

УДК 339  
JEL: F13; F61; L60; O14; P43  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-100-107>

## СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ

©2022 БАЛЮК Ю. С.

УДК 339  
JEL: F13; F61; L60; O14; P43

### Балюк Ю. С. Сучасні стратегії експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування

Актуальність вирішення проблеми вибору стратегії експортно-імпоротної діяльності пояснюється впровадженням нової економічної стратегії в Україні, яка ґрунтується на шести програмах безповоротної грантової підтримки малого та середнього бізнесу. Запропоновано сучасне визначення стратегії підприємства та стратегії експортно-імпоротної діяльності. У статті обґрунтовано стратегічний набір сучасного промислового підприємства. Рекомендовано логіку етапів формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства, яка містить такі етапи: аналіз зовнішнього середовища та визначення його основних факторів, які впливають на експортно-імпортову діяльність; аналіз внутрішнього середовища та визначення його основних і найвпливовіших факторів експортно-імпоротної діяльності; визначення проблеми функціонування та генеральної мети експортно-імпоротної діяльності; визначення конкурентного середовища підприємства та позиції підприємства в ньому; розроблення альтернативних стратегій на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного); вибір стратегії експортно-імпоротної діяльності серед альтернативних стратегій; обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії; аналіз стійких, інерційних процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку; обґрунтування організації реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства; формування середньострокових і оперативних планів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Також у статті запропоновано багатфакторну регресійну модель залежності відносних темпів зростання результативного показника від відносних щомісячних темпів зростання факторів. Перевагою цієї моделі є визначення впливу темпів зростання факторів на темпи зростання результативних показників.

**Ключові слова:** стратегії підприємства, стратегічний набір сучасного підприємства, стратегія експортно-імпоротної діяльності, логіка етапів формування стратегії, кореляційно-регресійна модель, залежність відносних темпів зростання результату.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 14.

**Балюк Юлія Сергіївна** – аспірантка кафедри вищої математики та економіко-математичних методів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 339  
JEL: F13; F61; L60; O14; P43

### Baliuk Yu. S. Modern Strategies of the Export-Import Activity of Industrial Enterprises, a Substantiation

The relevance of solving the problem of choosing an export-import strategy is explained by the introduction of a new economic strategy in Ukraine, which is based on six programs of irrevocable grant support for small and medium-sized businesses. A contemporary definition of both the company's strategy and strategy of export-import activity are proposed. The article substantiates the strategic set of a modern industrial enterprise. The logic of the stages of formation of the strategy for the development of export-import activities of an industrial enterprise, which contains the following stages, is recommended: analysis of the external environment and determination of its main factors that influence export-import activities; analysis of the internal environment and determination of its major and most influential factors of export-import activities; determination of the problem of functioning and the general purpose of export-import activities; determination of the competitive environment of the enterprise and the position of the enterprise therein; development of alternative strategies based on scenarios of unfolding of events (optimistic, pessimistic and most reliable); selection of an export-import strategy among alternative strategies; substantiation of the information-analytical provision for the development of strategy; analysis of sustainable, inertial processes of export-import activities of the enterprise and its development; substantiation of the organization of implementation of the strategy for the development of export-import activities of the enterprise; formation of medium-term and operational plans for the implementation of the strategy for the development of export-import activities of the enterprise. The article also proposes a multifactor regression model of dependence of relative growth rates of the effective indicator on the relative monthly growth rate of factors. The advantage of this model is the ability to determine the impact of the growth rate of factors on the growth rate of effective indicators.

**Keywords:** strategy of enterprise, strategic set of modern enterprise, strategy of export-import activity, logic of stages of strategy formation, correlation-regression model, dependence of relative growth rates of the result.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 14.

