

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

БАЛЮК ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 339.56(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 051 – Економіка  
Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Ю.С. Балюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Малярець Людмила Михайлівна, доктор економічних наук,  
професор

Науковий керівник: Денисюк Ольга Василівна, кандидат економічних наук,  
доцент

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації*

*Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. \_\_\_\_*

*д.е.н., професор \_\_\_\_\_*

Харків – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Балюк Ю.С.* Формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – Економіка. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2024.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних та методичних засад формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Вивчення розвитку експортно-імпоротної діяльності в Україні та за кордоном дозволило запропонувати теоретичне, методичне забезпечення, практичні рекомендації з формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств.

Складні умови обмеженої діяльності вимагають перегляду та пошуку нових підходів, методів та інструментів в формуванні стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств. До удосконаленого теоретичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності в сучасних умовах входить уточнене визначення поняття «розвиток», який представлено як незворотну, спрямовану, закономірну якісно-кількісну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, що містить трансформаційність. Основними складовими трансформації розвитку є об'єктивна реальність, свідомість, зміна (незворотна, спрямована, закономірна), системне перетворення, новий якісний і кількісний стан змісту, форми, складу, структури, генезис нової системи. В дисертації обґрунтована змістовна модель розвитку цієї діяльності підприємства, складовими якої є цілі, характеристики, критерії, процеси, рушійні сили, спосіб розвитку, фактори впливу, складові механізму розвитку, інструменти управління розвитком, функції управління розвитку експортно-імпоротної діяльності, резерви розвитку цієї діяльності.

В результаті аналізу підходів та концепцій відомих науковців та практиків щодо обґрунтування стратегій розвитку підприємства визначено ієрархічний стратегічний набір сучасного промислового підприємства, до якого входять відповідні загальні стратегії, ділові та забезпечувальні стратегії, що надають можливості адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, його економічну стійкість та прискорений розвиток.

Систематизовані види невизначеності при формуванні стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств (ЕІДП) надають можливості чіткіше визначити умови діяльності. Для організації процесу формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства пропонується логіка його етапів та методів здійснення.

Одним із основних етапів процесу формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на цю діяльність. Обґрунтована послідовність етапів проведення цього аналізу.

Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності сприяє об'єктивності, достовірності в процесі формування стратегії розвитку цієї діяльності. В дисертації обґрунтовано положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств, а саме: 1) процес оцінки слід здійснювати за методологією, яка передбачає визначення суб'єкту, об'єкту оцінки, предмету, принципів, мети, завдання, видів оцінки, функцій, технології, методів, результатів; 2) оцінка розвитку ЕІДП має бути адекватною тобто відповідати реальному змісту цього розвитку, його змістовній суті, змістовній, концептуальній, інформаційній, математичній моделі; 3) оцінка розвитку має бути багатовимірною, багатокритеріальною та порівняною; 4) краще розуміння результатів оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства залежить від прогностичних значень показників, які відображають цей розвиток; 5) об'єктивність оцінки розвитку ЕІДП обумовлюється вибором математичних інструментів її здійснення; 6) оцінку розвитку ЕІДП слід здійснювати технологічно; 7) в сучасних умовах оцінка розвитку ЕІДП має враховувати

інноваційну властивість цього розвитку; 8) в оцінці необхідно врахувати нові ознаки інноваційної властивості цього розвитку; 9) результати оцінки розвитку ЕІДП створюють аналітичну основу інструментів страхування воєнних ризиків, що є однією з передумов залучення прямих іноземних інвестицій; 10) в забезпеченні об'єктивності цієї оцінки, а саме в динамічних рядах її показників, необхідно врахувати особливості сучасних умов економік; 11) евристичність оцінки розвитку ЕІДП обумовлюється отриманням нових знань про цей розвиток.

В другому розділі дисертації наведено розробки ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності. Ознаковий простір розвитку цієї діяльності включає елементарні і складні ознаки, які виміряні в метричних і неметричних шкалах. Пропонована інформаційна модель розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, до якої входять частинні та інтегральні показники, які відображають його ознаки, структуру, що подані у вигляді кортежу. Рекомендована логіка етапів розроблення ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності.

Систематизовані показники достовірно описують розвиток експортно-імпоротної діяльності країни. Пропоновано рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності країни визначати за допомогою інтегрального таксономічного показника розвитку. Рекомендовано визначати причинно-наслідкові взаємозв'язки в розвитку експортно-імпоротної діяльності за допомогою багатовимірного факторного аналізу. Визначено вплив рейтингових показників на сальдо товарів та послуг за допомогою обчислення багатфакторної регресійної моделі.

Систематизовані показники розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства забезпечують достовірність її оцінки. Рекомендовано рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства визначати за допомогою методу інтегрального таксономічного показника розвитку, а вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на цей рівень визначати за допомогою парних регресій. Аналіз залежності щомісячних

темрів росту обсягу реалізованої промислової продукції від відносних щомісячних темрів росту експорту товарів та від відносних щомісячних темрів росту імпорту товарів має практичне значення, оскільки за її допомогою можна визначити не тільки змінення значення результативного показника від змінення фактору, а змінення їх відносних темрів зростання.

Стратегічні альтернативи розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства пропонувано визначати на основі розроблення альтернативних сценаріїв розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Також доцільно стратегічні альтернативи підприємства розробляти на основі результатів SWOT аналізу, тобто з урахуванням сильних, слабких сторін та можливостей і загроз в діяльності підприємства, а також визначення ймовірності їх впливу на розвиток експортно-імпоротної діяльності. В воєнних та повоєнних умовах рекомендовано стратегічні альтернативи формувати з урахуванням впливу фактору економічної безпеки України та складових її загроз, а саме: макроекономічної безпеки, фінансової, інвестиційно-інноваційної, виробничої, зовнішньоекономічної, соціальної, продовольчої безпеки. Рекомендовано прогноз рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства обчислювати з урахуванням ймовірності загроз «помаранчевої» зони економічної безпеки України та її складових. Розроблена матриця сценаріїв розвитку експортно-імпоротної діяльності з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей і загроз в діяльності підприємства та загроз економічної безпеки України. Визначено рівні розвитку експортно-імпоротної діяльності з урахуванням цих умов і загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ. Пропонувано сценарне прогнозування альтернативних стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства здійснювати за відповідними етапами.

В третьому розділі дисертації розроблено методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Удосконалений методичний підхід реалізується як послідовність відповідних етапів, містить завдання, методи їх вирішення, очікувані результати. В

методичному підході передбачається ідентифікація стадій процесу розвитку експортно-імпортової діяльності в часі за допомогою розв'язання задачі розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда.

Резерви розвитку підприємства розглядаються як можливості підвищення ефективності діяльності та інноваційну спроможність збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, підвищення рівня її якості, ефективне використання ресурсів. Пошук резервів розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства слід здійснювати за двома спрямуваннями: ефективністю використання експортно-імпортового потенціалу (резерви) та формування запасів для розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства. Процес визначення резервів розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств має відбуватися за відповідними етапами. В сучасних умовах обмеженої діяльності для великого промислового підприємства визначена сукупність фінансових ризиків.

Подальший розвиток інструментарію формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства сприяє об'єктивності та обґрунтованості цього процесу. Інструментарій складається з розробок ознакового простору, рейтингування впливових показників, удосконаленого сценарного прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку. До інструментарію реалізації цієї стратегії входить стратегічне планування ресурсного, організаційного, фінансового забезпечення, визначення відповідності організаційної структури підприємства даній стратегії, оцінка та аналіз ефективного використання ресурсів, система контролю за реалізацією стратегії, система мотивації успішної реалізації, система моніторингу реалізації цієї стратегії.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками про впровадження в діяльність АТ «Українські енергетичні машини» (довідка № 01/02 – 145 від 16.11.2023). ТОВ «Петрометал Україна» (довідка №15/09-1 від 15.09.2023р.) і в навчальний процес Харківського національного

економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 24/86-02-06 від 05.01.2024 р.).

*Ключові слова:* стратегічне управління, стратегія, експортно-імпортна діяльність, потенціал, міжнародні економічні відносини, змістовна модель розвитку ЕІДП, положення оцінки розвитку, інноваційний розвиток, сталий розвиток, цифровізація, методичне забезпечення оцінки розвитку, методичний підхід щодо формування стратегії розвитку ЕІДП, інструментарій формування та реалізації стратегії, резерви розвитку ЕІДП.

## **ABSTRACT**

*Baliuk Y.S.* Formation of the strategy for development of export-import activity of enterprises.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy by the specialty 051 - Economics - Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics of the Ministry of Education and Science of Ukraine - Kharkiv, 2024.

The thesis is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of forming a strategy for the development of export-import activities of enterprises. The study of the development of export-import activities in Ukraine and abroad allowed to offer theoretical, methodological tools and practical recommendations for the formation of a strategy for the development of export-import activities of enterprises.

Difficult conditions of limited activity require revision and development of new approaches, methods and tools in the formation of a strategy for the development of export-import activities of domestic enterprises. The improved theoretical support for the formation of a strategy for the development of export-import activities in modern conditions includes a more precise definition of the concept of “development”, which is presented as an irreversible, directed, natural and qualitative-quantitative change of material and ideal objects containing

transformation. The main components of the development transformation are objective reality, consciousness, change (irreversible, directed, natural), system transformation, a new qualitative and quantitative state of content, form, composition, structure, and the genesis of a new system. The dissertation justifies a substantive model of development of this activity of an enterprise, which includes goals, characteristics, criteria, processes, driving forces, method of development, factors of influence, components of the development mechanism, development management tools, functions of management of development of export-import activity, reserves of development of this activity.

