

emstvakh" [Fundamentals of methods of controlling the logistics of the machine-building enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 1 (2009): 102-103.

Maliarets, L. M., and Matviienko-Biliaieva, H. L. *Formalizatsiia zadach kontrolinhu lohystichnoi diialnosti pidpriemstva* [Formalizing problems controlling the logistics of the company]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2010.

Maliarets, L. M., and Matviienko-Biliaieva, H. L. "Modeli kryvykh rostu v analitychnomu suprovodi kontrolinhu lohystichnoi diialnosti pidpriemstva" [Models of growth curves in the analyti-

cal accompanied controlling the logistics of the company]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6, no. 250 (2009): 1505-1512.

Sergeev, V. I. "Logisticheskaia integratsiia i koordinatsiia – put k optimizatsii resursov kompanii" [Logistics integration and coordination – the way to optimize the company's resources]. *Logistika i upravlenie tsepiami postavok*, no. 1 (2009): 10-22.

Valuev, B. "Kontrolling: nekotoryye spornyye polozheniya kontseptsii" [Controlling: some controversial provisions of the concept]. *Ekonomist*, no. 7 (2009): 56-60.

УДК005.21:005.935:339.564

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 МОРГУН Г. В.

УДК005.21:005.935:339.564

### Моргун Г. В. Методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства

У статті викладено методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства, що ґрунтується на науковій основі та враховує особливості сучасних економічних умов функціонування підприємств. Обґрунтовано, що реалізовувати стратегічний контролінг доцільно за такими етапами: 1) здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства; 2) провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, що веде експортно-імпорتنу діяльність; 3) визначити місце експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства; 4) провести аналіз особливостей методів стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю на підприємстві; 5) обґрунтувати стратегічний контролінг на підприємстві як підсистему стратегічного управління; 6) сформувати систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства; 7) здійснити вибір інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства; 8) провести аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу; 9) реалізувати процедуру «цілі – оптимізація – прогноз – факт – відхилення»; 10) розробити управлінське рішення щодо вибору пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу; 11) проконтролювати виконання управлінських рішень. Такий методичний підхід дозволяє технологічно впровадити стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, експортно-імпортна діяльність, методичний підхід, етапи реалізації, завдання етапів.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

**Моргун Ганна Вікторівна** – аспірантка кафедри економіки та оцінки майна підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** morgun9anna@mail.ru

УДК 005.21:005.935:339.564

### Моргун А. В. Методический подход к стратегическому контроллингу экспортно-импортной деятельности предприятия

В статье изложен методический подход к стратегическому контроллингу экспортно-импортной деятельности предприятия, который базируется на научной основе и учитывает особенности современных экономических условий функционирования предприятий. Обосновано, что реализовать стратегический контроллинг следует согласно следующим этапам: 1) осуществить анализ внешней среды предприятия; 2) провести анализ внутренней среды предприятия, ведущего экспортно-импортную деятельность; 3) определить место экспортно-импортной деятельности в хозяйственной деятельности; 4) провести анализ особенностей методов стратегического управления экспортно-импортной деятельностью на предприятии; 5) обосновать стратегический контроллинг на предприятии как подсистему стратегического управления; 6) сформировать систему показателей стратегического контроллинга экспортно-импортной деятельности предприятия; 7) осуществить выбор инструментов и аналитических процедур стратегического контроллинга экспортно-импортной деятельностью предприятия; 8) провести анализ эффективности экспортно-импортной деятельности предприятия для ее стратегического контроллинга; 9) реализовать процедуру «цели – оптимизация – прогноз – факт – отклонение»; 10) разработать управленческие решения относительно выбора приоритетных направлений стратегии развития экспортно-импортной деятельности предприятия на основе результатов ее стратегического контроллинга; 11) проконтролировать выполнение управленческих решений. Такой методический подход позволяет технологически внедрять стратегический контроллинг экспортно-импортной деятельности на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегический контроллинг, экспортно-импортная деятельность, методический подход, этапы реализации, задание этапов.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 17.