**Baliuk Yulia S.** – Postgraduate Student of the Department of Mathematics and Mathematical Methods in Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

У покеровому плані інтенсивного зростання добробуту в Україні передбачається подолання бідності, низької продуктивності праці, енергозалежності, низького ВВП на душу населення шляхом членства країни в Європейському Союзі та повного доступу до ринків країн Великої Сімки та ЄС до 2030 р. Наразі в Україні запускається нова економічна стратегія, яка ґрунтується на шести про-

грамах безповоротної грантової підтримки малого та середнього бізнесу, а саме: перша програма – це мікрогранти на створення власного бізнесу, в межах якої держава надасть безповоротні витрати для створення тисяч нових мікробізнесів; друга – це безповоротні гранти на розвиток аграрних переробних підприємств; третя – часткова компенсація вартості теплиць в агросекторі; четверта – гранти на висадку

нових фруктових і ягідних садів; п'ята – Український фонд стартапів буде викуповувати частку в новостворених ІТ-компаній, які орієнтуються на експорт; шоста – українці, які бажають здобути кваліфікацію junior developer або графічний дизайнер, або іншу технічну спеціальність, матимуть змогу отримати грант, який можна буде витратити на навчання на ІТ-курсах.

Також відомо, що розвиток економіки країни забезпечується перевагою експорту над імпортом. Згідно з офіційними статистичними даними в січні – квітні 2022 р. експорт товарів в Україні становив 16712,4 млн дол. США, або 87,7% порівняно із січнем – квітнем 2021 р., імпорт – 16742,0 млн дол., або 82,5%. Негативне сальдо складало 29,6 млн дол. (у січні – квітні 2021 р. також негативне – 1236,7 млн дол.). Коefіцієнт покриття експортом імпорту становив 1,00 (у січні – квітні 2021 р. – 0,94). Зовнішньоторговельні операції в Україні проводилися з партнерами із 215 країн світу [1]. Це свідчить про сприятливі умови для формування стратегій експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств.

Щодо формування стратегій діяльності підприємств, то цей процес є важливим і значущим в стратегічному управлінні, в управлінні в цілому. Проблеми стратегічного управління підприємством у цілому та в умовах кризи зокрема досліджувалися у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Ансофф І. [2], Ганін В. І., Борох С. В. [3], Двудіт З. П., Педос В. О. [4], Зборовська Ю. Л. [5], Марченко В. М., Лебедева Н. П. [6], Мінцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. [7], Мосенська Т. А., Карнаух О. Ю. [8], Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. [9], Пономаренко В. С., Піддубна А. І. [10], Портер М. Е. [11], Шершньова З. Є. [12] та інших. Узагальнюючи теоретичні підходи щодо визначення стратегії, можна зазначити, що це цілісна інтегрована сукупність цілей, політики, програм і заходів управління, які визначають напрям діяльності та її траєкторію в часі та просторі, що відповідає його економічному потенціалу.

Означені напрями нової економічної стратегії України впливають на зміст і суть усіх стратегій підприємства. Сьогодні багато вчених радять у стратегічному управлінні діяльністю підприємства використовувати не тільки стратегічний набір, але й ієрархію стратегій, тобто потрібно робити вибір корпоративної стратегії, яка є базовою стратегією підприємства, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства та передбачає встановлення та закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретній сфері, визначає інші стратегії нижчого рівня [11]. Саме ієрархічний стратегічний набір забезпечує адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та інтенсивного саморозвитку сучасного промислового підприємства (рис. 1).

Відомо, що до складу загальних, або корпоративних, стратегій підприємства входить такі, як *зростання*, яка передбачає збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничих потужностей; *стабілізації*, або *обмеженого зростання* – використовують великі підприємства, які домінують на ринку для забезпечення стабільності обсягів продажів та прибутку з метою підтримки наявного стану протягом якомога довшого періоду; *виживання*, або *скорочення* – використовується після тривалого періоду зростання або в умовах кризи та передбачає цілеспрямоване та заплановане скорочення виробництва [6; 9; 12]. У сучасних умовах на багатьох промислових підприємствах використовують стратегію виживання, що спричинено воєнними діями та кризовим станом економіки.

