток [2].

До переваг стратегічного планування розвитку ЗЕД можна віднести такі [3]:

- підвищення загальної координації діяльності компанії у міжнародному середовищі;
- стимулювання роботи адміністративного складу у напрямках зовнішньоекономічного розвитку підприємства;
- полегшення здійснення контролю над ЗЕД діяльністю підприємства;
- сприяння раціональному використанню ресурсів;
- збільшення об'єму інформації, якою володіє підприємство;

- сприяння визначенню, пошуку та налагодженню відносин з іноземними партнерами;
- передбачення несподіваних ситуацій та загроз;
- допомога в узгодженні цілей та задач ЗЕД у розрізі цілей підприємства;
- мотивування працівників до перспективного мислення [3].

Етапність стратегічного планування ЗЕД наступна:

- 1) формування «дерева завдань» відповідно до визначеної місії підприємства;
- 2) дослідження стану зовнішньоекономічного середовища;
- 3) оцінка слабких та сильних сторін діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- 4) створення системи цілей стратегічного розвитку компанії;
- 5) розробка декількох стратегічних планів та вибір найоптимальнішого;
- 6) проведення необхідних заходів, щодо реалізації стратегічного плану;
- 7) подальша розробка оперативних річних проєктів розвитку бізнесу;
- 8) моніторинг і контроль над реалізацією стратегічних планів та запланованих заходів.

Для того, щоб оцінити розвиток та ефективність ЗЕД підприємства необхідно вибрати декілька показників, за якими буде аналізуватися її успішність. Зробити вибір показників зазвичай є досить складним завданням для підприємства, тому у дослідженні запропоновано оцінити розвиток та ефективність ЗЕД українського підприємства – ТОВ «Хімагротрейд». І на його прикладі сформувані поради щодо удосконалення ЗЕД.

Під час проведення дослідження, було встановлено, що досліджуване підприємство маючи невеликі розміри здійснює сучасну активну ЗЕД з ключовими країнами партнерами у секторі агропромисловості. Як представник малого бізнесу, у підприємства досить багато конкурентів в межах України,

які здійснюють більшу за обсягами ЗЕД та мають більшу диверсифікацію постачальників і ринки збуту, а також більш потужні власні виробництва. На рис. 1 представлено результати ринкового скорингу компанії.

З рис. 1 можна побачити, що показник індексу ринкового скорингу ТОВ «Хімагротрейд» становить 2,7 у 2018 році, 3,1 – у 2019 і 3,2 – у 2020 відповідно. Для показника характерний постійний зріст, а це свідчить про стабільний розвиток компанії. Компанія значно підвищила свої позиції на ринку у 2019 і отримала високе значення показника, хоча ще в 2018 році мала просто хороше значення для середньостатистичного підприємства. Значення показника перевищує 3 бали, що свідчить про достатню ринкову потужність компанії. Місце компанії в секторі в топ 21 000, на ринку в топ 5 000 та на субринку в топ 1 000, що свідчить про успішність компанії [7].

За допомоги методу побудови багатокутника конкурентоспроможності було здійснено аналіз прямих конкурентів – лідерів ЗЕД з ТОВ «Хімагротрейд» (рис. 2).

З поданого рисунку можна стверджувати, що ТОВ «Хімагротрейд» займає високі позиції у блоках інвестицій та організації, порівняно з представленими конкурентами, у яких ці позиції дещо слабші. Це пов'язано перш за все з розмірами підприємства, оскільки представнику малого бізнесу простіше переорієнтувати свою діяльність, а успішність фінансових показників створює інвестиційний клімат. У блоках: маркетингу, виробництва, ресурсів та інновацій компанія займає значно нижчі позиції ніж компанії-конкуренти, це пов'язано перш за все з тим що компанія не займається агресивною маркетинговою політикою, не має великих складських приміщень для зберігання великих об'ємів продукції, а також не впроваджує інновації, оскільки вони потребують багато матеріальних коштів. Це не є критичним фактором, враховуючи розміри підприємства, але у порівнянні з гігантами