**Моргун Анна Викторовна** – аспірантка кафедри економіки та оцінки імушества підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** morgun9anna@mail.ru

UDC 005.21:005.935:339.564

### Morghun H. V. A Methodical Approach to Strategic Controlling of the Export-Import Activity of Enterprise

The article expounds a methodical approach to strategic controlling of the export-import activity of enterprise, which is scientifically based and takes into account peculiarities of the current economic conditions of enterprises' functioning. It has been proved that strategic controlling should be implemented according to the following stages: 1) to conduct an analysis of the external environment of enterprise; 2) to conduct an analysis of the internal environment of enterprise, which carries out export-import activities; 3) to determine the place of export-import activities within the economic activity; 4) to conduct an analysis of the characteristics of methods of strategic management of the export-import activity of enterprise; 5) to substantiate strategic controlling at the enterprise as a subsystem of strategic management; 6) to form a system of strategic controlling of the export-import activity of enterprise; 7) select both tools and analytical procedures for strategic controlling of the export-import activity of enterprise; 8) to conduct an analysis of efficiency of the export-import activity of enterprise for the purposes of its strategic controlling; 9) to implement the procedure of «purposes – optimization – forecast – fact – deviation»; 10) to develop management decisions regarding the selection of the priority directions of development strategy of the export-import activity of enterprise on the basis of the results of its strategic controlling; 11) to oversee fulfillment of the managerial decisions. This methodical approach provides to technologically implement strategic controlling of export-import activity at the enterprise.

**Key words:** strategic controlling, export-import activity, methodical approach, implementation stages, setting the stages.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 17.

**Morghun Hanna V.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business property valuation, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** morgun9anna@mail.ru

**А**наліз розвитку експортно-імпоротної діяльності в Україні виявив її негативні тенденції, які посилюються у зв'язку з ускладненням загальних економічних умов в країні. Відомо, що продукція вітчизняного машинобудування лише на 67% задовольняє потреби внутрішнього ринку, і більше половини продукції машинобудівних підприємств йде на експорт. Ускладненням є недиверсифікованість експорту продукції машинобудівних підприємств, при цьому переважна більшість продукції орієнтована на російський ринок. Від'ємне сальдо товарного зовнішньо-торговельного балансу, сировинна структура товарного експорту, залежність загальної торгової динаміки від коливань динаміки експорту недорогоцінних металів, недостатній рівень фінансового стану вітчизняних підприємств – усе це сьогодні гальмує розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. До того ж, не-ефективний імпорт відповідає несприятливим умовам заощадження, типовим ситуаціям, за якими фінансові кошти прямують на задоволення споживчих потреб, а не на інвестиції та не на модернізацію виробництва. Тому в таких складних економічних умовах, в яких опинились більшість машинобудівних підприємств, які мають експортно-імпорتنу діяльність, нагальною потребою стало формування та впровадження в систему управління стратегічного контролінгу. Для того, щоб цей процес був науково обґрунтованим та дієвим, необхідно дотримуватись методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства.

*Метою* статті є розроблення методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств.

Відповідно до визначеної мети були вирішені такі завдання:

- ✦ визначити теоретичний розріз проблем стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств;
- ✦ визначити існуючі можливості впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах;
- ✦ обґрунтувати етапи методичного підходу до формування та впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності на машинобудівних підприємствах.

Аналіз робіт провідних фахівців, які вирішували проблеми стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства та її стратегічного контролінгу, показав, що досліджувалися лише окремі аспекти. Для більшості існуючих науково-практичних і методичних підходів до стратегічного контролінгу експортно-імпоротною діяльністю підприємств характерним є відсутність комплексності та системності [1 – 13].