Наступний рівень стратегій – це ділові стратегії. М. Портер вважає, що до ділових слід відносити стратегії, що є універсальними та забезпечують конкурентні переваги або, як він їх називає, – загальні конкурентні стратегії [11]. До ділових стратегій належать такі, як: диференціації або диверсифікації; лідирування у зниженні витрат (цін); фокусування або концентрації. Відомо, що діловою стратегією підприємства АТ «Українські енергетичні машини» є лідерство за витратами та забезпечення високої споживчої якості продукції, що випускається. В умовах сьогодення посилюються економічні зв'язки вітчизняних промислових підприємств з країнами світу. Тому, враховуючи важливість і значення експортно-імпоротної діяльності для всієї життєдіяльності підприємств, стратегію розвитку цієї діяльності слід віднести до ділових стратегій.

Загальну стратегію підприємства підтримують забезпечувальні стратегії, а саме: функціональні; ресурсні; продуктово-товарні стратегії напрямку діяльності. Ділові стратегії (бізнес-стратегії) є підставою для формування функціональних стратегій підприємства, що відповідають частково функціям менеджменту і можуть бути подані як стратегії забезпечення. Функціональна стратегія визначає напрям діяльності функціональної служби (відділу), забезпечуючи таким чином підтримку загальної корпоративної стратегії. Підприємство має розробляти ряд функціональних стратегій відповідно до основних функцій менеджменту, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей і завдань. До функціональних стратегій належать: виробнича; фінансова; маркетингова; управління персоналом; інноваційна; екологічна.

На зміст ресурсних стратегій дуже впливають ситуації на відповідних ринках. Так, І. Ансофф [2] рекомендує для розробки ресурсних стратегій ресурсні потреби підприємства визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства. Ресурсні стратегії визначають



де функціональні стратегії: 1 – виробнича; 2 – фінансова; 3 – маркетингова; 4 – управління персоналом; 5 – інноваційна; 6 – екологічна; ресурсні стратегії: 1 – матеріально-сировинні ресурси; 2 – фінансові ресурси; 3 – енергетичні ресурси; 4 – трудові ресурси; 5 – інформаційні ресурси; 6 – техніка та технологія; продуктово-товарні стратегії: 1 – освоєння виробництва та збуту нового продукту; 2 – збут освоєного продукту на нових ринках; 3 – раціоналізація використання; 4 – «підживлювальна інтеграція» (наприклад, виготовлення напівфабрикатів, запчастин, що входять як складові до основного продукту, на продаж); 5 – територіальна експансія або всебічна інтеграція (наприклад, з постачальниками та системою збуту для впровадження загальних стандартів високого рівня якості на всі компоненти); 6 – виробничо-технічна еволюція з метою уникнення слабких місць існуючих продуктів і підвищення їхніх техніко-економічних показників; 7 – щорічна модифікація продукту; 8 – споріднена диверсифікація; 9 – неспоріднена диверсифікація; 10 – конгломератна диверсифікація; 11 – баланс «життєвих циклів» продуктів (СЗГ) з метою отримання синергічного ефекту; 12 – залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства в різних напрямках; 13 – «закриття» циклу обігу грошей за рахунок гнучкої системи збуту (кредити, знижки, подарунки тощо).

**Рис. 1. Стратегічний набір підприємства АТ «Українські енергетичні машини»**

стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політику створення страхових запасів; системи розподілу і поповнення ресурсів. Основною метою ресурсних стратегій є те, щоб на основі урахування всіх вимог продуктових і функціональних стратегій забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами. Перелік продуктово-товарних стратегій підприємства залежить від орієнтації підприємства: на виробництво, на збут і на вдоволення потреб споживача.

Стратегія експортно-імпоротної діяльності містить систему правил, принципів і розпоряджень, рекомендацій, поведінки підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках здійснення експортно-імпорتنних операцій на основі чинного законодавства. Ця стратегія тісно взаємопов'язана з іншими стратегіями підприємства. Існує обґрунтоване визначення експортної стратегії як основоположної програми дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних ресурсів та внутрішнього середовища [6]. При цьому автори справедливо відмічають вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегію підприємства. Автори також

вважають, що співвідношення загальних стратегій підприємства й експортної стратегії таке: стратегія зростання передбачає експансію на нові ринки, поглинання конкурентів, придбання зарубіжних підприємств, товарну диверсифікацію експорту; стратегія стабілізації – експортну стратегію кооперації та диференціації; стратегія виживання – експортну стратегію сегментації ринків.

