

*С.Е. КУЧІНА, І.В. ДОЛИНА***СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема ефективного управління організацією в умовах сучасного, швидко мінливого бізнес-середовища сьогодні набуває особливої актуальності. Наслідки неввірено обраної стратегії діяльності підприємства у умовах високо конкурентного середовища стають критичними та загрожують самому його існуванню. Тому метою статті є розглянути актуальний інструментарій до процесу формування бізнес-стратегій вітчизняних бізнес-структур на базі наукових шкіл стратегічного управління з метою забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності. Для цього в статті надано визначення поняття «стратегія», систематизовано аналітичний інструментарій розробки та реалізації стратегії, включаючи SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, факторний аналіз, розглянуто аналітичне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії, що включає кілька прийомів аналізу, що використовуються на різних етапах цього процесу, проаналізовано новий, специфічний підхід до формування бізнес-стратегій - «стратегія блакитного океану». Підкреслено, що «стратегію блакитного океану» треба використовувати тим підприємницьким структурам, які прагнуть надати певну спрямованість стратегічному розвитку компанії, на основі формування нових продуктивних бізнес-ідей. Запропоновано поряд зі застосуванням класичного аналітичного інструментарію розробки бізнес-стратегій, який доцільно застосовувати в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу, запроваджувати нові технічні засоби і підходи.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія; інструментарій розробки стратегій; ефективність; конкурентоспроможність; естратегічне становище

*S.E. KUCHINA, I.V. DOLYNA***STRATEGIES OF ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

The problem of effective management of the organization in today's rapidly changing business environment, today acquires special urgency. The consequences of a poorly chosen enterprise strategy in a highly competitive environment become critical and threaten its very existence. Therefore, the article is aimed at consideration of actual tools of the process of formation of business strategies of domestic business structures on the basis of scientific schools of strategic management with the aim of ensuring sustainable development of business under conditions of economic instability. For this purpose, the article provides a definition of the concept of «strategy», systematizes analytical tools for development and implementation of the strategy, including SPACE-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis, CVP-analysis, factor analysis, analytical support of the process of development and implementation of the strategy, including several methods of analysis used at different stages of this process, analyzed a new, specific approach to the formation of business strategies - «strategy of the blue ocean». It is emphasized that the «strategy of the Blue Ocean» should be used by those entrepreneurial structures that seek to give a certain direction to the strategic development of the company, based on the formation of new production business ideas. It is proposed along with the use of classical analytical tools of development of business strategies, which it is expedient to apply in the process of development of the program of sustainable development of the enterprise potential. Identifying strengths and weaknesses in the formation and implementation of capacity elements, introducing new technical tools and approaches.

**Ключевые слова:** business strategy; strategy development toolkit; effectiveness; competitiveness; strategic position

**Вступ.** Зовнішньоекономічна діяльність була і залишається пріоритетним напрямом політики будь-якої держави, бо є основою для формування сприятливого інвестиційного клімату та вигідної торгівлі. Зміни, які відбуваються у [6,7].

Сучасні міжнародні економічні відносини все більшою мірою відчувають на собі вплив світових інтеграційних процесів, прискорення науково – технічного прогресу, посилення конкуренції. Зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, політичній, економічній та соціокультурній системах, все більше впливають на функціонування підприємств на світових ринках

Вихід на зовнішні ринки може відкрити для підприємств нові ринкові перспективи, пов'язані з технологічними можливостями, розширенням збутової діяльності, новими методами отримання прибутку. Здатність підприємства створювати ефективну систему стратегічного планування може стати важливою перевагою в умовах жорсткої конкуренції та у зростаючій інтернаціоналізації ринків.

**Постановка проблеми.** Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток та вивчення теорії та практики стратегічного планування, виступають Д. Абелл, А. Томпсон мл., Дж. Стрікланд, М. Портер, І. Ансофф, Д. Аакер, Р. Уотермен, Т. Пітер, група французьких дослідників, відома як СТРАТЕГОР (Ж.-П. Анастасопулос, Б. Раманандоа1, Ж.-П. Детрі, П. Дюссож), Г. Мінцберг, А. Акофф, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Мескон, Ф. Тейлор, Г. Дей, Д. Монісон. У вітчизняній економічній науці питання, пов'язані з проблемою стратегічного

управління, представлені в роботах таких вчених, як Краснокутська Н.С., Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б., Ліпич Л. Г., Ткачук А. О., Коломацька С. П., Васюренко В.О., Шкрупій О.В., Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Ткачук І.М., Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В., Морозова І.В. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Бровкова О.Г., Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М., Шершньова З. Є., Біденко К. Р., Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. [4-201].