При розробленні методичного підходу до контролінгу експортно-імпоротною діяльністю підприємств важливо враховувати як основні існуючі проблеми та вимоги, що висуваються до системи стратегічного контролінгу, а також фактори, що можуть обмежувати та гальмувати реалізацію контролінгу в умовах конкретного підприємства. Тут слід сказати, що результати про-

веденого аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств Харківського регіону, а саме: Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева (П1), ВАТ «Світло шахтаря» (П2), ВАТ «Турбоатом» (П3), ПАТ «Укрелектромаш» (П4), ПАТ «Автрамат» (П5), ВАТ «Завод ім. Фрунзе» (П6), Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (П7), ВАТ «Харківський підшипниковий завод» (П8), Державного підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» (П9) показав, що склалися негативні передумови, що вимагають негайного впровадження системи стратегічного контролінгу на машинобудівних підприємствах, а саме:

- ✦ тенденції зниження динаміки показників, що характеризують експортну та імпорتنу діяльності, збитковість експортних та імпорتنих операцій;
- ✦ неузгодженість стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємств і завдань щодо її реалізації сучасним економічним умовам;
- ✦ недосконалість методик обліку та аналізу, оцінювання експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств, що призводить до нестачі або обмеженості аналітичної інформації при прийнятті управлінських рішень;
- ✦ недосконалість існуючих інформаційних систем управління на машинобудівних підприємствах, що обумовлює незадовільну координацію їх структурних підрозділів.

Очевидний факт, що формування та впровадження системи контролінгу, у тому числі стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності на машинобудівних підприємствах, є складним процесом, який потребує, перш за все, матеріальних витрат. Тому цей процес має бути обґрунтованим і враховувати наявність економічних та управлінських проблем, доказ ефективності, доречності та своєчасності впровадження контролінгу та наявність у підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність, достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів [14].

**О**тже, існуючі напрацювання щодо формування та впровадження контролінгу зовнішньоекономічної діяльності, експортної та імпоротної діяльності машинобудівних підприємств, результати проведеного дослідження на дев'яти машинобудівних підприємствах Харківського регіону свідчать про сприятливість більшості зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток даних видів діяльності, незважаючи на складність існуючих економічних умов в країні. Але при цьому слід керуватися методами, підходами та розробляти заходи, які б комплексно, повномасштабно, програмно забезпечували організацію формування та здійснення стратегічного контролінгу експортно-імпоротною діяльністю підприємств.

Узагальнення результатів проведених досліджень дозволяють рекомендувати методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпоротною діяльністю машинобудівних підприємств, який реалізується за такими етапами.

1. Здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства. За цим аналізом передбачається аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств і аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках.

1.1. Виконати аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. Учені, що вивчали проблеми впливу зовнішніх факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, радять розділяти їх на політичні, економічні, законодавчо-правові, адміністративні, природно-кліматичні, неформальні обмеження, часу та простору, інформаційні, історичні, соціальні, міжнародні стандарти [15].

1.2. Провести аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках. Цей аналіз передбачає розроблення моделі GE/McKinsey, яка ґрунтується на майбутньому прибутку або майбутній рентабельності інвестованих коштів, по осях У та Х відкладаються рівні інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) та відносної переваги підприємства на відповідному ринку. На практиці найчастіше застосовують різні модифікації та вдосконалення моделі GE/McKinsey, характерною особливістю яких є врахування великої кількості факторів та отримання великої кількості варіантів стратегічних рішень для кожної позиції [15, с. 172–179].

Так, для ВАТ «Харківський підшипниковий завод» найбільшою серйозною перешкодою для розвитку підприємства є експансія на вітчизняний ринок дешевих підшипників виробництва КНР. У даний момент метою підприємства є підвищення репутації бренду й вихід у сегмент більш якісних підшипників, а також аутсорсинг компонентів для провідних світових виробників підшипників. Основними конкурентами на міжнародному ринку є такі транснаціональні компанії, як SKF, FAG, Timken. На українському й російському ринках відсоток продажів цих компаній нижче через високу вартість їх продукції. На пострадянському просторі лідерами по продажах є виробники більш дешевих підшипників. Експансія дешевих китайських підшипників призвела до збільшення їх продажу в нижньому сегменті ринку, проте більша частина цих підшипників має дуже низьку якість.

2. Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, що веде експортно-імпорتنу діяльність. Даний аналіз передбачає визначення та аналіз внутрішніх факторів, виявлення сильних і слабких сторін підприємства. При цьому рекомендується аналізувати такі сфери діяльності підприємства, як маркетинг, виробництво, фінанси, організацію та кадри.

3. Визначити місце експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства. При цьому виявляється вплив змін експортно-імпоротної діяльності на результативність діяльності підприємства в цілому.