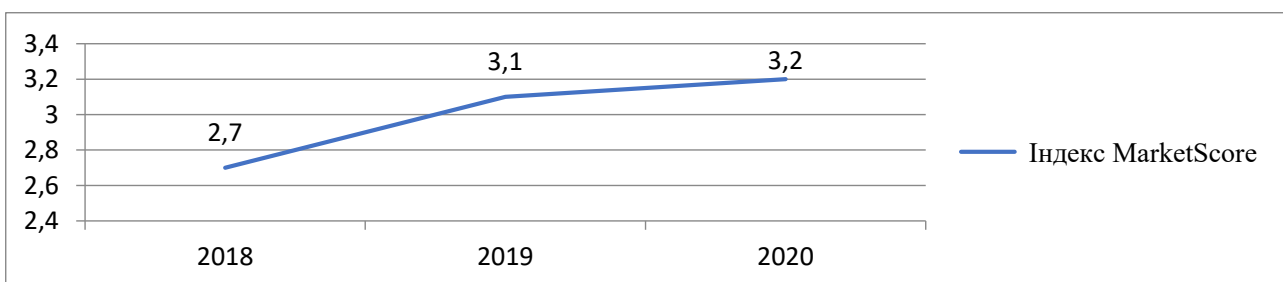


Рис. 1. Ринковий скоринг компанії ТОВ «Хімагротрейд»

Джерело: складено авторами на основі даних [7]

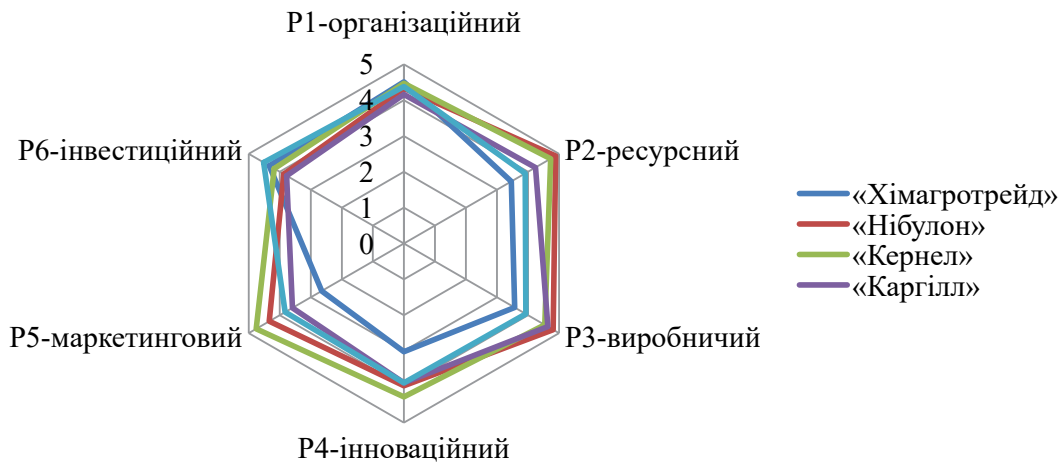


Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Джерело: складено авторами на основі експертних оцінок

індустрії ТОВ «Хімагротрейд» має потенціал, а тому підприємству необхідно здійснювати стратегічне планування розвитку ЗЕД.

Далі було проведено аналіз виручки та доходу від експорту ТОВ «Хімагротрейд» у розрізі загальної виручки за продукції та чистого доходу за період 2018–2020 років (рис. 3).