Першочерговим завданням досі є навчання загальним основам стратегічного управління без прив'язки до специфіки окремих галузей та видів діяльності різних фірм. У міру насичення початкової ніші стала відчуватися потреба у спеціалізованих виданнях, які містили б у собі конкретні рекомендації у сфері стратегічного управління у певних сферах. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки системи стратегічного управління для українських промислових підприємств, що працюють на зарубіжних ринках, оскільки процес стратегічного управління в цьому, у разі набуває специфіки та своїх особливостей.

**Результати дослідження.** Зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

У економічній літературі прослідковується декілька напрямків тлумачення сутності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) [4, 5, 16-20]. Найпоширенішим є твердження, що ЗЕД це – діяльність, яка пов'язана з купівлею – продажем товарів, що мають матеріально-речовинну форму, за умови, що такі товари у разі зміни власника перетинають кордони національних митних територій. [4]

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Це означає, що ЗЕД в Україні займаються лише суб'єкти господарювання – резиденти. Господарський кодекс бере за ознаку зовнішньоекономічної діяльності умову перетинання товарами чи послугами митного кордону України. За такого підходу виникає суперечливе розуміння поняття, хоча б через те, що відповідно до Митного кодексу України через митний кордон можуть переміщуватись лише товари та транспортні засоби, а згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» предметом зовнішньоекономічної діяльності можуть виступати роботи, послуги, об'єкти інтелектуальної власності, фінансові активи [1,2].

Шкурулій О.В. узагальнюючи види виходу підприємства на зовнішній ринок, тим самим не конкретизує дане поняття для практичної діяльності підприємства, тому воно і потребує подальшого уточнення. «сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок» [14].

Наступний підхід до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» «діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України або за її межами» (Багрова М.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є. [13, с.80]) ґрунтується на розгляді її, як господарської діяльності суб'єктів України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами, що в свою чергу суперечить Господарському кодексу України, де господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Отже, такий підхід не враховує фінансову, інноваційну та інвестиційну діяльність підприємства.

У працях Васюренко В.О. [15] запропоновано суто функціональний підхід до визначення економічної сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність», а саме «частина господарської діяльності даного суб'єкта, що визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій у процесі реалізації зовнішньоекономічних зав'язків держави, пов'язаних з

участю даного суб'єкта у зовнішньоекономічних операціях згідно із завданнями щодо його розвитку».

Коломацька С. П. [16], ототожнює зовнішньоекономічну діяльність підприємств зі здійсненням експортно-імпортних операцій, які можуть мати різні прояви і тенденції, але не вказує мету такої діяльності.

Аналіз вітчизняних наукових економічних джерел та сучасної законодавчої і нормативно-правової бази дає змогу стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це сукупність методів та засобів торговельно-економічного, науково-технічного партнерства, валютно-фінансових та кредитних відносин, які здійснюються як на митній території України, так і за її межами з метою отримання прибутку внаслідок виконання угод з іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Також, розглядаючи ЗЕД як економічне поняття важливим елементом є те, що кожен її суб'єкт керується принципом економічної свободи, тобто може на власний розсуд бути членом зовнішньоекономічних відносин, оперувати цими відносинами за власним бажанням, опираючись на норми, визначені законодавством України [1,2].

Зовнішньоекономічна діяльність фірми – один із напрямів її діяльності, який пов'язаний з виходом на зовнішній ринок та функціонуванням на ньому. Тому стратегія зовнішньоекономічної діяльності організації вважається важливою та значущою сферою діяльності, оскільки підприємство відкриває для себе нові можливості, пов'язані з розширенням ринку збуту, набуває конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжні ринки та підвищення власного іміджу. У рамках даної стратегії підприємство виробляє певні правила поведінки на зовнішньому ринку, а також визначає засади здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням законодавства, яке нині діє країні. [3-6]

Тобто, можна сказати, що зовнішньоекономічна стратегія - це діяльність, спрямована на досягнення основних цілей та завдань організації, визначених на основі прогнозування можливих змін організаційного середовища та потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів. Іншими словами, можна охарактеризувати стратегію зовнішньоекономічної роботи компанії - як метод, за підтримки якого компанія має можливість робити, формувати та координувати свій власний вплив на кожен ринок.