Так, ВАТ «Харківський підшипниковий завод» є одним з головних виробників підшипників серед підшипникових підприємств СНД і постачає свої вироби на більшість підприємств України, Росії, Білорусії, Італії, Єгипту. Основні споживачі: VLF Somma Bearings Spa (Італія), GORMINA MARKETING (Єгипет), ВАТ

«Мінський тракторний завод» (Білорусь), ВАТ «Гомсельмаш» (Білорусь), ВАТ «Бобруйськагромаш» (Білорусь), ТОВ «Компоненты машиностроения» (РФ), ТОВ «Интерснаб» (РФ). ВАТ «Бобруйськагромаш» (Білорусь), контракт № 8 від 11.04.2013 р., 37435,2 тис. руб. РФ, у 2014 р. отримано 3024,7 тис. руб. РФ – ВАТ «Гомсельмаш» (Білорусь), контракт № 17 від 01.02.2013 р., 4113,9 тис. дол. США, у 2014 р. отримано 860,8 тис. дол. США – ВАТ «Мінський тракторний завод» (Білорусь), контракт № 7 від 07.12.2010 р., 312546,9 тис. руб. РФ, у 2014 р. отримано 1486,2 тис. руб. РФ і контракт № 8 від 12.05.2014 р., 7613,3 тис. дол. США, у 2014 р. отримано 750,4 тис. дол. США – ТОВ «Компоненты машиностроения» (РФ), контракт № 42 від 22.08.2012 р., 550000,00 тис. руб. РФ, у 2014 р. отримано 60796,8 тис. руб. РФ – ТОВ «Компоненты машиностроения» (РФ), контракт № 43 від 22.08.2012 р., 550000,00 тис. руб. РФ, у 2014 р. отримано 231929,9 тис. руб. РФ – ТОВ «Интерснаб» (РФ), контракт № 44 від 24.02.2014 р., 550000,00 тис. руб. РФ, у 2014 р. отримано 2735,2 тис. руб. РФ – VLF Somma Bearings Spa (Італія), контракт № 1 від 05.09.2013 р., 5,2 тис. євро, у 2014 р. отримано 0,0 – GORMINA MARKETING (Єгипет), контракт № 6/14 від 28.04.2014 р., 1000,0 тис. дол. США, у 2014 р. отримано 226,9 тис. дол. США.

Отже, залежність рентабельності господарської діяльності від змін експортно-імпоротної діяльності надзвичайно велика.

4. Провести аналіз особливостей методів стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю на підприємстві. На даному етапі здійснюється уточнення концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на основі врахування принципів управління (науковості; системності; взаємовигідності; єдності; принцип участі; принцип безперервності та гнучкості; принцип точності), визначення стратегічних цілей (стратегічних цілей експортної діяльності, стратегічних цілей імпоротної діяльності), формування стратегії експортно-імпоротної діяльності та ступеня їх реалізації. Формування стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства рекомендується здійснювати за етапами: 1) визначення профілю міжнародної спеціалізації – визначення пріоритетів розвитку експортного комплексу підприємства і долі ринку товарів, яка може бути сформована за рахунок імпорту; 2) визначення перспективних напрямів використання зовнішньоекономічних чинників; 3) формування територіально-географічних пріоритетів діяльності; 4) розроблення механізму управління експортно-імпоротною діяльністю; 5) розроблення альтернативних варіантів стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства; 6) вибір стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства.

5. Обґрунтувати стратегічний контролінг на підприємстві як підсистему стратегічного управління. Цілями стратегічного контролінгу є забезпечення довгострокового, ефективного функціонування підприємства в динамічному, нестабільному зовнішньому середовищі: реалізація глобальних і локальних стратегій підприємства в довгостроковій перспективі, збереження стабільності та успішний розвиток підприємства, координація систем обліку, планування, аналізу, контролю та

інформаційного забезпечення. До складу завдань стратегічного контролінгу входять: 1) участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей; 2) розроблення альтернативних стратегій; 3) визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій; 4) контроль основних індикаторів відповідності стратегічним цілям; 5) контроль виконання стратегічних рішень; 6) стратегічний аналіз ефективності діяльності підприємства. Рекомендується як функції стратегічного контролінгу розглядати: 1) контроль процесу реалізації стратегії; 2) становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління; 3) інформаційне забезпечення стратегічного планування та прогнозування; 4) моніторинг рівнів значень підконтрольних показників; 5) інформаційна підтримка детального та загального стратегічного аналізу; 6) координація етапів стратегічного управління.