Двуліт З. П. і Педос В. О. виокремлюють відмінності стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Це – спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище; комплексність; взаємозв'язок з ієрархічністю стратегій; необхідність пріоритетності цієї діяльності серед інших видів діяльності підприємства; обмеженість розмаїття можливих ситуацій і факторів, які впливають на формування та реалізацію стратегії [4]. Автори рекомендують при формуванні цієї стратегії дотримуватися таких етапів: 1) аналіз зовнішнього середовища; 2) визначення основної мети та цілі ЗЕД підприємства та відповідних завдань, дій; 3) стратегічний аналіз і розроблення варіантів стратегічного розвитку; 4) визначення альтернативних стратегій ЗЕД; 5) підготовка кінцевого варіанта стратегічного плану ЗЕД; 6) розроблення середньострокових планів, оперативних планів і проектів. Звичайно, наведені етапи дуже загальні, проблема міститься в шляхах їх реалізації.

Вчені Мостенська Т. Л. і Карнаух О. Ю. вважають, що схема розробки та реалізації стратегії імпорту підприємства має містити такі елементи: визначення місії та цілей підприємства; оцінка факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії; оцінка факторів внутрішнього середовища; аналіз стратегічних зон господарювання; оцінка потенціалу підприємства; розробка й оцінка альтернативних імпорتنих стратегій; вибір імпоротної стратегії; реалізація імпоротної стратегії; аналіз і контроль реалізації імпоротної стратегії на зовнішньому ринку [8]. При цьому аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища рекомендується здійснювати за допомогою такого інструментарію аналізу: життєвий цикл виробу; матриця можливостей за товарними ринками; аналіз продуктового портфеля підприємства; матриця «життєвого циклу продукту» – конкуренція; метод оцінки впливу ринкової стратегії на прибуток; загальна модель М. Портера та ін. Слід відмітити, що наведена схема розробки та реалізації стратегії імпорту підприємства також містить дуже узагальнені етапи й елементи, які передбачають вибір із великого набору як інструментів, так і методів досягнення того чи іншого результату.

Більш конкретним змістом відрізняються етапи формування стратегії ЗЕД, які обґрунтовані вченими Ганінім В. І. та Борох С. В. [3], адже вони: 1) досліджують ринок декількох країн і складають таблицю показників та їх характеристик, проставляють бали, за кожною країною з відповідним ваговим коефіцієнтом підсумовують ці бали, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості та ризики, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни; 2) визначають місію, мету та цілі ЗЕД підприємства; 3) здійснюють стратегічний аналіз, зіставляють мету та цілі ЗЕД з результатами аналізу середовища, виявляють і усувають розриви між ними, розробляють альтернативні стратегії; 4) моделюють варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний) і досліджують вплив кожного на сформовані альтернативні стратегії ЗЕД, визначають конкурентоспроможність підприємства; 5) здійснюють вибір найбільш прийнятої стратегії ЗЕД серед альтернативних; 6) визначається кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 7) на базі стратегічного плану розробляють тактичні середньострокові плани ЗЕД; 8) розробляють оперативні плани та проекти, здійснюють процес реалізації стратегічного плану; 9) характеризують організацію реалізації стратегії ЗЕД; 10) надають практичну оцінку стратегії, контролю за її виконанням.

Таким чином, аналіз пропозицій учених і практиків щодо змісту та логіки етапів формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства свідчить про

доцільність рекомендувати послідовність цих етапів, що наведена в *табл. 1*.

Аналіз *зовнішнього середовища* та визначення його основних факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність, рекомендовано здійснювати в такій послідовності етапів: 1) теоретико-логічний аналіз основних факторів впливу зовнішнього середовища на розвиток експортно-імпоротної діяльності в країні; 2) аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на розвиток цієї діяльності підприємств; 3) аналіз основних тенденцій у динаміці факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають; 4) визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають; 5) визначення залежності обсягу реалізованої промислової продукції від зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають; 6) визначення лагового впливу факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають, на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств; 7) розроблення управлінських заходів щодо посилення розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств [13]. Ці етапи аналізу зовнішнього середовища слід здійснювати з використанням таких математичних інструментів, як кореляційно-регресійний аналіз і динамічне економетричне моделювання.