Генеральна стратегія підприємства повинна бути спрямована на загальний розвиток підприємства і охоплювати всі види його діяльності. Бізнес стратегії – це стратегії, виконання яких повинно вказувати шляхи такого розвитку. Їх реалізація тісно пов'язана із бізнес-процесами підприємства (постачання-виробництво-збут). До таких стратегій відносяться інноваційну, виробничу та стратегію зовнішньоекономічної діяльності.

Для вибору певної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, підприємство може скористатися однією з існуючих альтернативних стратегій: [7-17]

1. Інноваційна стратегія. Дана стратегія пов'язана з залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких будуть відображені результати інноваційної діяльності, в порівнянні з вже існуючими товарами. Інновації можуть бути пов'язані з зовнішнім виглядом

продукту, з виконанням ним певних функцій, його якістю, способом виготовлення тощо. [17] Інноваційна стратегія поділяється на такі складові, як інформація про країну, характеристика та оцінка її конкурентних переваг, соціально-економічний розвиток, ринки збуту, а також екологічний комплекс. Крім того, інноваційна стратегія повинна містити інформацію про джерела та розміри фінансування, основні напрямки інвестицій. Звідси випливає, що застосування різноманітних методів регулювання, як фінансових, і економічних, сприяє удосконаленню процесів інноваційного розвитку країни.

2. Стратегія диверсифікації. Під стратегією диверсифікації виробництва слід розуміти сукупність правил та прийомів одночасного розвитку кількох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів у межах одного підприємства (організації), вкладених у підвищення ефективності його виробництва та конкурентоспроможності. Диверсифіковані перетворення слід оцінювати не за результатами поточної діяльності підприємств, а за стратегічний період. Це означає, що вибір варіантів диверсифікованого ринкового розвитку підприємства визначається оптимальним вибором стратегічних орієнтирів, дозволяють найкраще реалізувати фінансовий капітал та інші ресурси. Диверсифікація та її стратегія має забезпечувати економічне зростання та розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції.

При цьому необхідно врахувати, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікальне, тому визначення його стратегії також оригінально, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, стану економіки та інших факторів. В результаті диверсифікації виробництва підприємства перетворюються на складні багатодієві комплекси, що включають виробництва, що часто випускають продукцію та надають послуги абсолютно різного призначення та характеру. Диверсифікованим вважається підприємство, коли понад 30% загального обсягу продажу припадає на товари, роботи та послуги, які здійснюються з урахуванням попиту та пропозиції, не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Розробка стратегії диверсифікації є важливим питанням у рамках розвитку виробництва, зміцнення позицій підприємства та підвищення його фінансових результатів. Важливе значення застосування диверсифікації на підприємствах має їх галузева приналежність. В рамках диверсифікаційного розвитку фірма може радикально оновити свій продуктовий портфель та освоїти нові види діяльності, не пов'язані з її традиційними видами діяльності. В цьому випадку для забезпечення успішної діяльності необхідно одночасно здійснювати і продуктову та маркетингову інновації, що пов'язано з додатковим ризиком та підвищує складність управління.

3. Стратегія інтернаціоналізації. Стратегія пов'язана з постійним і планомірним вивченням іноземних ринків. Дану стратегію раціонально використовувати через присутність наступних факторів на ринку: посилення конкуренції, прагнення підприємств до повного

завантаження виробничих потужностей, необхідність зниження ризику і підвищення фінансових переваг.

Процес інтернаціоналізації є результатом, перш за все, міжнародної кооперації виробництва, розвитку міжнародного поділу праці. Інтернаціоналізація може здійснюватися в межах кількох країн або між більшістю країн світу.

4. Стратегія глобалізації. Передбачає визначення загальних характеристик ринків і цільових груп різних країн, що не залежать від їх особливостей. В даному випадку підприємство прагне до оптимізації загальних результатів, але при цьому допускає відхилення.

Глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів призводить до необхідності створення умов для ефективної співпраці між підприємствами та споживачами їхньої продукції з різних країн у правовому та технічному розрізі. Поглиблення співпраці на базі використання інформаційних технологій, як найбільш доступного та ефективного засобу для її реалізації, потребує створення правил, що будуть визнаватись всіма учасниками відносин та удосконалення інфраструктури ринку. Актуальність дослідження можливостей співпраці «Україна – ЄС» обґрунтовано значним потенціалом потенційної взаємодії при мінімальному рівні його реалізації, відсутністю правил, норм щодо даного процесу, неефективністю і низьким рівнем розвитку наявної комунікаційної інфраструктури в Україні.