З рис. 3 можна відстежити, що виручка та прибуток від експорту у ТОВ «Хімагротрейд» практично пропорційні і становлять 30% від загальної виручки та чистого доходу підприємства у 2018 році, 37% у 2019 р. та 40% у 2020 р. Основну ж діяльність підприємство веде на внутрішньому ринку, проте можна спостерігати як підприємство з кожним роком все більшу діяльність направляє саме у ЗЕД. Але різниця між виручкою та прибутком значна, що свідчить про продукцію невисокої якості. Компанії необхідно реструктурувати підходи

до здійснення ЗЕД з метою підвищення її прибутковості. Хоча такий рівень є в цілому задовільним для представників малого бізнесу. І зауваження варто враховувати, якщо підприємству необхідне розширення.

Компанія може здійснювати масштабніші обсяги експорту товарної номенклатури до ряду інших країн, крім тих з якими компанія вже співпрацює. Експортний розвиток підвищує репутацію компанії на міжнародному рівні і надає переваги для співпраці з новими партнерами, а також сприяє залученню нових інвестицій.

Для аналізу можливостей підприємства ТОВ «Хімагротрейд» розвивати та здійснювати успішну ЗЕД було складено матрицю SWOT-аналізу компанії, табл. 1.

ТОВ «Хімагротрейд» необхідно використовувати свої сильні позиції для розкриття своїх можливостей у здійсненні ЗЕД, звернути

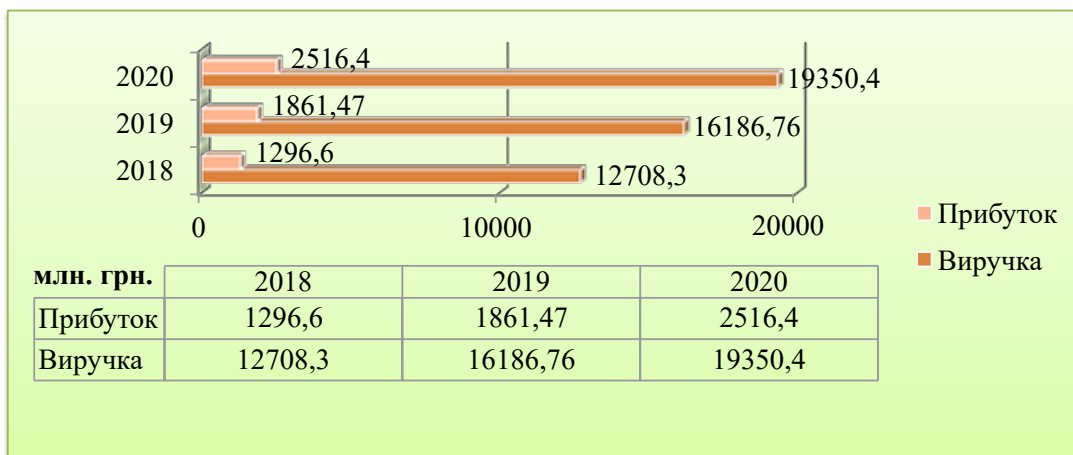


Рис. 3. Доходи від експортної діяльності компанії ТОВ «Хімагротрейд»

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»

уваги на слабкі сторони, які залежать від підприємства, щоб уникнути загроз.

Відповідно до отриманих результатів після аналізу основними проблемами є:

1. Зміна споживчого попиту експортованої продукції підприємством на міжнародному ринку.

2. Відсутність нарощування власного виробництва, гальмування розвитку підприємства.

3. Практично повністю відсутня маркетингова складова у міжнародній діяльності компанії.

Зазначені нижче загрози розташовані за порядком необхідності вирішення, адже такі складності можуть вплинути у подальшому на розвиток підприємства ТОВ «Хімагротрейд» як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Зважаючи, на визначені ключові проблеми підприємства, було сформовано варіанти стратегій розвитку та зазначено проблеми, які стратегія буде вирішувати (табл. 2).

Для прийняття остаточного рішення, щодо найоптимальнішої стратегії було розраховано ризики по кожній з них (табл. 3).