Аналіз *внутрішнього середовища* та визначення його основних факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність, рекомендовано здійснювати в такій послідовності етапів: 1) теоретико-логічний аналіз основних факторів впливу внутрішнього середовища на розвиток експортно-імпоротної діяльності в країні; 2) аналіз факторів внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на розвиток цієї діяльності підприємств; 3) аналіз основних тенденцій у динаміці факторів внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають; 4) визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі факторів внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають; 5) визначення лагового впливу факторів внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають, на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств; 7) розроблення управлінських заходів щодо посилення розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Наведені етапи слід здійснювати з використанням таких математичних інструментів, як кореляційно-регресійний аналіз, динамічне економетричне моделювання, методи багатовимірного статистичного аналізу (факторний, канонічний, дискримінантний аналіз), багатовимірне шкалювання.

Слід відмітити, що змінення впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на змінення результативного показника, який відображає ефективність реалізації стратегії експортно-імпорт-

## Логіка етапів формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства

Етапи формування стратегії	Методи реалізації
1. Аналіз зовнішнього середовища та визначення його основних факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність	Економічний аналіз
2. Аналіз внутрішнього середовища та визначення його основних і найвпливовіших факторів експортно-імпоротної діяльності	Економічний аналіз
3. Визначення проблеми функціонування та генеральної цілі, мети, цілі експортно-імпоротної діяльності	Стратегічний аналіз
4. Визначення конкурентного середовища підприємства та позиції підприємства в ньому	Стратегічний аналіз
5. Розроблення альтернативних стратегій на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного)	Стратегічний аналіз, математичні інструменти
6. Вибір стратегії експортно-імпоротної діяльності серед альтернативних стратегій	Економічний аналіз, математичні інструменти
7. Обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії	Економічний аналіз, математичні інструменти
8. Аналіз стійких, інерційних процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку	Економічний аналіз, математичні інструменти
9. Обґрунтування організації реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства	Аналітичні методи організації
10. Формування середньострокових планів, оперативних планів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства	Аналітичні методи планування

ної діяльності, доцільно визначити за допомогою особливої багатофакторної регресійної моделі, у якій вхідними даними є відносні або абсолютні прирости значень показників, які відображають фактори впливу. Загальний вигляд такої регресійної моделі такий:

$$Y^* = b_0 + b_1 X_1^* + b_2 X_2^* + \dots + b_n X_n^*, \quad (1)$$

де  $b_i$  – коефіцієнт регресії, який показує, на скільки зміниться відносний темп зростання результативного показника, якщо відносний темп зміни фактора буде дорівнювати одиниці.

**А**наліз щомісячних темпів зростання обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні у 2021 р. свідчить про їх зниження (рис. 2), на відміну з порівняно стабільною динамікою показників експорту та імпорту товарів (рис. 3, рис. 4), незважаючи на істотне зниження темпів останнього показника в третій період, що є позитивним моментом у темпах зміни цього показника. Важливо визначити вплив цих відносних темпів показників експорту та імпорту товарів на відносні темпи зростання реалізованої промислової продукції в Україні.

Обчислена модель залежності відносних щомісячних темпів зростання обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні у 2021 р. від відносних щомісячних темпів зростання експорту товарів ( $X_1^*$ ) та від відносних щомісячних темпів зростання імпорту товарів ( $X_2^*$ ) має вигляд:

$$Y^* = -1,359 + 2,525 X_1^*. \quad (2)$$

Модель значуща за критерієм Фішера ( $F = 5,41$ ), значущі також її параметри, які залишені в моделі ( $t_{b1} = 2,326$ ); коефіцієнт детермінації складає майже 40% ( $R^2 = 37,54\%$ ). Відносні щомісячні темпи зростання експорту товарів істотно впливають на змінення відносних щомісячних темпів зростання обсягу реалізованої промислової продукції в Україні, але не впливають на відносні щомісячні темпи зростання імпорту товарів. При змінненні відносних щомісячних темпів зростання експорту товарів на 1 відносний щомісячний темп зростання обсягу реалізованої промислової продукції в Україні зміниться на 2,525, що є істотною зміною та дійсно істотним зростанням. Ця модель підтверджує доцільність застосування у практиці, оскільки за її допомогою можна визначити не тільки змінення значення результативного показника від змінення фактора, а й змінення їх відносних темпів зростання.