As a result of analyzing the approaches and concepts of well-known scientists and experts in substantiating enterprise development strategies, the author defines a hierarchical strategic set of a modern industrial enterprise, which includes relevant general strategies, business and support strategies that provide opportunities for adaptation to changes in the external and internal environments, its economic sustainability and rapid development.

The systematized types of uncertainty in the formation of a strategy for the development of export-import activity of enterprises (EIAE) provide an opportunity to better define the conditions of activity. To organize the process of forming a strategy for the development of export-import activity of an industrial enterprise, the logic of its stages and methods of implementation are proposed.

One of the main stages in the process of forming a strategy for the development of export-import activities of an industrial enterprise is an analysis of the factors of the external and internal environments that affect these activities. The sequence of stages of this analysis is justified.

Evaluation of the development of export-import activity contributes to objectivity and reliability in the process of forming a strategy for the development of this activity. The thesis justifies the following provisions of the evaluation of the development of export-import activity of enterprises, in particular: 1) the evaluation process should be carried out according to a methodology that provides for the definition of the subject, object of evaluation, subject matter, principles, goals,



objectives, types of evaluation, functions, technology, methods, results; 2) the evaluation of the development of EIAE should be adequate, i.e., correspond to the real content of this development, its substantive essence, content, conceptual, information, mathematical model; 3) development assessment should be multidimensional, multicriterial and comparable; 4) a better understanding of the results of the assessment of the development of export-import activity of an enterprise depends on the forecast values of indicators that represent this development; 5) the objectivity of the assessment of the development of EIAE is determined by the choice of mathematical tools for its implementation; 6) assessment of the development of EIAE should be carried out technologically; 7) in modern conditions, the assessment of the development of EIAE should take into account the innovative feature of this development; 8) the assessment should take into account new characteristics of the innovative feature of this development; 9) the results of the assessment of the development of the EIAE create an analytical basis for instruments of war risk insurance, which is one of the prerequisites for attracting foreign direct investment; 10) in order to ensure the objectivity of this assessment, especially in the dynamic series of its indicators, it is necessary to take into account the peculiarities of modern economic conditions; 11) the heuristic assessment of the development of the EIAE is determined by the acquisition of new knowledge about this development.

The second chapter of the thesis presents the development of the features space of strategies for the development of export-import activities. The features space of the development of this activity includes elementary and complex features measured in metric and non-metric scales. An informational model of development of the enterprise's export-import activity is proposed, which includes partial and integral indicators that reflect its features and structure, presented in the form of a tuple. The logic of the stages of development of the feature space of strategies for the development of export-import activities is proposed.

The systematized indicators reliably describe the development of the country's export-import activity. It is proposed to determine the level of development of the country's export-import activity by using an integral taxonomic indicator of

development. It is recommended to determine the cause-effect relations in the development of export-import activity by multidimensional factor analysis. The influence of rating indicators on the balance of goods and services is determined by calculating a multivariate regression model.

The systematized indicators of development of the export-import activity of industrial enterprise ensure the reliability of its assessment. It is recommended to determine the level of development of the enterprise's export-import activity using the method of integral taxonomic indicator of development and to determine the influence of external and internal environment factors on this level using paired regressions. The analysis of the dependence of the monthly growth rates of the volume of industrial products sold on the relative monthly growth rates of exports of goods and on the relative monthly growth rates of imports of goods is of practical importance, since it can be used to determine not only the change in the value of the resultant indicator due to a change in the factor, but also the change in their relative growth rates.

It is proposed to determine the strategic alternatives for the development of the enterprise's export-import activity on the basis of creating alternative development scenarios using scenario forecasting. It is also recommended that strategic alternatives for an enterprise should be developed on the basis of the results of the SWOT analysis, i.e., taking into account the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the enterprise's activities, as well as determining the likelihood of their impact on the development of export-import activities. In wartime and post-war conditions, it is recommended that strategic alternatives to be formed taking into account the influence of the factor of economic security of Ukraine and its threats, namely: macroeconomic security, financial, investment and innovation, production, foreign economic, social, and food security. It is recommended that the forecast of the level of development of the enterprise's export-import activity should be calculated taking into account the probability of threats to the “orange” zone of economic security of Ukraine and its components. A matrix of scenarios for the development of export-import activities has been developed, taking into account the

strengths, weaknesses, opportunities and threats in the activities of enterprise and threats to the economic security of Ukraine. The levels of development of export-import activities are determined, taking into account these conditions and threats of the internal and external environments. It is proposed to carry out scenario forecasting of alternative strategies for the development of export-import activities of enterprise by appropriate stages.

Chapter 3 of the thesis develops methodological tools for forming a strategy for the development of export-import activities of enterprises. The improved methodical approach is implemented as a sequence of corresponding stages, contains tasks, methods of their solution, and expected results. The methodical approach provides for identification of the stages of the process of development of export-import activities in time by solving the problem of mixture separation using the cluster method based on the Ward method.

Reserves for the development of an enterprise are considered as opportunities to improve the efficiency of activities and the innovative ability to increase the volume of production and sales of products, improve their quality, and efficient use of resources. The search for reserves for the development of the enterprise's export-import activity should be carried out in two directions: the efficiency of the use of export-import potential (reserves) and the formation of reserves for the development of the enterprise's export-import activity. The process of determining the reserves for the development of export-import activities of enterprises should be carried out in the corresponding stages. In the current conditions of limited activity for a large industrial enterprise, a set of financial risks has been identified.

Further development of the tools for forming a strategy for the development of the enterprise's export-import activity contributes to the objectivity and justification of this process. The toolkit consists of the development of a features space, ranking of influential indicators, and improved scenario forecasting for the formation of strategic development alternatives. The tools for implementing this strategy include strategic planning of resource, organizational, and financial support, determination of compliance of the enterprise's organizational structure with this strategy, evaluation

and analysis of the efficient use of resources, a system for controlling the implementation of the strategy, a system for motivating successful implementation, and a system for monitoring the implementation of this strategy.

The practical significance of the results obtained is confirmed by certificates of implementation in the activities of JSC "Ukrainian Energy Machines" (certificate No. 01/02 - 145 of 11/16/2023). LLC "Petrometal Ukraine" (certificate No. 15/09-1 dated September 15, 2023) and in the educational process of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (certificate No. 24/86-02-06 dated January 05, 2024).

*Keywords:* strategic management, strategy, export-import activity, potential, international economic relations, substantive model of development of the EIAE, principles of development assessment, innovative development, sustainable development, digitalization, methodological support for development assessment, methodological approach to the formation of the EIAE development strategy, tools for the formation and implementation of the strategy, reserves for the EIAE development

Список публікацій здобувача за темою дисертації

**Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародної бази Index Copernicus**

1. Балюк Ю.С. Фактори розвитку експортно-імпортової діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 91–100. (фахове видання, *Index Copernicus*)

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-91-100>

2. Балюк Ю. С. Сучасні стратегії експортно-імпортової діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 100–107. (фахове видання, *Index Copernicus*)

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-100-107>

3. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 19–30. (фахове видання).

DOI: [10.30857/2786-5398.2023.6.4](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.4)

<https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-4.pdf>

4. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. (фахове видання, *Index Copernicus*).

*Особистий внесок здобувача:* уточнення визначення поняття «розвиток», «інноваційний розвиток», обґрунтування положення стосовно нових ознак інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98>

5. Malyarets L. M., Norik L. A., Baliuk Y. S., Budarin O. S. The Development of Export-Import Activity on the Basis of Information and Communication Technologies. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 22–31. (фахове видання).

*Особистий внесок здобувача:* здійснено аналіз статистичних даних провідних європейських країн-лідерів у сфері експорту й імпорту, визначено особливості їх експортно-імпоротної діяльності.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-22-31>

### **Праці апробаційного характеру**

6. Балюк Ю.С. «Діджиталізація економіки як фактор розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств». *Тези доповіді на міжнародній конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації»* (м. Рига,

Латвія, 3-4-грудня 2021). Рига. Transport and telecommunication institute. 2021. С. 24–26.

7. Балюк Ю.С. Загальний зміст аналітичного забезпечення формування стратегії на підприємстві. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 30 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 17–19.

8. Балюк Ю.С. Сучасні особливості оцінки експортно-імпортової діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 158–161.

9. Baliuk Yliia, Budarin Oleksii. Strategies activities of industrial enterprises of the state sector of the economy in the conditions of military times. *Доповідь на Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця CED-2023* (Харків, 25 травня 2023 р.). Section “Economic Development in Conditions of Multifaceted Uncertainty”. 2023.

## ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	25
1.1. Теоретичне підґрунтя розвитку експортно-імпортного діяльності підприємств	25
1.2. Загальні підходи та обґрунтування стратегії розвитку експортно-імпортною діяльності підприємств	43
1.3. Положення оцінки розвитку експортно-імпортною діяльності підприємств	61
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	81
2.1. Розроблення ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпортною діяльності	81
2.2. Оцінка розвитку експортно-імпортною діяльності підприємства	99
2.3. Прогнозування розвитку експортно-імпортною діяльності підприємств в сучасних умовах	118
Висновки до розділу 2	137
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	140
3.1. Визначення резервів розвитку експортно-імпортною діяльності підприємств	140
3.2. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортною діяльності підприємства	158
3.3. Використання управлінського інструментарію в реалізації стратегії розвитку експортно-імпортною діяльності підприємств	177
Висновки до розділу 3	194
ВИСНОВКИ	197
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	227

## ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток експортно-імпоротної діяльності є детермінантом розвитку країни та визначає її входження в світовий економічний простір. Довоєнні роки характеризуються прискореним зміцненням експортно-імпортного потенціалу на основі євроінтеграції та поглибленням взаємовідносин між Україною та іншими країнами світу. Багато промислових підприємств здобули конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Але з початку війни промислові підприємства зазнали нищівних втрат і руйнувань активів, виробничо-збутових і логістичних ланцюгів. Одним із негативних наслідків війни на території України стала масштабна деіндустріалізація – у 2022 р. частка переробної промисловості у ВВП України становила 7,6 %, тоді як у 2021 р. вона була на рівні 10,3 %, у 2020 р. – 10,1 %. Особливе занепокоєння обумовлене поглибленням технологічного відставання української економіки. Підтвердженням цього є те, що понад третину товарного експорту (36,1%) у 2023 р. становила продукція сільського господарства. Продовжуються негативні зміни в галузевій структурі промисловості, а саме скорочується частка металургійної, хімічної, машинобудівної промисловості. Такий стан в економіці обумовлений як веденням бойових дій, так і внутрішніми системними проблемами, а саме: недостатністю інвестицій для модернізації промисловості, її незадовільною технологічною структурою; низькими обсягами витрат на дослідження і розробки; занепадом кадрового потенціалу розвитку промисловості на інноваційних і технологічних засадах; низьким ступенем співпраці підприємств у ланцюгах доданої вартості, недостатністю замкнених циклів виробництва продукції вищих технологічних укладів. На державному рівні здійснюються заходи підтримки промислових підприємств, стимулювання створення і розвитку переробних підприємств. Так розширюється програма «Доступні кредити 5 – 7 – 9%», діє спеціальна інвестиційна платформа Advantage Ukraine, створюються умови для розвитку



індустріальних парків як точок зростання економіки і повоєнної відбудови країни.

Чіткою тенденцією в світі в останні десятиліття є поєднання технологічного прогресу з посиленням інтеграційних процесів, зближенням економічного розвитку країн. В сучасних умовах глобалізації наявні всі можливості для розвитку експортно-імпоротної діяльності, технологічного прогресу. Інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств сприяє прискореному відновленню вітчизняної економіки. Тому формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності має здійснюватись на науковій основі з використанням сучасних концепцій, методів, інструментів.

Фундаментальні питання розвитку експортно-імпоротної діяльності та формування стратегій цієї діяльності висвітлено в численних працях українських та іноземних науковців. Значущий внесок у вирішення цієї проблеми зробили такі зарубіжні вчені, як: Jackson Emerson Abraham, Jabbie Mohamed [211], Jawaid, S.T., Waheed, A., Siddiqui, A.H. [212], Katsikeas C. S., Leonidou L. C., Morgan N. A. [215, 217], Seyoum B. [219], Shu P., Steinwender C. [221] та інші. Серед вітчизняних дослідників особливої уваги заслуговують праці: Васильківського Д.М. [22, 23, 227], Гаврильченко О.В. [34 – 36], Кузьміна О.Є. [94], Мазаракі А. А. [101, 102], Красілич І. О. [92], Малярєць Л.М. [106 – 110], Мельник О.Г. [113, 114], Мельник Т.М. [115, 116], Пархоменко Н.О. [223, 224] Піддубної Л. І. [139, 140], Пономаренко В. С. [152, 153], Проскурніної Н.В. [225, 226], Шталь Т.В. [199, 200] та інших. Теоретико-методологічне підґрунття дослідження зовнішньоекономічної діяльності заклали такі вітчизняні вчені, як: Вічевич А.М. [30], Гребельник О.П. [45, 46], Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Л. [98, 99], Шкурупій О. В. [198] та інші.

Результати наукових досліджень зазначених вище вчених безперечно свідчать про істотну значущість розвитку експортно-імпоротної діяльності для національної економіки та місця країни в світовому господарстві. Проте варто зазначити, що наявні розробки мають загальний та фрагментарний характер,

зокрема це стосується формування стратегій експортно-імпортової діяльності. Стрімкі зміни, що відбуваються в глобальному економічному розвитку, складність економічної ситуації в країні вимагають системного дослідження розвитку експортно-імпортової діяльності та науково обґрунтованого формування її стратегії. Вищезазначене дозволило визначити мету дисертаційного дослідження, завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Окремі результати дисертаційної роботи Балюк Ю.С. «Формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств» є частинами наукового дослідження Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темами: «Забезпечення інноваційного розвитку експортно-імпортової діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки в умовах воєнного та повоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U102012), підрозділ 1.2 «Оцінка факторів розвитку експортно-імпортової діяльності вітчизняних промислових підприємств»; «Формування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення» (номер державної реєстрації 0121U113676), розділ 2. «Методичний підхід до формування стратегій підвищення ефективності діяльності на основі оцінки експортно-імпортової потенціалу підприємства та впровадження процедур імпортозаміщення», що підтверджує актуальність та цінність її напрацювань.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є вдосконалення та подальший розвиток теоретичного, методичного забезпечення, розроблення практичних рекомендацій з формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

сформувати теоретичне забезпечення розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств, яке містить уточнену змістовну модель цього розвитку;

обґрунтувати положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;

розробити методичне забезпечення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності;

обґрунтувати підхід щодо сценарного прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств;

визначити резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств;  
розробити методичний підхід щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;

обґрунтувати інструментарій формування та реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади і прикладні аспекти формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції, теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних вчених щодо проблем експортно-імпоротної діяльності, її розвитку та формування відповідної стратегії на підприємствах. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань дослідження в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу і синтезу* – для уточнення визначення поняття «розвиток», змістовної моделі розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства та її управління, ієрархічного стратегічного набору сучасного промислового підприємства, обґрунтування видів невизначеності, логіки формування ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності; положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств; вибору інструментарію для

формування та реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств; *графічний метод* – для візуалізації отриманих результатів; *метод побудови інтегрального таксономічного показника розвитку* – для обчислення рівнів розвитку експортно-імпоротної діяльності країни, підприємства; *багатовимірний факторний аналіз* – для визначення латентних факторів розвитку експортно-імпоротної діяльності, рейтингу їх впливу; *регресійного аналізу* – для обчислення залежності рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства від факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; *криві зростання* – для прогнозування значень показників розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства; *сценарне прогнозування, інструменти теорії ймовірностей* – для визначення сценаріїв розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства з урахуванням загроз економічній безпеці України; *задача розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда* – для визначити моменту зародження нової ступені розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* стали нормативно-правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, укази Президента України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні огляди, звіти міністерств, відомств, науково-дослідних центрів, фінансова і статистична звітність підприємств України, наукова монографічна література, вітчизняні та закордонні наукові публікації, результати власних досліджень здобувача.

Наукова новизна отриманих результатів дисертаційної роботи полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретичного, методичного забезпечення практичних рекомендацій формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Основні результати, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств, який реалізується за відмінними етапами та

завданнями, методами їх вирішення, очікуваними результатами. В підході передбачається ідентифікація стадій процесу розвитку експортно-імпортової діяльності в часі за допомогою розв'язання задачі розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблем в управлінні розвитком експортно-імпортової діяльності в умовах обмеженості діяльності підприємства;

теоретичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності, відмінностями якого є; розгляд поняття «розвиток» з властивістю трансформаційності; уточнена змістовна модель розвитку цієї діяльності підприємства; ієрархічний стратегічний набір сучасного промислового підприємства; перелік невизначеності в процесі формування цієї стратегії;

*дістали подальшого розвитку:*

методичне забезпечення оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності промислових підприємств, яке ґрунтується на відмінних положеннях цієї оцінки та інструментах її здійснення, що надають можливості визначити рівень розвитку за допомогою інтегрального таксономічного показника розвитку, вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ за допомогою регресійного, багатовимірного факторного аналізу. Такий зміст методичного забезпечення надає оцінці розвитку експортно-імпортової діяльності промислових підприємств об'єктивності, достовірності, дієвості;

інструментарій формування та реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства, який, на відміну від інших, в процесі формування стратегії передбачає розроблення кортежу складних та елементарних ознак, які відображають структурні елементи розвитку цієї діяльності підприємства, ознакового простору, рейтингування впливових показників, сценарне прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку, яке доцільно здійснювати за пропонованим підходом. Інструментарій реалізації цієї стратегії передбачає стратегічне планування ресурсного, організаційного, фінансового забезпечення, визначення відповідності

організаційної структури підприємства даній стратегії, оцінку та аналіз ефективного використання ресурсів, систему контролю за реалізацією стратегії, систему мотивації успішної реалізації, систему моніторингу реалізації цієї стратегії. Така спрямованість інструментарію підвищує обґрунтованість та дієвість розробленої стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;

визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства за особливими двома спрямуваннями: ефективністю використання експортно-імпортного потенціалу (резерви) та формування запасів для розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства (запаси). Відмінністю такого підходу є врахування факторів впливу на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, імовірно-максимальних загроз, які відносяться до складової зовнішньоекономічної безпеки країни, інших загроз підприємства. Визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства доцільно здійснювати за пропонованою логікою відповідних етапів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств України. Практичне використання запропонованого методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств дозволить вирішити проблему стратегічного управління діяльністю підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках, підвищення рівня економічної стійкості в умовах обмеженості діяльності. Основні положення дисертації, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування в роботі вітчизняних промислових підприємств. Розроблений методичний підхід до оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку, методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності в умовах обмеженості діяльності були використані у діяльності АТ «Українські енергетичні машини» (довідка № 01/02 – 145 від 16.11.2023).

Запропоновані теоретичні положення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності та інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки розвитку цієї діяльності використовуються в управлінні діяльністю підприємства ТОВ «Петрометал Україна» (довідка №15/09-1 від 15.09.2023р.).