5. Стратегія кооперації. Виробнича кооперація – одна з важливих та ефективних форм ЗЕД.

Виробнича кооперація полягає в пошуку підприємством взаємовигідної співпраці, щоб найбільш повно використовувати потенціал ринку, а також для затвердження міцних позицій підприємства на ринку. Можливе створення стратегічних альянсів, таких як постачальники і виробники, а також конкуренти при певних обставинах.

Кооперація – спеціалізований вид ЗЕД. Виробнича кооперація у чистому вигляді має на увазі такий вид співробітництва, при якому вузли та деталі продукції, що кооперується, виготовляються не для ринку взагалі, а за завданням та технічними вимогами конкретних замовників. Суть операції полягає в тому, що одна сторона - підрядник - за завданням замовника зобов'язується виконати на свій ризик (зазвичай) певні роботи, а інша сторона зобов'язується прийняти та сплатити цю роботу.

6. Технологічні стратегії. Слід пам'ятати, що технології є одним з найважливіших чинників конкуренції. Підприємство повинно систематично і свідомо виявляти напрямки технічного потенціалу підприємства виходячи з потреб ринку. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дуже складним і тривалим процесом, бо з безлічі стратегічних альтернатив необхідно вибрати ту, яка буде найбільш відповідати напрямкам діяльності, які здійснюються на підприємстві, ринковому середовищі, сформованим перевагам споживачів.

В залежності від особливостей внутрішньої та зовнішньої середовища технологічні стратегії можуть бути розподілені за наступними напрямками:

- стратегія технологічного лідерства, яка характеризується постійною розробкою технологічних інновацій (продуктів, технологій). Основним мотивом є

признання продукту чи технології як зразка з продовженням лідерства шляхом модифікації та інших інновацій, спрямованих на повніше охоплення ринку та зниження витрат;

- стратегія слідування за лідером включає інноваційний розвиток реакційного характеру - реакція на зміну у зовнішньому середовищі, зокрема на інновації конкурентів. Вона базується на максимально швидкій абсорбції інновацій та розширення ринкової бази. Вигода стратегії в тому, що підприємство може сконцентруватися на продуктах, що вже отримали визнання ринку.

7. Стратегія інформаційного забезпечення. Передумовою розробки стратегії інформаційного забезпечення збутової політики підприємства в умовах євроінтеграції має бути визначення напрямів удосконалення інформаційної підтримки управлінських рішень міжнародної економічної співпраці, а також вирішення завдання щодо оцінювання її поточного стану.

Отже, для визначення стратегії виходу на зовнішні ринки дійсно необхідне комплексне інформаційне забезпечення, яке включає систему показників, що дозволяють оцінити умови ефективності діяльності на тому чи іншому зовнішньому ринку. Аактивне та ефективне використання практично необмежених інформаційних ресурсів та впровадження сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, що постійно вдосконалюються, у всі сфери життєдіяльності соціуму дозволяє отримати суттєву економію інших видів ресурсів (сировини, енергії, корисних копалин, матеріалів та обладнання, людських ресурсів, соціального часу) може суттєво сприяти вирішенню глобальних проблем людства.

Розробка стратегії ЗЕД передбачає системний підхід, що охоплює такі етапи: [3,18,19]

1. PEST - аналіз, який дозволяє більш повно описати зовнішні чинники, що впливають використання нового продукту.

2. Виявлення можливостей, що існують на міжнародних ринках, та визначення потенційних ризиків та загроз, такі як політична нестабільність, коливання валютних курсів та мінливі ринкові умови.

3. Визначення довгострокових цілей компанії, що можуть включати збільшення доходів, частки ринку, впізнаваність бренду або розширення асортименту продукції.

4. Вибір цільових ринків задля досягнення поставленої мети за допомогою маркетингового дослідження для визначення розміру ринку, рівня конкуренції, споживчих переваг та тенденцій.

5. Облік внутрішніх можливостей та ресурсів, враховуючи виробничі потужності, персонал та фінанси.

6. Розробка стратегії виходу на ринок, що містить експорт товарів, укладання ліцензійної угоди, створення та розвиток франчайзингової мережі, виникнення спільних підприємств та придбання дочірньої компанії, що знаходиться в повної власності.

7. Адаптація продукції для задоволення споживачів, в тому числі коригування дизайну продукту, упаковки, маркування та маркетингових повідомлень

8. Фінансування зовнішньоекономічної діяльності, що включає використання власних та позикових коштів, пошук інвесторів.