**6. Сформувані систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства.** На основі теоретико-логічного аналізу робіт провідних фахівців з проблем аналізу та управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема експортно-імпоротною діяльністю, була встановлена доцільність структурувати систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства за трьома складовими ефективності даної діяльності таким чином: зовнішньоторговельна ефективність (експортна квота, імпортна квота, експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку, вигідність експорту, частка внутрішнього ринку), науково-технічна ефективність (рентабельність виробництва, продуктивність праці (виробіток на 1 працюючого), фондовіддача, матеріаломісткість продукції), економічна ефективність (економічна ефективність експорту, економічна ефективність імпорту, прибутковість експортних операцій, рентабельність імпорту), структурна ефективність (темп змін поставок на експорт, темп змін імпорту, рівень продуктової диверсифікації експорту), можливості розвитку експортно-імпоротної діяльності (ефективність використання активів, темп змін обсягу продаж, рентабельність основної діяльності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, запаси матеріальних ресурсів, витрати на збут, коефіцієнт плинності персоналу, заохочувальні та компенсаційні виплати, індекс споживчих цін (індекс інфляції)). Саме ці показники комплексно та повномасштабно спроможні здійснити стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності підприємства на сучасному етапі.

**7. Здійснити вибір інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства.** Оскільки у стратегічному аналізі використовуються багато методів і прийомів, інструментів та процедур, що застосовуються й для стратегічного контролінгу (загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та інші), то залежно від завдань останнього слід відповідно здійснювати вибір інструментів і процедур. Стратегічний контролінг ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства ґрунтується на результатах

стратегічного аналізу ефективності даної діяльності. У свою чергу, змістовна сутність та форма відображення ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства передбачає окремий перелік видів стратегічного аналізу та відповідних методичних проїомів аналізу. Для здійснення процедури прогнозування ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства рекомендується використати моделі кривих зростання [17]. У процедурі прогнозування на основі кривих зростання виділяють такі етапи: вибір однієї або декількох кривих, форма яких відповідає характеру зміни часового ряду; оцінка параметрів обраних кривих; перевірка адекватності обраних кривих прогнозованого процесу чи явища, оцінка точності моделей і остаточний вибір кривої зростання; розрахунок точкового та інтервального прогнозів.

Для продовження процедур стратегічного аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства слід виконати порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення» та «цілі – прогноз – факт – оптимізація – відхилення». Прогнозні значення показників доцільно використати при визначенні оптимальних рівнів показників ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, які, у свою чергу, можна розглядати як бажані значення для стратегічного контролінгу. Таким чином, слід сформувані та розв'язати оптимізаційні задачі. Функціями цілі раціонально взяти результативні показники ефективності експортної та імпоротної діяльності підприємства, які статистично залежать від частинних показників, що їх характеризують, і сформувані систему обмежень, що складаються з інтервалів змін значень показників з урахуванням їх числових характеристик і прогнозних значень. На основі економічного аналізу стану ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств, що досліджувалися, згідно з рейтингом найбільш впливових показників цільовим показником доцільно взяти показники економічної ефективності експорту та економічної ефективності імпорту [17].

Отже, запропонований набір інструментів стратегічного аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства дозволяє провести його на науковій основі та використати для стратегічного контролінгу.

**8. Провести аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу.** Від об'єктивності аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства залежить дієвість ухваленого управлінського рішення.