Пропозиції методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності та методичний підхід до оцінки експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств і її розвитку в сучасних складних соціально-економічних умовах використовувались в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 24/86-02-06 від 05.01.2024 р.) під час викладання освітньої компоненти «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 075 «Маркетинг» та освітньої компоненти «Основи міжнародних економіки і менеджменту» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертація є самостійною науковою роботою, всі результати якої отримані безпосередньо автором та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Основні положення та висновки, викладені в дисертації, оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації» (Рига, 3-4 грудня 2021 р.); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (Полтава, 30 вересня 2022 р.); «Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, присвяченій видатному вченому-економісту О. Г. Ліbermanу» (Харків, 22 листопада 2022 р.); «Міжнародній науковій конференції з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця» (Харків, 25 травня 2023 р.).

Основні результати і висновки роботи опубліковано в 9 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України та зарахованих як 4 публікації, що подано до захисту

дисертації; 4 тези доповідей і матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 8,4 ум. друк. арк., особисто автору належить 6,9 ум. друк. арк.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 260 сторінках машинописного тексту (10,83 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 25 рисунків (з них 2 займають 2 повні сторінки), 7 таблиць (з них 3 займають 4 повних сторінки), 15 додатків – на 33 сторінках, список використаних джерел із 227 найменувань – на 27 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 180 сторінок (7,5 авт. арк.).



## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Теоретичне підґрунтя розвитку експортно-імпортного діяльності підприємств

Розвиток експортно-імпортною діяльності промислових підприємств відбувається в складних соціально-економічних умовах, які періодично ще більше ускладнюються в зв'язку з різними форс-мажорними обставинами, а саме війнами, черговими спалахами пандемії коронавірусу, природними катаклізмами. Експортно-імпортна діяльність коригується державою, посилюється її підтримка завдяки розробленню та прийняттю комплексу заходів щодо підвищення її розвитку. Одним із основних таких заходів є сприяння розвитку та підтримка малого і середнього підприємництва, підтримка та просування експорту товарів, робіт та послуг українських виробників, створення Експортно-кредитного агентства з метою страхування українського експорту всіх робіт та послуг, а також товарів та інше.

Щодо проблем розвитку, то вони залишаються актуальними в економіці. Вікіпедія визначає поняття «розвиток», як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [28]. Тільки одночасна наявність всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін, а саме: зворотних, випадкових, змін у відсутності направляючого початку. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, який відрізняється складом, структурою, формою і змістом (Рис.1.1). Здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії і свідомості. Істотну характеристику процесів розвитку становить час: по-перше, будь-який розвиток здійснюється в реальному часі, по-друге, тільки час виявляє спрямованість

розвитку. Не слід поняття «розвиток» ототожнювати з поняттям «прогрес», хоча останній є одним із критеріїв.

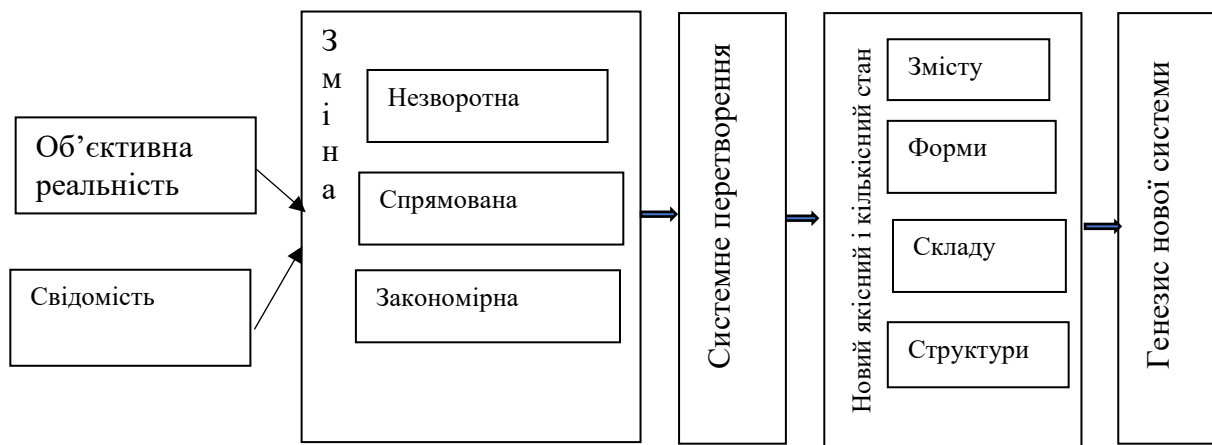


Рис. 1.1. Основні складові трансформації розвитку

Узагальнено автором на основі [19, 26, 32, 33, 44, 77, 100, 120]

Головні особливості процесів розвитку виражає зміст основних законів діалектики - єдності боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні, заперечення заперечень. Отже, в сучасних умовах розвиток слід розуміти як незворотну, спрямовану, закономірну якісно-кількісну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, якій характерна трансформаційність. Слід акцентувати про відмінність розвитку і трансформацію розвитку. Щодо трансформації, то вона відбувається на певних етапах розвитку та є системним перетворенням, яке спричинене внутрішніми або зовнішніми факторами й передбачає генезис нової системи [44, 77, 120].

Проблеми розвитку в економіці пов'язані з економічним розвитком. Економічний розвиток - це розширене відтворення і поступові якісні і структурні позитивні зміни економіки, продуктивних сил, освіти, науки, культури, рівня і якості життя населення, людського капіталу. Економічний розвиток включає розвиток суспільних відносин, тому протікає по-різному в конкретних історично сформованих умовах технологічних укладів економіки і розподілу матеріальних благ. Це процес поліпшення якості всіх людських життів і можливостей підвищення рівня життя, самоповаги і свободи.

Дослідження економічного розвитку є одним із найновіших в економіці та політичній економіці. Адам Сміт був першим «економістом розвитку» і що його «Багатство народів», опубліковане в 1776 році, було першою роботою про економічний розвиток, систематичне дослідження проблем і процесів економічного розвитку в Африці, Азії та Латині.

У своїй книзі «Теорія економічного розвитку» Йозеф Шумпетер ввів відмінності між ростом і розвитком економіки, визначив сутність інновацій різних видів і класифікував їх. Відмінність між зростанням і розвитком Й. Шумпетер пояснив тим, що поставивши в ряд стільки поштових карет, скільки забажається, але залізниці при цьому не вийде [201]. Економічне зростання - це кількісні зміни - збільшення виробництва і споживання одних і тих же товарів і послуг (зокрема, поштових карет) з часом. Економічний розвиток - це позитивні якісні зміни, нововведення у виробництві, в продукції, в послугах, в управлінні, в економіці в цілому – тобто інновації. Відомий дослідник економічного розвитку Smith, M. P. говорить, що економіка та економічні системи, особливо в країнах, що розвиваються, повинні розглядатись в ширшій перспективі, ніж постулює традиційна економіка. Їх необхідно аналізувати в контексті загальної соціальної системи країни, а також у міжнародному, глобальному контексті, при цьому розуміючи, що соціальна система характеризується взаємозалежними відносинами між економічними і неекономічними чинниками [220, 222]. Ї далі вчений акцентує, що вирішення проблем для досягнення розвитку є складним завданням. Збільшення національного виробництва, підвищення рівня життя та сприяння можливості працевлаштування в тій же мірі залежать від місцевої історії, очікувань, цінностей, стимулів, поглядів і вірувань, а також інституційних і структури влади як внутрішнього, так і глобального суспільства, оскільки вони є прямими результатами керування стратегічними економічними змінними, такими як заощадження, інвестиції, ціни на продукцію та факторами виробництва, курсами іноземної валюти.

Економічний розвиток суспільства являє собою багатоплановий процес, який охоплює економічне зростання, створення сектора інноваційної економіки і венчурного бізнесу, структурні зрушення в економіці, зростання продуктивності праці і якості життя населення. Ефективність процесів розвитку багато в чому визначається ефективністю державного регулювання економіки, ефективністю самої держави і його інститутів. Сучасна концепція управління змінами Норберта Тома включає наступні складові регулювання і управління: економічні (наприклад, зростання або зниження податків, вступ до СОТ, глобалізація ринку та інше), технологічні (модернізація, використання високих технологій), політико-правові (позитивні зміни в законодавстві), соціально-культурні (мораль і моральність, культура, зміни в системі цінностей, адресна соціальна підтримка), фізико-екологічні (кліматичні умови, екологія) [33].

Відомі різні моделі економічного розвитку (модель Німеччини, США, Китаю, країн Південно-Східної Азії, Росії, Японії та інших країн). Але при всьому в їх різноманітнях й національних особливостях існують загальні закономірності і параметри, що характеризують цей процес. Загальними для всіх країн зі зростаючою економікою, що розвивається є зростання вартості і якості людського капіталу за рахунок високих в нього інвестицій та ефективного самовідтворення, знижений рівень корупції, ефективне управління, ефективність інноваційної системи, висока конкурентоспроможність економіки, стабільне зростання ВВП і ВНД в довгостроковому періоді, підвищення якості життя населення. З іншого боку для всіх успішних країн світу характерно циклічний розвиток економіки зі спадами, кризами і довгостроковим зростанням.

Вчені багато уваги приділяють розвитку підприємства [32, 33, 41, 72]. Зазвичай, до теоретичного підґрунтя теорії розвитку підприємства відносять теорію спрямованого розвитку підприємства, теорію циклічного розвитку, концепцію життєвого циклу підприємства, концепцію еволюційного розвитку підприємства, концепція сталого розвитку (рис. 1.2).