9. Реалізація та моніторинг ефективності зовнішньоекономічної стратегії.

Необхідно регулярно переглядати та коригувати стратегію для її відповідності цілям компанії та реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

**Висновки.** Можна стверджувати, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності представляє план заходів, розроблений компанією для досягнення поставлених цілей у сфері зовнішньоторговельних та економічних відносин виходячи з аналізу можливих змін на міжнародній арені

Розробка стратегії ЗЕД є невід'ємною частиною структурної політики модернізації економіки країни, але не закінченим процесом. В силу постійно змінних умов зовнішньої та внутрішньої Серед функціонування будь-якого регіону стратегія ЗЕД повинна постійно коригуватися, але водночас не відходити від основних принципів, покладених на її основу. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія підприємства відіграє найважливішу роль в подальшому розвитку підприємств.

#### Список літератури

1. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Краснокутська Н.С. *Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей* / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
4. Мазаракі А. А *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник* /А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Дьяченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 652 с.
5. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління . *Управління розвитком*. – 2012. – №12. – С. 107 – 109.
6. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління: Підручник*. – 3-тє вид., перероб. і доп.К. : КНЕУ, 2012. – 699 с.
7. Скібіцька Л.І. *Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник*/ Л.І. Скібіцька, В.В. Матвєєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 480 с.
8. Бровкова О.Г. *Стратегічний менеджмент : навчальний посібник*. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
9. Жигалкевич Ж.М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах Євроінтеграції / Ж.М. Жигалкевич, О.В. Станіславський // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* [Economic bulletin of NTUU "KPI"]: зб. наук. пр. – Київ: НТУУ «КПІ», 2019. - №16. - С. 116–123.
10. Морозова І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / І.В. Морозова // *Приазовський економічний вісник* – Запоріжжя, 2019. - № 6. - С. 17–23.
11. Свтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.
12. *Облік зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб.* / І.М. Ткачук. – Л.: Луцький НТУ, 2017. – 308 с.
13. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник* – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 580 с.
14. Шкурупій О.В. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб.* / За ред. О.В. Шкурупій. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
15. Васиуренко В.О. *Фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання: автореф. дис. на*

здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / В.О. Васюренко. – Суми, 2010. – 20 с.

16. Коломацька С. П. *Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: правове регулювання та гарантії здійснення*. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 288 с.
17. Ліпич Л. Г. *Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія* / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
18. *Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* / О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. — 350 с.
19. *Стратегічний менеджмент: підручник* / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. - Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

#### References (transliterated)

1. *Ukrayiny pro zovnishn'oekonomichnu diyal'nist'* [Law of Ukraine on Foreign Economic Activity] (Vidomosti Verkhovnoyi Rady URSR (VVR), 1991, no 29, st. 377) [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.zakon.rada.gov.ua/ru/laws/show/959-12>
2. *Hospodars'kyi kodeks Ukrayiny* [Economic Code of Ukraine] (Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR), 2003, no 18, no 19-20, no 21-22, p. 144) [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Krasnokut's'ka N.S. *Stratehichne upravlinnya: navchal'nyy posibnyk dlya studentiv ekonomichnykh spetsial'nostey* [Strategic management: a study guide for students of economic specialties] / N.S. Krasnokut's'ka, I.A. Kabanets' – Kharkiv: NTU «KHPI», 2017. – 460 p.
4. Mazaraki O. A. *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist' pidpryyemstva: pidruchnyk* [Foreign economic activity of the enterprise] / O.O. Mazaraki, T.M. Mel'nyk, O.V. Dyachenka. - Kiev: Kiev. nats. torh.-ekon. un-t, 2019. - 652 p.
5. Bidenko K. R. *Stratehichnyy analiz zovnishn'oyi seredovyshcha funktsionuvannya pidpryyemstva yak instrument antykrizovoho upravlinnya* [Strategic analysis of the external environment of the enterprise as a tool of anti-crisis management]. *Upravlinnya rozvytkom* [Development management]. – 2012, no 12. pp. 107-109.
6. Shershn'ova Z. YE. *Stratehichne upravlinnya: Pidruchnyk* [Strategic management: Textbook]. - 3-te vyd., pererob. ta dop. - Kiev: KNEU, 2012. - 699 p.
7. Skibits'ka L.I. *Stratehichne upravlinnya korporatsiyamy: navchal'nyy posibnyk [Stratehichne upravlinnya korporatsiyamy: navchal'nyy posibnyk]* / L.I. Skibits'ka, V.V. Matveyev, V.I. Shchelkunov, S.M. Pidryza. – Kiev: Tsentri navchal'noyi literatury, 2019. – 480 p.
8. Brovkova O.H. *Stratehichnyy menedzhment: navchal'nyy posibnyk* [Strategic management: study guide]. – Kiev: Tsentri navchal'noyi literatury, 2019. 224 p.
9. Zhyhalkevych ZH.M. *Osoblyvosti zovnishn'oekonomichnoyi*