Для визначення конкурентного середовища підприємства та позиції підприємства в ньому рекомендується застосовувати математичні методи побудови інтегральних показників.

При розробленні альтернативних стратегій на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного) доцільно використовувати методи прогнозування, а також методи теорії гри, які дозволяють враховувати ймовірність того чи іншого стану або події та аналітично обґрунтовано зробити вибір оптимальної стратегії із альтернативних.

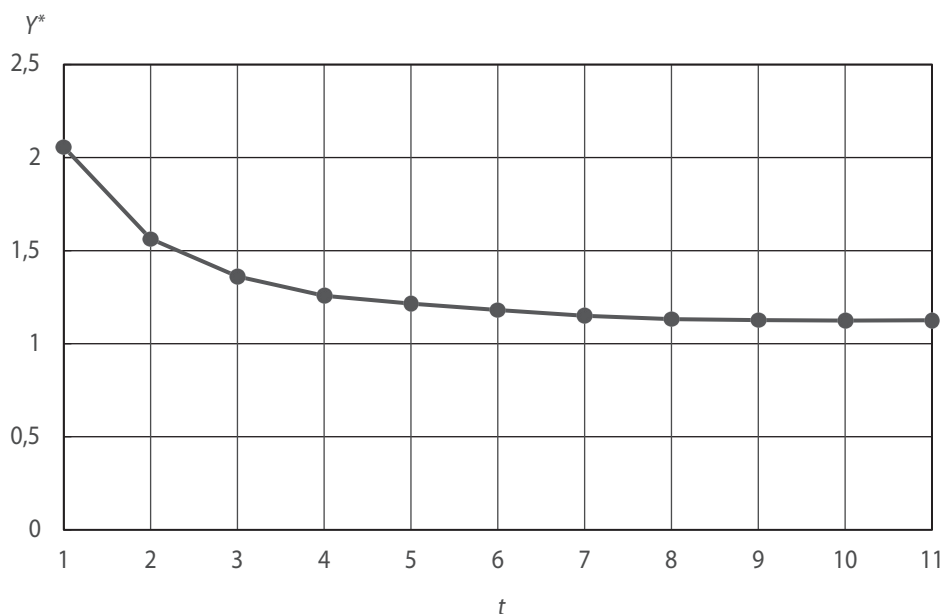


Рис. 2. Щомісячні відносні темпи зростання обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні у 2021 р.

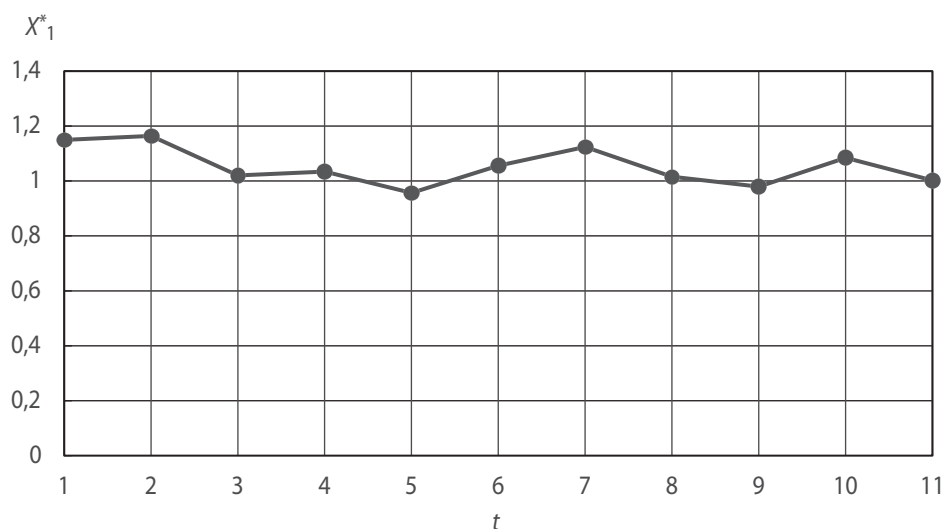


Рис. 3. Щомісячні відносні темпи зростання експорту товару ( $X_1^*$ ) в Україні у 2021 р.