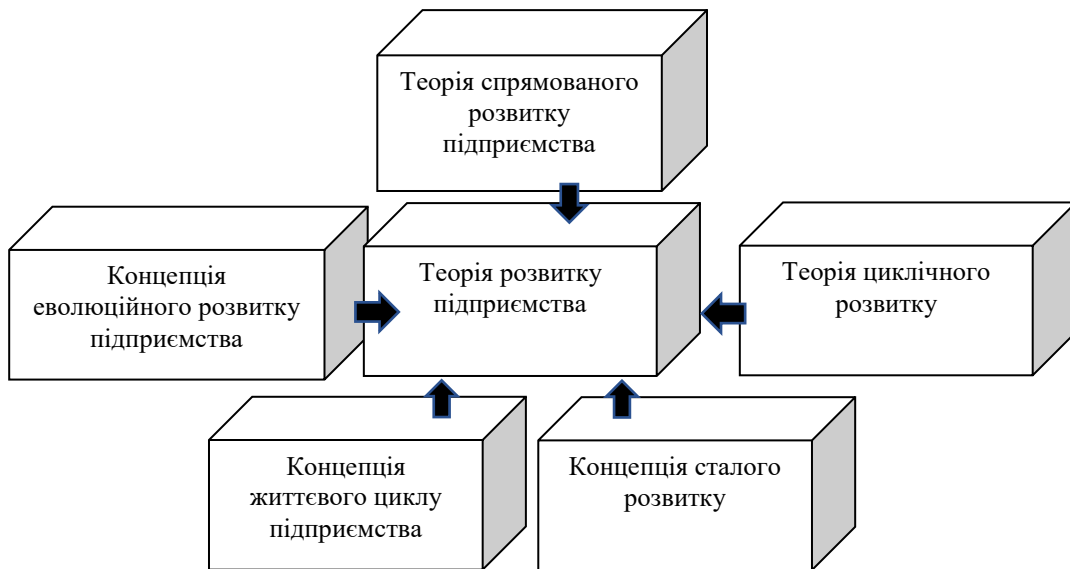


Рис. 1.2. Фундаментальне підґрунтя теорії розвитку підприємства

Узагальнено автором на основі [19, 26, 32, 33, 41, 43, 61, 71, 72, 76,95, 100, 103, 152, 137]

В теорії спрямованого розвитку підприємства розвиток розглядається як послідовність переходів від одного стану внутрішньої й зовнішньої рівноваги до іншого якіснішого стану під впливом дії факторів та обставин. Теорія циклічного розвитку підприємства ґрунтується на працях Н.Д. Кондратьєва та інших вчених, які розвиток пов'язують з циклічним спіральним рухом від однієї фази кризи до іншої за критерієм економічної ефективності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів й переходом до нового якісного рівня. У концепції життєвих циклів розвиток пов'язується зі стадіями життєвого циклу підприємства, при цьому виокремлюють стадії його розвитку: виходжування, раннє дитинство, дитинство, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація. Концепція еволюційного розвитку підприємства обґрунтована Л. Грейнером й розглядає організаційне зростання, розвиток як еволюційну зміну стадій підприємництва, колективістської, делегування, формалізації і співпраці. Перехід до іншої стадії здійснюється через кризу. В концепції сталого розвитку розвиток країни пов'язується з функціонуванням її господарського комплексу, яке передбачає одночасно задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення,

раціональне й екологічнобезпечне господарювання. В цій концепції сталий розвиток розглядається як економічне зростання, яке забезпечується розв'язанням найважливіших проблем суспільства.

Щодо проблеми розвитку підприємства, то її також вже багато часу детально досліджували вітчизняні вчені. Серед вітчизняних вчених багато уваги дослідженню проблем розвитку приділяли Бурмака М. М., Бурмака Т. М. [19], Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. [26], Войтко С. В. [32], Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. [33], Герасимчук В.Г. [41], Горіна Г. О. [43], Дунда С. П. [61], Залунін В. Ф. [71], Занора В. [72], Іванчук К.О. [76], Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г., Кулинич Ю. М. [95], Лопушинська О.В. [100], Мала Н. Т. [103], Пономаренко В.С. [152], Передерієнко Н. І. [137], Раєвнєва О.В. [157] та інші.

В дослідженнях вчених розрізняються підходи щодо визначення розвитку підприємства, а саме: 1) кількісний, який передбачає аналіз зміни кількісних показників діяльності (Р. Акофф, А. Петров, О. Козлова); 2) якісний, в якому акцентується увага на зміну якісних складових під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ (С. Дунда, Е. Коротков, М. Афанасьєв, В. Рогожин); 3) комплексний, в якому розглядається зміна кількісних показників, якісного складу та структурних елементів (Р. Побережний, Ю. Плугіна, А. Авер'янов); 4) системний, який визначається як система взаємопов'язаних елементів (В. Кифяк); 5) процесний, в якому розглядається сукупність послідовних дій, процес (О. Раєвнєва, Ю. Погорелов, Т. Надтока, Г. Какуніна) [100]. Лопушинська О.В. рекомендує виокремлювати напрями розвитку підприємства за змістом (економічний, техніко-технологічний, комерційний, соціальний, організаційний, ресурсозберігаючий) та за видами діяльності (виробничий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, інформаційний, фінансовий, персоналу). Погоджуючи з такими видами напряму розвитку підприємства, слід до напряму за видами діяльності додати ще експортно-імпортний, логістичний.

Вирішуючи проблеми розвитку підприємства та оцінки факторів, які на нього впливають, Дунда С.П. вважає, що він визначається способом

функціонування під впливом взаємодії між ресурсами, технологіями, управління із зовнішнім середовищем для виробництва високоякісної продукції, високої продуктивності праці на основі кращого використання природи й навколишнього середовища [62].

Раєвнева О.В. виділяє три підходи у розумінні сутності розвитку, а саме: 1) на основі виділення та вивчення властивостей систем, що розвиваються, й таким чином акцентується увага на незворотність, спрямованість, закономірність і унікальність процесу зміни відкритої системи у просторі та часі; 2) шляхом аналізу та трактування дефініції розвитку як процесу формування нової відкритої системи, що передбачає якісну зміну складу, структури і способу її функціонування й спрямований на досягнення цілей підприємства; 3) за допомогою порівняльної характеристики підприємства, яка демонструє його розвиток як унікального процесу трансформації відкритої системи в просторі та часі та характеризується постійною зміною його цілей та переведенням його на нову траєкторію розвитку [157].

Вчені Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. виокремлюють взаємопов'язані елементи розвитку підприємства, до яких відносяться кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства [33].

Розвиток розглядається як основний атрибут діяльності підприємства. Занора В. справедливо говорить, що розвиток підприємства є процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого [72]. Вчений вважає, що змістовну сутність розвитку підприємства визначає сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін, процес, а також розвиток підприємства доцільно визначати на чотирьох рівнях: науково-теоретичному, методологічному, методичному, практичному. Розвиток підприємства має спрямованість, швидкість, результативність, причинність, незворотність. Занора В. здійснив таку класифікацію різновидів розвитку

підприємства: за масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства (загально-корпоративний, внутрішньо-корпоративний, глобальний, локальний); за якістю змін (прогресивний, регресивний); залежно від об'єкта змін (організаційний (структурний), функціональний, техніко-технологічний, соціальний, економічний); залежно від характеру змін (спрямований, циклічний, спіральний); залежно від типу тренда (лінійний, нелінійний); залежно від динаміки змін (рівномірний (еволюційний), нерівномірний (революційний)); за природою ключового критерію (абсолютний, відносний); залежно від рівня невизначеності процесів (прогнозований, випадковий); залежно від характеру змін (екстенсивний, інтенсивний); за змістом (якісний, кількісний); залежно від можливості управління змінами (керований, некерований); залежно від корпоративної стратегії (адаптивний, реактивний, випереджаючий); залежно від складності змін (елементний, інтегральний, системний); залежно від мети змін (простий, розширений); за середовищем (внутрішній, зовнішній, загальний); за часом (ретроспективний, поточний, перспективний); за видом потенціалу (виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий); за стабільністю (стійкий, нестійкий); за тривалістю (короткотерміновий, довготерміновий); за відкритістю (спостережуваний, прихований); за вектором розвитку (векторний хаотичний); за впровадженням нововведень (новітній, консервативний); за обмеженістю (обмежений, розширений); за можливістю контролювати зміни (контрольований, неконтрольований); за можливістю адаптування (конвергенційний, дивергенційний); за рівнем управління (оперативний, тактичний, стратегічний); за критерієм комплексності змін (однопроектний, односферний, багатосферний, холічний); залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі та його зміни. Слід відмітити, що виділені ознаки класифікації здебільшого описують форми прояву змін складових підприємства.

В результаті вивчення робіт вчених Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В., слідує висновок, що слід виокремлювати підходи до розуміння розвитку за сутнісною компонентою – трансформаційний, динамічний, процесний та за



результативно-наслідковою компонентою: спрощений, кількісний, якісний, комбінований, адаптаційний, комплексний [26].

Іванчук К.О. рекомендує визначати розвиток підприємства за такими ознаками: зростання обсягів та показників діяльності підприємства; прогресивніші зміни стану підприємства; підвищення гнучкості, адаптивності до змін, перехід до якісного стану [76].

Погорелов Ю.С. підтримує визначення розвитку підприємства як безупинного процесу, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [146]. Вчений виокремлює такі способи розвитку вітчизняних підприємств, а саме: організаційний розвиток, «6 сигм», формування правил поведінки персоналу, сегментація споживачів підприємства, створення ключових компетенцій, формування ланцюга нарощування цінності продукції, аутсорсинг, бенчмаркінг, операції цільового злиття-поглинання, формування системи стосунків із клієнтами, програми управління змінами, інтеграція ланцюжка постачань, тотальне управління якістю, формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань, організація управління за операціями та процесами, реінжиніринг бізнес-процесів, внутрішні корпоративні проекти, агломерація образу майбутнього, управління знаннями, впровадження системи бережливого виробництва, франчайзинг. При цьому кожному способу розвитку підприємства вчений означив умови використання та рушійні сили. До рушійних сил розвитку рекомендується відносити протиріччя, зміни у зовнішньому середовищі, прагнення до упорядкованості (уникнення дисбалансу), інновація, циклічність, мутація та закріплення, криза.

Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. вважають, що слід виділяти такі напрями економічного розвитку підприємства, а саме: виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, інформаційно-комунікаційний.

Виробничий напрям економічного розвитку передбачає застосування ефективних методів нормування запасів ресурсів та розроблення відповідного графіка потреби в них, збільшення номенклатури та асортименту продукції, підвищення виробничої потужності та оптимізацію площ виробництва. За фінансовим напрямом економічного розвитку підприємства відбувається пошук резервів зростання прибутку та зниження собівартості продукції, зменшення збитків та втрат, оптимізація виробничих витрат, забезпечення фінансової рівноваги та стійкості, платоспроможності та ліквідності, фінансової безпеки, балансування активів та пасивів, доходів та втрат. Інвестиційний напрям економічного розвитку передбачає зменшення втрат від інвестиційних ризиків, удосконалення управління інвестиційною діяльністю, формування оптимального портфеля інвестиційних проектів, пошук дешевих джерел фінансування інвестиційних проектів. За інноваційним напрямом економічного розвитку підприємства відбувається впровадження результатів НТП та інноваційних методів в діяльність, виявлення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності. В межах маркетингового напрямку економічного розвитку підприємства здійснюється диверсифікація діяльності та асортименту продукції, удосконалення продукції, вихід на нові сегменти ринку, пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів). За інформаційно-комунікаційним напрямом передбачається автоматизація процесу залучення, оброблення, зберігання і використання інформації, удосконалення організації інформаційного обслуговування та структури використовуваної самої інформаційно-комунікаційної системи [95].

Закордонні вчені системно досліджують та вирішують проблеми розвитку експортно-імпоротної діяльності. Відомі дослідження американського вченого В. Seyoum, який аналізував тенденції розвитку у регіональних інтеграційних угодах, міжнародному трансфертному ціноутворенні, умовах продажу, експортних правилах США, програмах фінансування експорту тощо. Велику увагу він приділяє вирішенню проблем оподаткування міжнародних торговельних операцій, консультування щодо експорту, експортним каналам

розподілу, експортним контрактам на продаж, транспортування, імпорتنій процедурі тощо. Корисними є дослідження вченого щодо торгових угод, таких як ГАТТ/СОТ, НАФТА та Європейське економічне співтовариство (ЄЕС), і як вони впливають на торгівлю, дослідження інвестиційної та інтелектуальної політики, правил щодо державних закупівель, захисту та послуг НАФТА, ризикам та різним формам страхування, оцінці ризиків зовнішньої торгівлі, встановленню цін у міжнародній торгівлі, експортні контракти на продаж, обмін ставки, методам оплати за експорт та імпорт товарів, перевагам та теорії зустрічної торгівлі [219].

Zulfiqar Ali Bhatti вивчав вплив курсу валют, ВВП і дисконтної ставки на торговельний баланс Пакистану за допомогою розробленої економетричної моделі і отримав підтвердження, що стабільність обмінних курсів, збільшення ВВП і раціональна облікова ставка можуть створити позитивний вплив та покращити торговий баланс [208].

Jawaid S.T., Waheed A. and Siddiqui, A.H. вперше досліджували вплив загальних умов торгівлі, умов двосторонньої торгівлі та умов торгівлі основних груп товарів на економічне зростання країн, що розвиваються. Вчені прийшли до висновку, що для політики сприяння експорту важливим є позитивний зв'язок між ToT та економічним зростанням [212].

Fugazza M., Molina A.C. в своїх дослідженнях прийшли до висновку, що субсидії на експортні надходження мають більш значний вплив на доходи від експорту (на витрачений долар), ніж субсидії, спрямовані на зменшення початкових витрат або постійних витрат, з якими початково стикаються нові експортери. Дійсно, така політика не лише сприятиме зростанню прибутків експортерів, але покращить рівень їхнього виживання, а також сприяє заохочуванню входження фірм у експортний ринок [209].

Leonidou L. C., Katsikeas C.S. багато зробили удосконалень основних моделей розвитку експорту, визначили їхні структурні характеристики, аналізували методологію, яка була використана для їх перевірки, ключові концептуальні питання, які впливають із їхньої оцінки. Незважаючи на те, що

було зроблено важливі кроки в аналізі механізму та складових частинах процесу розвитку експорту, цей шлях емпіричного дослідження викликав критику на структурних, методологічних і концептуальних підставах [217].

Серед проблем розвитку підприємства, яка потребує негайного вирішення є проблема розвитку експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств.

Красіліч І.О. детально досліджувала проблеми розвитку експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. Вона конкретизувала механізми розвитку експортно-імпоротної діяльності, класифікувала чинники та резерви розвитку, удосконалила положення з формування інформаційного забезпечення моніторингу механізму розвитку експортно-імпоротної діяльності [92]. Вона обґрунтувала, що розвиток експортно-імпоротної діяльності обумовлюється конфліктом інтересів між власником підприємства та працівниками, суб'єктами керуючої і керованої підсистем управління, підприємством і споживачами. До складових моделі розвитку підприємства через призму вектора експортно-імпоротної діяльності входять власники і керівники підприємства, цілі розвитку (отримання очікуваного прибутку за рахунок досягнення конкурентоспроможності продукції, вектор розвитку, який містить внутрішній вектор (внутрішні можливості, а саме диверсифікація і спеціалізація виробництва, витрати праці і ціни) та зовнішній вектор (зовнішні можливості, до яких входять витрати праці і ціни на експортовану продукцію та імпортовану сировину, матеріали, напівфабрикати та інше), механізми розвитку, до яких входять професійно-послідовний, процесійно-паралельний та комбінований. При цьому дослідниця механізми розвитку експортно-імпоротної діяльності розуміє як сукупність управлінських рішень і умов їх реалізації, які під впливом управлінських ініціатив керівників підприємств уможливають досягнення цілей розвитку цієї діяльності на засадах забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, але не вказує конкретний зміст цих механізмів. Тут доцільно розглядати організаційно-економічний механізм розвитку експортно-імпоротної діяльності, який містить дві складові: економічну та організаційну. До економічної слід віднести оцінку власних можливостей, цінову політику, оцінку

фінансового стану, асортиментну політику та інші економічні функції, а до організаційної складової: пошук можливостей залучення інвестицій для експортно-імпоротної діяльності, організаційну структуру управління, пошук і оцінка цільового ринку збуту, координація діяльності, проведення переговорів і укладення контрактів [92].

Слід відзначити однак, що думки цих та інших вчених, що на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств істотно впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Виокремлюють внутрішні фактори, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність: складність експортно-імпорتنих операцій, формалізація зовнішньоекономічних відносин, централізація управління внутрішньо організаційними відносинами, норми керуваності експортно-імпорتنих операцій [132, 135]. До зовнішніх факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність відносять стратегію організації експортних та імпорتنих поставок, розмір та масштаби зовнішньоекономічної діяльності, інтенсивність конкуренції у середовищі експорту та імпорту продукції, впровадження прогресивних технологій при здійсненні експортно-імпорتنих операцій. До спеціальних факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність, входять: ефективність державного регулювання експортно-імпоротної діяльності, темпи цифровізації управління експортно-імпортними операціями, сформованість інституційної інфраструктури управління, ступінь імпортозалежності внутрішнього ринку та здатності налагодження імпортозаміщення [21, 136].

Колобердянко І.І., Карпенко А.О. вважають, що шляхами удосконалення експортно-імпоротної діяльності України є розроблення механізмів кредитування й страхування експорту за участі держави, а також надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів; погодження заходів, що приймаються в сфері зовнішньоекономічної діяльності, з цілями і задачами національної програми, заручення підтримки українських ділових кіл до приведення спільних заходів щодо стимулювання експорту; впровадження засобів цифровізації в систему управління експортно-імпоротної діяльності підприємства – регіону –

країни; активізація просування української експортної продукції на зовнішні ринки та захист інтересів вітчизняних експортерів за кордоном [89].

Отже, підсумовуючи висновки відомих вчених щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства та його управління, на рис. 1.3 наведено змістовна модель цього розвитку.