Більшість ризиків пов'язаних з діяльності в галузі не будуть актуальними для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» при умові якісного стратегічного планування проекту розвитку ЗЕД. Лише ризики, які не можливо передбачити, тобто форс-мажорні можуть вплинути на діяльність компанії. Для уникнення таких ситуацій частину виготовленої продукції варто зберігати, як ресурс у кількісному запасі на власних складах.

Отже, аналізуючи діяльність середньостатистичного українського підприємства, представника галузі агропромисловості, було визначено можливі варіанти стратегічного розвитку подальшої зовнішньоекономічної діяльності, якими можуть скористатись будь-яка компанія для підвищення своєї прибутковості та забезпечення ефективної діяльності. На прикладі підприємства ТОВ «Хімагротрейд», визначивши слабкі та сильні сторони у порівнянні з конкурентами, факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, а також можливості ринку, було розроблено декілька варіантів стратегічних планів щодо ведення подальшої ЗЕД і серед них

Таблиця 1

Вплив факторів на ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»

	СИЛЬНА СТОРОНА «S» – STRENGTH	СЛАБКА СТОРОНА «W» – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалий досвід. 2. Конкурентна якість продукції. 3. Досить високі продажі 4. Провідні позиції в малому бізнесі. 5. Володіння ліцензіями. 6. База постійних клієнтів. 7. Напрацьовані бізнес-процеси. 8. Сучасне обладнання. 9. Широкий асортимент продукції. 10. Кваліфікований персонал. 11. Високий потенціал маркетингу. 12. Швидка обробка замовлень. 13. Власні канали дистрибуції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо оборотних коштів. 2. Слабке просування та дистрибуція товарів. 3. Недосконалий маркетинг. 4. Відсутність довгострокової стратегії розвитку. 5. Внутрішньоекономічні та політичні проблеми. 6. Низька кваліфікація партнерів. 7. Відносно невідома торгова марка. 8. Відсутнє обслуговування після продажу. 9. Недостатньо додаткових послуг
	МОЖЛИВОСТІ «O» – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ «T» – THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкий темп росту. 2. Впровадження нових технологій. 3. Незадоволена категорія споживачів. 4. Ведення бізнесу в декількох напрямленнях. 5. Визначення власної цільової аудиторії. 6. Надання додаткових послуг. 7. Врахування тенденцій попиту. 8. Посилена співпраця з іншими компаніями. 9. Збільшення якості реклами. 10. Формування УТП. 11. Підтримання зв'язків з громадськістю. 12. Отримання державної підтримки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка номенклатура продукції на ринку. 2. Величезна кількість конкурентів. 3. Слабкі постачальники. 4. Непередбачений життєвий цикл товару. 5. Зміна тенденцій попиту. 6. Законодавче регулювання у країнах: а. Різні митні бар'єри; б. Різні законодавчі акти. 7. Лобіювання конкурентів. 8. Висока активність конкурентів. а. Програми просування товарів. б. Додаткові послуги. 9. Фактор сезонності. 10. Економічна та військова загроза.

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 2

Оптимальні стратегії розвитку ТОВ «Хімагротрейд»

Стратегія	Зміст
Стратегія обмеженого зростання	Країни: Іспанія, Таїланд, до яких експортує продукцію ТОВ «Хімагротрейд», зменшують обсяги імпортованих товарів. Необхідно переорієнтувати експортну діяльність до країн, де попит на таку продукцію зростає, щоб коли закінчатся контракти на поставки, підприємство не зазнало збитків. Щоб реалізувати таку стратегію необхідно забезпечити додаткові кошти для орендування нової землі з метою розширення виробництва товару. Таким чином компанія не отримує різких збитків, продовжуючи співпрацю з наявними партнерами та паралельно шукаючи і здійснюючи невеликі поставки до нових, щоб у майбутньому здійснити плавний перехід на новий ринок. Прибуток залишиться стабільним з невеликим зростанням до 5%.
Стратегія інтегрованого росту	ТОВ «Хімагротрейд» здійснює ефективну фінансово-економічну діяльність, що дозволяє залучити нові інвестиції для розширення бізнесу. Компанія за такої стратегії розширює свою діяльність, купуючи нову власність, збільшує кількість працівників, розширюючи виробництво. Це призводить до збільшення експортованої продукції, можливості укладення контрактів на більші обсяги поставки. Дозволяє збільшити загальний прибуток на 5-10%.
Стратегія диверсифікованого зростання	Вирощування біопалива, а саме топінамбуру, 1 гектар якого еквівалентний 70-90 тис. грн. Технологія вирощування є однаковою як для рослин, які компанія вже вирощує. Стратегія також потребує оренду нових земельних ділянок для вирощування цієї культури та залучення інвестицій/додаткових коштів.