**9. Реалізувати процедуру «цілі – оптимізація – прогноз – оптимізація – факт – відхилення».** Згідно з даною процедурою передбачається поставити та розв'язати оптимізаційні задачі та розробити моделі прогнозування показників діяльності. Для стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності важливо знайти оптимальні значення її показників, розв'язавши відповідні оптимізаційні задачі. Рекомендується цільові функції завдань обчислювати як багатofакторні лінійні залежності показників економічної ефективності експорту та економічної ефективності імпорту від значимих, впливових ознак, що характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності. Обмеження в оптимі-

заційних задачах складаються на основі застосування інструментів описової статистики та побудованих законів розподілу значень частинних показників. Якщо підприємство буде дотримуватись визначених оптимальних рівнів значимих показників, що є факторами впливу, то рівні ефективності як експортної, так і імпоротної діяльності будуть високими. Для стратегічного контролінгу важливий контроль з позицій майбутніх періодів діяльності з урахуванням можливостей досягнення завдань діючої стратегії, тому необхідною є процедура прогнозування ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Рекомендується визначити прогноз значень частинних показників експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі кривих зростання. Статистична якість обчислених моделей перевіряється за критеріями Фішера, Стюдента, Дарбіна – Уотсона. Обчислені прогнозні значення доцільно використовувати в розробці рішень щодо планування стратегічних змін на підприємстві та використовувати в системі обмежень оптимізаційної задачі для визначення оптимальних значень та відхилень досягнутих значень від оптимальних [17].

**10. Розробити управлінське рішення щодо вибору пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу.** Такий вибір слід методично здійснювати, застосовуючи також аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз) за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності. Відмінність даної процедури складається в застосуванні аналізу стратегічних розривів за поточними та оптимальними й прогнозними значеннями показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності як очікуваних, що дозволяє, по-перше, перетворити стратегію у форму конкретних об'єктивних значень показників з метою налагодження зворотного зв'язку для оцінки результатів експортно-імпоротної діяльності та розроблення своєчасних заходів реагування на виявлені стратегічні розриви; по-друге, застосування матричного інструменту ринкового (конкуренсного) профілю дозволяє наочно відобразити виявлені стратегічні резерви та стратегічні розриви і визначити майбутню ефективність стратегічних альтернатив щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

**11. Проконтролювати виконання управлінських рішень.** На даному етапі вирішуються завдання щодо формування комплексу робіт щодо впровадження управлінських рішень в експортно-імпортої діяльність підприємства й перевірки виконання функціональних обов'язків контролера або економіста, що здійснює контролінг на підприємстві. Для підвищення ефективності здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві слід виділити фахівця з економічного відділу для того, щоб чітко розмежовувати управлінські функції у відповідності до цілей та завдань, які стоять перед кожним структурним підрозділом, і підвищити ступінь компетентності прийняття управлінських рішень [14]. До повноважень, що здійснює контролер, входить: установлення перспективних цілей і завдань експортно-імпоротної діяльності підприємства; узгодженість експортно-імпоротної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; установлення цілей і

обмежень з управління ресурсами експортно-імпоротної діяльності підприємства; визначення рівня інвестицій в систему контролю й управління експортно-імпортої діяльністю підприємства; моніторинг інформаційних потоків експортно-імпортої діяльності в інформаційній системі підприємства; взяття участі у розробці стратегічного плану, визначення необхідних фінансових ресурсів та бюджету стратегічного плану; контролінг експортно-імпортої діяльності: облік, контроль і аналіз показників експорту і імпорту на підприємстві. На підприємстві має бути розроблена посадова інструкція контролера, який здійснює стратегічний контролінг [14]. Вимоги посадової інструкції є обов'язковими для співробітника з моменту його ознайомлення з інструкцією під розписку й до переміщення на іншу посаду або звільнення. Погоджену і затверджену інструкцію нумерують, шнурують, завіряють печаткою підприємства й зберігають у відділі кадрів підприємства відповідно до порядку діловодства.

Отже, зміст методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності підприємства реалізується в етапах, завданнях кожного етапу, методах виконання завдання та результатах їх вирішення, що представлено в *табл. 1*.