Рис. 1.3. Змістовна модель розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

Узагальнено автором на основі [21, 26, 33, 62, 72, 76, 89, 92, 95, 132, 135, 146, 157, 208, 209, 212, 219]

Багато вчених до факторів зовнішнього середовища відносять фактори зовнішнього мікросередовища, зміст яких відображається у державній підтримці, участь у світових економічних угрупованнях, здійсненні державних міжнародних маркетингових досліджень. В табл. 1.1 наведено перелік та зміст факторів, які впливають на розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Таблиця 1.1

**Фактори впливу на розвиток експортно-імпоротної діяльності  
вітчизняних підприємств**

Назва фактору	Зміст фактору	Вчені, які визначили фактори
<b>Фактори зовнішнього мікросередовища</b>		
Законодавчо-правові	- ліцензування окремих видів експортованої продукції, - рівень досконалості законодавчої бази, - відповідність законодавства України до вимог законодавства ЄС	Гаврильченко О.В [35, 36], Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А.О. [99], Малярець Л.М., Отенко В. І., Отенко І. П., Дорохов О.В., Фатьянов Д.В. [110]
Економічні	- досконалість системи кредитування та страхування, - досконалість банківської системи, - інвестування у експортно-орієнтовані галузі, - ціни на ресурси на внутрішньому ринку, - конкуренція між вітчизняними виробниками, - агресивність іноземних продавців, західних фірм, - конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку	
Соціальні	- бюрократизм, - невпевненість у економічній стабільності у країні, - відсутність національної свідомості, - відсутність мотивації у випуску якісної продукції	
Технічні	- рівень розвитку логістичної системи, - досягнення в галузі комунікації; - можливості взаємодії інформаційних систем, - можливість переміщувати виробництво з країни в країну	

## Продовження таблиці 1.1

Назва фактору	Зміст фактору	Вчені, які визначили фактори
<b>Фактори зовнішнього макросередовища</b>		
Політичні	- війни та військові конфлікти, - політичні реформи, - економічні блокади, - внутрішні соціальні конфлікти: страйки, - стан зовнішньоекономічних зв'язків	Андришин В.П. [1], Проскурніна Н.В. [16], Велика О.Ю. [25], Гринько П.О. [50], Дунда С.П. [62], Князь О.В. [82], Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалій Т.М. [86], Красілич І.О. [92], Лазебнак Л. [96], Піддубна Л.І., Шестакова О.А. [140], Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. [153], Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. [161], Фат'янов Д.В. [180]
Законодавчо-правові	- особливості механізму торгівельно-економічних відносин із зарубіжними партнерами, - необхідність отримання ліцензій на торгівлю певними видами продукції, - нетарифні перешкоди для імпортованої продукції, - відповідність продукції міжнародним стандартам, - взаємозамінність комплектуючих	
Економічні	- тарифних і нетарифних бар'єрів, - монополії на експортовану продукцію в країнах, куди вона ввозиться, - високий рівень конкуренції, - сприятливий інвестиційний клімат, - відстрочки платежу, - необхідність кооперації виробництва, - високий рівень реклами продукції власного виробництва	
Природньо-кліматичні	- стихійні лиха, - сезонність продукції, - невідповідність потреб клімату до експортованої продукції	
Соціально-психологічні	- національний менталітет, - національний стереотип ведення бізнесу, - прояви національної культури, - тривале існування ринкових відносин, - пристосованість підприємств до ринкових умов праці, - високий рівень маркетингового дослідження, - досвід у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	
Технологічні	- високий рівень технологій виробництва, - сучасні засоби автоматизації, - високий рівень інформаційних технологій	
<b>Негативні фактори</b>		
Політичні	- війна в країні, - припинення переміщення вантажів через лінію зіткнення залізничними та автомобільними шляхами у межах Донецької та Луганської областей,	Експортна стратегія України [66], Гринько П.О. [50], Фат'янов Д.В. [180], Малярець Л.М.,



Назва фактору	Зміст фактору	Вчені, які визначили фактори
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення попиту на українську продукцію,</li> <li>- несприятлива цінова кон'юнктура на міжнародних ринках,</li> <li>- погіршення фінансового стану вітчизняних підприємств,</li> <li>- відсутність доступу до кредитних ресурсів, що призводить до імпорту дешевої сировини та матеріалів,</li> <li>- зростання собівартості вітчизняної продукції,</li> <li>- відсутність системи просування експорту,</li> <li>- значна сировинна спрямованість українського експорту,</li> <li>- суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту,</li> <li>- не вирішені законодавчі проблеми щодо відшкодування ПДВ,</li> <li>- недосконалість валютного, митного та податкового регулювання</li> </ul>	Отенко В. І., Отенко І. П., Дорохов О.В., Фат'янов Д.В. [110]

Слід сказати, що в умовах сьогодення діджиталізація є важливим фактором розвитком не тільки економіки України, але і всього світу [97]. Діджиталізація пронизує всі сфери діяльності і вчені, які досліджували її проблеми, вважають, що в Україні першочергово вона має поширюватись в освіті, культурі, медицині, державних послугах, маркетингу. Проте впровадження її в економіку має такі істотні переваги як підвищення рівня взаємодії з клієнтами, значна економія ресурсів та часу, підвищення іміджу та конкурентоспроможності, оптимізація комунікацій, повно інформатизація, прозорість роботи, забезпечення мобільності бізнесу, що сприяє зростання ефективності в цілому [163, с. 112]. Вчені Центра Разумкова виокремлюють ключову перевагу цифрової економіки перед традиційною, яка є реалізацією можливості автоматичного управління всією системою (або окремими компонентами), а також її практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дозволяє значно підвищувати ефективність управління економікою (господарською діяльністю і ресурсами країни в різних галузях) на

мікро- та макрорівнях. При цьому вчені акцентують, що цифрова економіка – це не окремі галузі або ІТ-компанії, які є цифровими, а вся існуюча економіка з її традиційними галузями та компаніями (обробна промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт тощо), які під впливом цифрової трансформації за рахунок технологічної еволюції революціонізують свої виробничі та бізнес-процеси та отримують нові можливості для зростання продуктивності та ефективності основного (наявного) бізнесу [50, с.36].

Для прискорення процесу діджиталізації на промислових підприємствах необхідно сприяти введенню науково-технічних інновацій, впровадженню цифрових технологій, повне переведення інформації в цифровий формат. Підприємства, які швидко впроваджують складові діджиталізації швидко набувають конкурентні переваги, а саме: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень комунікації з клієнтами; зниження витрат за допомогою автоматизації процесів [189, с. 46]. Тут слід відмітити, що діджиталізація має і негативні сторони, про які, також говорять вчені та практики, це - вразливість комп'ютерних мереж і відсутність належних гарантій збереження цінної комерційної інформації, залежність роботи підприємства від якості роботокомп'ютерного обладнання і мереж зв'язку, при збою в яких робота зупиняється, страх втратити цінну інформацію [96, с. 72].

Процеси діджиталізації особливий вплив здійснюють на підприємствах, які мають експортно-імпорتنу діяльність. В умовах обмеженості ресурсних та економічних можливостей саме впровадження діджиталізації в експортно-імпорتنу діяльність надає широкі можливості підвищення її ефективності. Аналіз переваг діджиталізації економіки та діючих основних факторів, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність, спонукає висновок, що саме оцифровка спроможна вирішувати проблеми цієї діяльності в сучасних умовах на підприємстві. А оскільки за системним підходом ефективність розглядається як індикатор розвитку системи та її найважливіший стимул, а також пов'язується з практикою й характеризує інтенсивність прояву результату процесу функціонування, відображає глибинні дії вдосконалення, що

відбуваються у всіх його елементах, доцільність існуючої елементної структури, то діджиталізація економіки входить до системи основних факторів розвитку експортно-імпоротної діяльності.

## 1.2. Загальні підходи та обґрунтування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств

Для відновлення економіки необхідно вирішити існуючі проблеми, враховувати обмеження діяльності, здійснити масштабування ефективних стратегій за допомогою розробки концептуального, інструментального, прикладного забезпечення стійкого розвитку [168]. В Україні Державними програмами передбачається створення і розвиток переробних підприємств, формування нової структури промисловості, де збільшується частка машинобудування. В стратегічних програмах акцентується увага на забезпечення модернізації та довгострокової стійкості промислових підприємств. В державі пріоритет надається розвитку стратегічним галузям, які виробляють критично важливу продукцію та мають високий потенціал внутрішнього виробництва для експорту продукції з високою доданою вартістю. В планах передбачається випереджальний розвиток стратегічно капіталомістких галузей, які визначаються за критеріями можливості створення промислової спеціалізації України на внутрішньому та зовнішньому ринках згідно ресурсного потенціалу, розвитку «наскрізних» технологій з метою мультиплікативного ефекту, створення точок зростання в регіоні для вирішення соціальних проблем. Щодо підтримки розвитку стратегічних галузей, то це є ефективним інструментом реструктуризації промисловості.

У випадку незадовільної підтримки стратегічних галузей промисловості будуть мати місце негативні наслідки, які призведуть до відсутності системного підходу у розвитку, не ефективного використання потенціалу, заниження

значення промислового сектору у повоєнному відновленні. Водночас розвиток стратегічних галузей промисловості надає можливості трансформаційним змінам в економіці, стимулювання виробництва більш технологічної продукції та включення України до європейського ланцюга доданої вартості.

В покроковому 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 року [65, 70, 166]. Наразі в Україні діє економічна стратегія, яка ґрунтується на шести програмах безповоротної грантової підтримки малого й середнього бізнесу, а саме: перша програма – це мікрогранти на створення власного бізнесу, в межах якої держава надає безповоротні витрати для створення тисяч нових мікробізнесів; друга – це безповоротні гранти на розвиток аграрних переробних підприємств; третя – в агросекторі стосуватиметься часткової компенсації вартості теплиць; четверта – гранти на висадку нових фруктових і ягідних садів; п'ята – Український фонд стартапів буде викупувати частку у 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. Означені напрями економічної стратегії України впливають на зміст та суть всіх стратегій підприємства.

Багато вчених вважає, що розвиток підприємства тісно пов'язаний зі стратегією [34, 38, 52, 195]. Щодо формування стратегій діяльності підприємств, то цей процес є важливим та значущим в стратегічному управлінні, в управлінні в цілому. Проблеми стратегічного управління підприємство в умовах кризи, в умовах обмеження діяльності досліджувались у працях таких вітчизняних учених, як Ганін В.І., Борох С.В. [38], Дзуліт З.П., Педос В.О. [56], Зборовська Ю.Л. [74], Марченко В.М. Лебедева Н.П. [111], Мостенська Т. Л. [122], Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. [125],

Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. [153], Шершньова З. Є. [196] та інші. Слід відразу відмітити, що багато вчених вважають, що сучасне стратегічне управління діяльністю підприємства характеризується забезпеченням стабільності конкурентних позицій, довготривалою стійкістю результативності, адаптивності до змін зовнішнього середовища. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. досліджуючи сучасні особливості стратегічного управління підприємством, говорять про вміння застосовувати різний арсенал методів для визначення відповідної стратегії підприємства та виокремлюють модель М. Портера, матрицю БКГ, матрицю А. Ансоффа, метод «Мак-Кінзі», метод LOTS, економіко-математичні методи, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз [173]. Дослідники до основних переваг, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління, відносять таке: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін та невизначеність факторів у майбутньому, створення системи ефективних зовнішніх зв'язків, забезпечення динамічності змін на підприємстві, отримання необхідної бази для прийняття раціональних рішень, врахування об'єктивних факторів, які впливають на зміни, можливості забезпечення довго- та короткострокової ефективності, прибутковості, формування ефективного механізму стимулювання на підприємстві.