Ефективність реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності промислового підприємства залежить від її інформаційно-аналітичного забезпечення, методів, інструментів, які використовують. До інформаційно-аналітичного забезпечення належать система показників, критерії, фактори, аналітичні методи. Систему показників, що відображає стратегію розвитку експортно-імпортової діяльності промислового підприємства, доцільно визначати на основі теоретико-економічного аналізу рекомендацій провідних вчених та практиків, які є фахівцями з проблем цієї діяльності. Відомо, що критерій визначається як мірило достовірності оцінки ознаки об'єкта для відповідності об'єктивній дійсності [14] та може бути як частинним показником, так і інтегральним. Факторами також можуть бути як частинні показники, які впливають на результат, так

і узагальнювальні й інтегральні показники, а також латентні фактори, що виявляються за допомогою математичних методів, а саме: факторного, канонічного аналізу та багатовимірного шкалювання. Для обґрунтування ієрархічної системи показників, які визначають стратегію розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства, для обчислення інтегральних показників доцільно використовувати такі математичні методи: метод побудови таксономічного показника розвитку, метод побудови показника якості Харрінгтона, метод адитивної згортки, метод мультиплікативної згортки. Для визначення усталеності окремих процесів розвитку експортно-імпортової діяльності доцільно використовувати динамічні економетричні моделі у вигляді регресійних моделей з розподіленим лагом і моделі авторегресії.

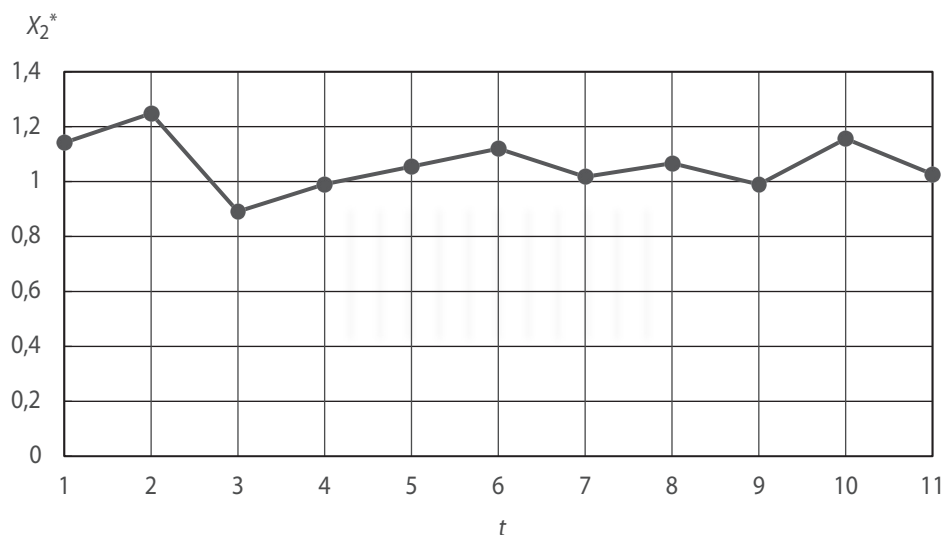


Рис. 4. Щомісячні відносні темпи росту імпорту товару ( $X_2^*$ ) в Україні у 2021 р.

Слід відмітити, що ефективність реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства також залежить від її організаційно-кадрового, фінансово-економічного, соціально-психологічного забезпечення та створення організаційної культури. Відомі основні інструменти управління реалізацією стратегії, такі як система планів, бюджетування, а також управління за цілями та збалансована система показників. Це найпоширеніші інструменти управління реалізацією стратегії, але на практиці доцільно використовувати одночасно різні інструменти, оскільки кожен з них має як переваги, так і недоліки.