Таким чином, на основі запропонованого методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності підприємства забезпечується управління, що відрізняється чіткою координацією всіх його функцій з урахуванням цілепокладення, планування та коригування стратегії, контролю функціонування всього підприємства, а також при цьому задається, розвивається та контролюється підсистема стратегічного інформаційного забезпечення. Завдяки даному методичному підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності підприємства надається можливість технологічного його здійснення, враховуючи особливості конкретного підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Гребельник О. П.** Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. П. Гребельник. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 432 с.
- 2. Мазаракі А. А.** Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2010. – 470 с.
- 3. Савельєв Є. В.** Міжнародна економіка: теорія міжнародної торгівлі і фінансів : підруч. / Є. В. Савельєв. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 504 с.
- 4. Шкурупій О. В.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко [та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 248 с.
- 5. Піддубна Л. І.** Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
- 6. Піддубна Л. І.** Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 400 с.
- 7. Пономаренко В. С.** Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія. – Х. : ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2011. – С. 54–70.

## Зміст методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств

Завдання	Методи виконання завдання	Результати вирішення завдання
1	2	3
1. Здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства		
1.1. Аналіз впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 1.2. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз; статистичний аналіз, аналіз конкуренції, портфельний аналіз	1.1. Визначення зовнішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 1.2. Визначення конкурентних позицій підприємства на ринках
2. Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, що веде експортно-імпорту діяльність		
Аналіз внутрішніх факторів та виявлення сильних і слабких сторін підприємства	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз; статистичний аналіз	Визначення внутрішніх факторів, сильних і слабких сторін підприємства
3. Визначити місце експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства		
Аналіз впливу експортно-імпоротної діяльності на господарську діяльність підприємства в цілому	Аналіз бухгалтерської, оперативної та статистичної звітності підприємства ЗЕД, економічний аналіз	Визначення місця експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства
4. Провести аналіз особливостей методів стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю на підприємстві		
Уточнення концепції стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю підприємства на основі врахування особливостей реалізації принципів управління в ньому	Економічний та стратегічний аналіз, бенчмаркінг	Опис особливостей існуючих методів стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю на підприємстві
5. Обґрунтувати стратегічний контролінг на підприємстві як підсистему стратегічного управління.		
Налаштування теоретичного забезпечення стратегічного контролінгу експортно-імпортою діяльністю на підприємстві як підсистеми стратегічного управління	Теоретико-логічний аналіз законодавчих актів, регулюючих ЕІД	Теоретичне забезпечення формування стратегічного контролінгу на підприємстві як підсистеми стратегічного управління
6. Сформулювати систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Систематизація показників стратегічного контролінгу за складовими експортно-імпоротної діяльності підприємства	Методи аналізу та синтезу; теоретико-логічний аналіз	Системи показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства
7. Здійснити вибір інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Аналіз інструментів та аналітичних процедур стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу	Теоретико-логічний аналіз	Перелік інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства
8. Провести аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства для її стратегічного контролінгу		
Аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу	Математичні методи визначення взаємозв'язків між складовими ефективності експортно-імпоротної діяльності	Визначення рейтингу найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності та встановлення тенденцій змін найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності
9. Реалізувати процедуру «цілі – оптимізація – прогноз – факт – відхилення»		
9.1. Визначення оптимальних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 9.2. Визначення прогнозних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства	Методи лінійної оптимізації, моделі прогнозу – криві зростання	9.1. Набір оптимальних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 9.2. Набір прогнозних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства

1	2	3
10. Розробити управлінські рішення щодо вибору пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу		
Вибір пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу	Аналіз стратегічних розривів	Опис ринкового профілю підприємства
11. Проконтролювати виконання управлінських рішень		
11.1. Формування комплексу робіт щодо впровадження управлінських рішень в експортно-імпорتنу діяльність підприємства. 11.2. Перевірка виконання функціональних обов'язків контролера або економіста, що здійснює контролінг на підприємстві	Організаційні методи виконання управлінських рішень	11.1. Обізнаність кожного учасника процесу стратегічного контролінгу відносно необхідних дій, які забезпечують виконання даних управлінських рішень

**8. Кандиба А. М.** Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / А. М. Кандиба. – К. : Аграрна наука, 2001. – 263 с.

**9.** Конкурентные позиции бизнеса: монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 261 с.

**10.** Цикличность развития экономики и управления конкурентными преимуществами : монография / Под ред. Градова А. П. – СПб. : Изд-во «Полторак», 2011. – 1150 с.