diyal'nosti vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh Yevrointehratsiyi [Peculiarities of foreign economic activity of domestic enterprises in the conditions of European integration] / ZH.M. Zhyhalkevych, O.V. Stanislav's'kyi // *Ekonomicznyy visnyk NTUU "KPI": zb. nauk. pr.* [Economic bulletin of NTUU "KPI"] – Kiev: NTUU «KPI», 2019. - no 16. – pp. 116–123.

10. Morozova I.V. *Stratehichne upravlinnya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nisty pidpryyemstv* [Strategic management of foreign economic activities of enterprises] *Pryazov's'kyi ekonomichnyy visnyk* [Pryazovsky Economic Bulletin] – Zaporizhzhya, 2019. - no 6. -pp. 17-23.
11. Yevtushenko V.O., Lyashev's'ka V.I., Chuprynyuk YU.V. *Doslidzhennya ta udoskonalennya stratehichnoho planuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva* [Research and improvement of the strategic planning of the enterprise's foreign economic activity.]. - *Business Inform* [Business Inform]. 2020. no 6. pp. 23-29.
12. *Oblik zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti: Navch. posib.* [Accounting for foreign economic activity: Education. manual] / I.M. Tkachuk. – Luts'kyi: Luts'kyi NTU, 2017. - 308 p.
13. Bahrova I.V., Redina N.I., Vlasyuk V.YE. *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist' pidpryyemstv: pidruchnyk* [Foreign economic activity of enterprises: textbook]– Kiev: Tsentri navchal'noyi literatury, 2009. – 580 p.
14. Shkurupiy O.V. *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist' pidpryyemstva: Navch. posib.* [Foreign economic activity of the enterprise: Education. manual] / Za red. O.V. Shkurupiy. – Kiev: Tsentri uchbovoyi literatury, 2012. – 248 p.
15. Vasyurenko V.O. *Finansove rehulyuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya* [Financial regulation of foreign economic activity of economic entities]: *avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.08 «Den'hy, finansy ta kredyt»* / V.O. Vasyurenko. – Sumy, 2010. – 20 p.
16. Kolomats'ka S. P. *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist' v Ukrayini: pravove rehulyuvannya ta harantiyi zdiysnennya.* [Foreign economic activity in Ukraine: legal regulation and guarantees of implementation] - Kiev: VD "Profesional", 2004. - 288 p.
17. Lipich L.H. *Formuvannya stratehiyi rozvytku zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv: monohrafiya* [Formation of a strategy for the development of foreign economic activity of machine-building enterprises: monograph] / L.H. Lipich, A.O. Fatenok-Tkachuk – Luts'k: Volyn. nats. un-t im Lesi Ukrayinky, 2010. – 220 p.
18. *Stratehichnyy analiz [Strategic analysis]: navch. posib. dlya stud. vyshch. navch. Zakl. /O. V. Pylypenko; Za zah. red. M. I. Kovalya.* - Kiev: DP "Vyd. dim "Personal", 2018. - 350 p.
19. *Stratehichnyy menedzhment: pidruchnyk* [Strategic management: textbook] / I.M. Pysarev's'kyi, O.M. Tyshchenko, M.M. Pokolodna, N.B. Petrova. – Khark. nats. akad. mis'k. hosp-va. - KH.: KHNAMH, 2009. - 287 p.

Надійшла (received) 15.02.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кучіна Світлана Едуардівна (Kuchina Svetlana)** – кандидат економічних наук, доцент, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>, e-mail: [s.e.kuchina@gmail.com](mailto:s.e.kuchina@gmail.com)

**Долина Ірина Володимирівна (Dolyna Iryna)** – кандидат економічних наук, доцент Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>; e-mail: [Iryna.Dolyna@khp.edu.ua](mailto:Iryna.Dolyna@khp.edu.ua)