Отже, промислові підприємства наразі мають великий набір стратегій, проблема міститься в обґрунтуванні вибору ієрархічного складу цих стратегій, розробленні їх забезпечення та інструментів реалізації. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Зовнішня торгівля України товарами у січні – квітні 2022 року / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/06/07.pdf>
2. Ансофф І. Стратегическое управление. М., 1989. 358 с.
3. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 162–169.
4. Дзуліт З. П., Педос В. О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 196–200. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
5. Зборовська Ю. Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства АПК України в контексті глобалізації. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 5. С. 108–116.
6. Марченко В. М., Лебедева Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 592–596. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/99.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf)
7. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дубрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2017. 367 с.
8. Мостенська Т. Л., Карнаух О. Ю. Основні аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 2. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf>
9. Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.
10. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності // *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2011. С. 54–70.
11. Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/26210/>
13. Балюк Ю. С. Фактори розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-91-100>
14. Малярець Л. М. Вирішення проблем багатокритеріальності в економіці // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»* (м. Харків, 29–30 березня 2018 р.). Харків: ФОП Панов А. М., 2018. С. 399–401.

**Науковий керівник – Малярець Л. М.,** доктор економічних наук, професор, зав. кафедри вищої математики та економіко-математичних методів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow, 1989.
- Baliuk, Yu. S. "Faktory rozvytku eksportno-importnoi diialnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv" [The Factors of Development of Export-Import Activity of Domestic Industrial Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 7 (2021): 91-100.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-91-100>
- Dvulit, Z. P., and Pedos, V. O. "Okremi aspekty osoblyvosti stratehii zovnishnyoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv" [Specific Aspects of Features of the Foreign Economic Activity of Enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 18 (2017): 196-200. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
- Hanin, V. I., and Borokh, S. V. "Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnyoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva" [Strategic Aspects of the Management of Foreign and Economic Activity of the Enterprise]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 28, no. 3 (2018): 162-169.
- Maliarets, L. M. "Vyrishennia problem bahatokryterialnosti v ekonomitsi" [Solving the Problems of Multicriteria in the Economy]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*. Kharkiv: FOP Pannov A. M., 2018. 399-401.
- Marchenko, V. M., and Lebedieva, N. P. "Stratehiia eksportnoi diialnosti subiekta zovnishnyoekonomichnoi diialnosti" [Strategy of Export Activity of the Subject of Foreign Economic Activity]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 13 (2017): 592-596. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/99.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf)
- Mintzberg, G., Alstrand, B., and Lampel, Zh. *Strategicheskoye safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic Safari. A Tour of the Wilds of Strategic Management]. Moscow: Alpina Publisher, 2017.
- Mostenska, T. L., and Karnaukh, O. Yu. "Osnovni aspekty formuvannia ta otsinky stratehii importu pidpriemstv maloho biznesu" [The Main Aspects of the Formation and Assessment of the Import Strategy of Small Business Enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2 (2011). <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf>
- Nalyvaiko, A. P., Reshetniak, T. I., and Yevdokymova, N. M. *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Enterprise Strategy: Adaptation of Organizations to the Influence of Global Socio-economic Processes]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Ponomarenko, V. S., and Piddubna, L. I. "Problemy ta vyklyky transformatsii mekhanizmiv mizhnarodnoi konkurentsii ta konkurentospromozhnosti" [Problems and Challenges of Transformation of Mechanisms of International Competition and Competitiveness]. In *Konkurentospromozhnist: problemy nauky ta praktyky*, 54-70. Kharkiv: FOP Pavlenko O. H.; VD «INZhEK», 2011.
- Porter, M. Ye. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley konkurentov* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.
- Shershnyova, Z. Ye. "Stratehichne upravlinnia" [Strategic Management]. Kyiv : KNEU, 2004. <https://buklib.net/books/26210/>
- "Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u sichni – kvitni 2022 roku" [Ukraine's Foreign Trade in Goods in January – April 2022]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/06/07.pdf>
- Zborovska, Yu. L. "Formuvannia stratehii zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv APK Ukrainy v konteksti hlobalizatsii" [Formation of Foreign Economic Activity Strategy of Ukraine AIC Enterprises in the Context of Globalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalno aharnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2014): 108-116.