**11. Аакер Д.** Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

**12. Пушкар А. И.** Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : монография / А. И. Пушкар, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х. : Изд-во «Кроссруд», 2006. – 440 с.

**13.** Стратегія посткризового розвитку зовнішньоекономічного сектора України: монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко [та ін.]; за заг. ред. : А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 660 с.

**14. Малярець Л. М.** Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід : монографія / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 228 с.

**15. Гордієнко П. Л.** Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.

**16. Пономаренко В. С.** Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский [и др.]. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2002. – 252 с.

**17. Малярець Л. М.** Аналітичні процедури стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Г. В. Моргун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 10. – С. 67–71.

**Науковий керівник – Малярець Л. М.**, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри вищої математики та економіко-математичних методів ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків)

## REFERENCES

Aaker, D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Hrebelynyk, O. P. *Osnovy zovnishnyoekonomichnoi diialnosti* [Bases of foreign trade]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2008.

Hordiienko, P. L., Didkovska, L. H., and Yashkina, N. V. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta, 2011.

Kandyba, A. M. *Zovnishnyoekonomichna diialnist* [Foreign economic activity]. Kyiv: Ahrarna nauka, 2001.

Korotkov, E. M., Shestopal, Yu. T., and Dorofeev, V. D. *Konkurentnye pozitsii biznesa* [The competitive position of business]. Moscow: INFRA-M, 2003.

Mazaraki, A. A., and Melnyk, T. M. *Rehuliatorna polityka u sferi zovnishnyoi torhivli* [Regulatory policy in foreign trade]. Kyiv: KNTEU, 2010.

Mazaraki, A. A. et al. *Strategiia postkryzysnogo razvittia vneshneekonomicheskogo sektora Ukrainy* [Strategy for the post-crisis development of the external sector of Ukraine]. Kyiv: KNTEU, 2014.

Maliarets, L. M., and Proskurnina, N. V. *Kontrolinh zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: analitychnyi pidkhid* [Controlling International Business: analytical approach]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2014.

Maliarets, L. M., and Morhun, H. V. "Analytichni protsedury stratehichnoho kontrolinhu efektyvnosti eksportno-importnoi diialnosti pidpriemstva" [Analytical procedures strategic controlling efficiency of export-import company]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 10 (2015): 67-71.

Piddubna, L. I. *Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpriemstva: teoriia ta mekhanizm zabezpechennia* [International competitiveness: theory and mechanism support]. Kharkiv: INZhEK, 2011.

Pushkar, A. I., Zhukov, Yu. E., and Pilipenko, A. A. *Strategicheskie grupy predpriiaty: kontseptsii, metodologiya, upravlenie* [Strategic group of companies: concept, methodology, management]. Kharkiv: Krossrud, 2006.

Ponomarenko, V. S., and Piddubna, L. I. "Problemy ta vyklyky transformatsii mekhanizmiv mizhnarodnoi konkurentsii ta konkurentospromozhnosti" [Problems and challenges of transformation mechanisms of international competition and competitiveness]. In *Konkurentospromozhnist: problemy nauky ta praktyky*, 54-70. Kharkiv: FOP Pavlenko O. H.; INZhEK, 2011.

Ponomarenko, V. S. et al. *Mekhanizm upravleniia predpriiatem: strategicheskii aspekt* [The mechanism of enterprise management: strategic aspect]. Kharkiv: Izd-vo KhNEU, 2002.

Piddubna, L. I. *Konkurentospromozhnist ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizm rehuliuвання ta upravlinnia* [The competitiveness of economic systems: theory, mechanism of regulation and management]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Saveliev, Ye. V. *Mizhnarodna ekonomika: teoriia mizhnarodnoi torhivli i finansiv* [International Economics: Theory of international trade and finance]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2002.

Shkurupii, O. V. et al. *Zovnishnyoekonomichna diialnist pidpriemstva* [Foreign trade enterprises]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2012.

*Tsiklichnost razvittia ekonomiki i upravleniia konkurentnymi preimushchestvami* [Cyclical economic development and management of competitive advantages]. St. Petersburg: Poltorak, 2011.