Джерело: складено на основі [8]

Таблиця 3

Оцінка ризиків запропонованих стратегій розвитку для ТОВ «Хімагротрейд»

Стратегія	Діапазон ризику	Зміст ризику
Стратегія обмеженого зростання	1-33 %	Дуже низький, або низький
Стратегія інтегрованого росту	34-67 %	Помірний
Стратегія диверсифікованого зростання	68-99 %	Високий, або дуже високий

Джерело: складено авторами

обрано найоптимальніший для реалізації, відповідно до цього прикладу кожне підприємство яке хоче розвивати ЗЕД та вести успішну діяльність необхідно проводити комплексний аналіз усіх можливих факторів для визначення потенціалу компанії та можливості його розкриття.

Висновки. Не зважаючи на розміри, будь-яке підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність та хоче розвивати цей напрям, повинно впроваджувати процес стратегічного планування, адже сформований план дій для досягнення чітко визначе-

них цілей, який має елемент гнучкості для подальшого удосконалення та складений на правдивій інформації, здатний забезпечити стабільний розвиток компанії на міжнародному ринку. Варто також зауважити, що стратегічне планування є універсальним інструментом для забезпечення розвитку компанії на зовнішньому ринку, але в той же самий час для кожного підприємства воно формується індивідуально на основі наявних особливостей і відповідно стратегії впровадження проєктів можуть кардинально відрізнятись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.

3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
4. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах Євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 116–123.
5. Морозова І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 17–23.
6. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.
7. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
8. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>

REFERENCES:

1. Skibitska L., Matveev V., Shchelkunov V., Podreza S. (2019) Stratehichne upravlinnya korporatsiyamy [Strategic Corporate Governance]. navchal'nyy posibnyk [a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 480 p. (in Ukrainian)
2. Brovkova O. (2019) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]: navchal'nyy posibnyk [a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 224 p. (in Ukrainian)
3. Dovgan L., Karakay Y., Artemenko L. (2019) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: navchal'nyy posibnyk [a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 440 p. (in Ukrainian)
4. Zhigalkевич Z., Stanislavsky O. (2019) Osoblyvosti zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti vitchyznyanykh pidpriyemstv v umovakh Yevrointehratsiyi [Features of foreign economic activity of domestic enterprises in the context of European integration]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*, no. 16, pp. 116–123.
5. Morozova I.V. (2019) Stratehichne upravlinnya zovnishn'oekonomichnoyu diyal'nistyuu pidpriyemstv [Strategic management of foreign economic activity of enterprises]. *Pryazovs'kyy ekonomichnyy visnyk*, no. 6, pp. 17–23.
6. Yevtushenko V.A., Lyashevskaya V.I., Chuprynyuk Y.V. (2020) Doslidzhennya ta vdoskonalennya stratehichnoho planuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpriyemstva [Research and improvement of strategic planning of foreign economic activity of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 23–29.
7. Analitichna onlayn-systema YouControl [Analytical online system YouControl]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/>
8. Vydyy stratehiy rozvytku dlya malykh pidpriyemstv [Types of development strategies for small businesses]. Available at: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>