Шевчук О.А. вважає в стратегічному управлінні за необхідне визначати вектор розвитку промислового підприємства, який в тривимірному просторі має визначатись координатами корпоративної культури, людського капіталу підприємства, управління [195]. Вона рекомендує при формуванні цілей розвитку підприємства врахувати такі ключові моменти: позицію на ринку; внутрішні стратегічні ресурси; людський капітал; інновації, які обумовлені способом організації, новими технологіями, формуванням нових ринків товарів та послуг; продуктивність праці; прибутковість та рентабельність; соціальну відповідальність бізнесу; систему управління. Також вчена вважає, що для реалізації поставлених задач необхідна інформація щодо наявності потенціалу підприємства, організації управління виробничо-господарською діяльністю; процесів управління за допомогою реалізації функцій управління.

Формування і реалізація стратегії визначає основний зміст стратегічного управління діяльністю підприємства, який передбачає конкретизацію призначення й головних цілей бізнесу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення нормативів поведінки й політики підприємства в окремих сферах його діяльності, вибір і розробку стратегії на рівні стратегічної зони господарювання, аналіз портфеля диверсифікованої продукції, проектування організаційної структури, вибір ступеня інтеграції й систем управління, управління комплексом «стратегія – структура – контроль», забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії підприємства – удосконалення стратегії, структури, управління [195].

Зазначимо, що наявні концепції стратегічного управління поєднуються у використанні системного, ситуаційного та цільового підходів щодо діяльності підприємства та розгляду її як відкритої соціально-економічної системи, необхідності врахування умов діяльності підприємства, використанні аналітично-інформаційного забезпечення для розроблення стратегій.

Погоджуємось з дослідниками, що стратегію слід розглядати як: засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги [74]; цілісний план досягнення поставлених цілей шляхом координації відповідних дій [125, с. 41]; довготермінову програму розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей з урахуванням своїх можливостей; [196, с. 687]; формування своєї раціональної поведінки щодо видів діяльності [159]; використання узгоджених методів конкуренції та організації бізнесу для задоволення клієнтів й досягнення організаційних цілей [39, 145]. В стратегії враховуються цілі, завдання, ресурси, зовнішні та внутрішні фактори, умови, сценарії її реалізації, результати реалізації. Саме стратегія визначає напрям розвитку підприємства. Отже, стратегію слід визначати як цілісну інтегровану сукупність цілей, політики, програм та заходів управління, які визначають напрям діяльності підприємства, траєкторію її у часі та просторі, що відповідає його потенціалу.

Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. вважають, що вибір стратегії розвитку слід ґрунтувати на потенціалі розвитку підприємства та його конкурентоспроможності; наявної кількості інвестицій; рівня привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносин із постачальниками, споживачами; якості продукції; фінансовій стійкості підприємства, рентабельності активів; адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатності підприємства до змін; життєвим цикл підприємства; відповідності наявних ресурсів підприємства встановленим вимогам [52].

Сьогодні багато вчених радять у стратегічному управлінні діяльністю підприємства використовувати не тільки стратегічний набір, а ієрархію стратегій, тобто потрібно робити вибір корпоративної стратегії, яка є базовою стратегією підприємства, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства та передбачає встановлення й закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства у конкретній сфері, визначає інші стратегії нижчого рівня [187]. Саме ієрархічний стратегічний набір забезпечує адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, його економічну стійкість, прискорений розвиток сучасного промислового підприємства (рис. 1.4).

Відомо, що до складу загальних або корпоративних стратегій підприємства входить такі стратегії як: зростання, яка передбачає збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничих потужностей; стабілізацію або обмеженого зростання, яку 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, яку використовують після тривалого періоду зростання або в умовах кризи та яка передбачає цілеспрямоване та заплановане скорочення виробництва [16, 17, 92, 118, 125, 196].

В сучасних умовах на багатьох промислових підприємствах використовують стратегію виживання, що спричинено воєнними діями та кризовим станом економіки.



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. 1.4. Стратегічний набір підприємства АТ «Українські енергетичні машини»

Укладено автором на основі [16, 17, 52, 92, 93, 118, 125, 187, 196]

Наступний рівень стратегій – це ділові стратегії. Портер М. вважає, що до ділових стратегій слід відносити стратегії, що є універсальними та забезпечують конкурентні переваги або він їх називає загальні конкурентні стратегії [93]. До ділових стратегій відносяться такі стратегії 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, яка випускається.

В умовах сьогодення посилюються економічні зв'язки вітчизняних промислових підприємств з країнами світу. Тому враховуючи важливість та значення експортно-імпоротної діяльності для всієї життєдіяльності підприємств, стратегію розвитку цієї діяльності слід віднести до їх 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 відносяться: виробнича; фінансова; маркетингова; управління персоналом; інноваційна; екологічна.

На зміст ресурсних стратегій дуже впливають ситуації на відповідних ринках. Відомо, що Ансофф І. рекомендує для розробки ресурсних стратегій ресурсні потреби підприємства визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства [196]. Ресурсні стратегії визначають стратегії поведінки підприємства у зонах стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політику створення страхових запасів; системи розподілу і поповнення ресурсів. Основною метою ресурсних стратегій є те, що на основі урахування усіх 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 та на вдоволення потреб споживача.

Томпсон А. і Стрікленд А. наголошують, що для з'ясування стратегії, яка реалізується, потрібно оцінити п'ять зовнішніх факторів (масштабність діяльності підприємства, ступінь диференціації продукції, джерела та рівень результативності діяльності, структура та напрями діяльності, можливості, на які орієнтується підприємство, відношення до зовнішніх загроз) та п'ять внутрішніх факторів (цілі підприємства, критерії розподілу ресурсів та структура витрат в процесі виробництва продукції, відношення до фінансового ризику, рівень досягнень в науково-дослідній та дослідно-конструкторській роботі, функціональні стратегії) [128]. Ці фактори також можна розглядати як і умови формування стратегії.

В процесі формування стратегії слід пам'ятати про те, що: 1) він не завершується конкретною дією, а закінчується встановленням загальних напрямів; 2) стратегія має бути конкретною, оскільки допомагає зосередитись на меті пошуку; 3) інформація, яка використовується невизначена, неповна, неточна; 4) з появою нової уточнюючої інформації необхідно уточнювати стратегію; 5) стратегія має бути гнучкою та впливати на зовнішнє середовище; 6) здійснювати правовий захист позицій підприємства [93].

Про відмінності стратегій експортно-імпоротної діяльності на підприємстві говорить Косенко С.В., при цьому означає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, комплексний взаємозв'язок з конкурентною та функціональною стратегіями, ієрархічність стратегії, пріоритетність зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів діяльності підприємства, необхідність вибору пріоритетності факторів, які впливають на формування та реалізацію стратегії [91].

Стратегія експортно-імпоротної діяльності має містити систему правил, принципів та розпоряджень, рекомендацій, поведінки підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках здійснення експортно-імпорتنних операцій на

основі діючого законодавства. Ця стратегія тісно взаємозв'язана з іншими стратегіями підприємства. Слід погодитись про доцільність розгляду експортної стратегії як основоположної програми дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних ресурсів та внутрішнього середовища [196]. При цьому автори справедливо відмічають про необхідність оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегію підприємства. Автори також вважають, що в процесі формування стратегії необхідно врахувати співвідношення загальних стратегій підприємства і експортної стратегії з розглядом двох типів ринків «бізнес для бізнесу» (B2B) та «бізнес для споживача» (B2C), а саме: для першого типу ринку - стратегія зростання передбачає експансію на нові ринки, поглинання конкурентів, придбання зарубіжних підприємств, для другого типу ринку - товарну диверсифікацію експорту; стратегія стабілізації: для ринку B2B – експортну стратегію кооперації та диференціації, для B2C – формування дистрибуції на кожному з ринків; стратегія виживання – для B2B - експортну стратегію сегментації ринків, для B2C – товарна оптимізація. Чинниками для формування та реалізації експортної стратегії автори розглядають виробничий потенціал, інформаційну базу та фінансові можливості.

Двуліт З.П. і Педос В.О. також виокремлюють відмінності стратегії зовнішньо-економічної 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 та факторів, які впливають на формування та реалізацію стратегії [56]. Щодо чинників, які впливають на стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності, то Двуліт З.П. і Педос В.О. до чинників внутрішнього середовища відносять: масштаби зовнішньоекономічної діяльності, етап розвитку підприємства, забезпечення ресурсами, інформаційне забезпечення, завдання та цілі підприємства, рівень кваліфікації працівників, а до чинників зовнішнього середовища – законодавчо-правові, економічні, політичні, споживачі,

постачальники. Автори рекомендують при формуванні цієї стратегії придержуватись таких етапів як: 1) аналіз зовнішнього середовища; 2) визначення основної мети та цілі ЗЕД підприємства та відповідних завдань, дій; 3) стратегічний аналіз та розроблення варіантів стратегічного розвитку; 4) визначення альтернативних стратегій ЗЕД; 5) підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану ЗЕД; 6) розроблення середньострокових планів, оперативних планів та проєктів. Звичайно, наведені етапи надзвичайно загальні, проблема міститься в шляхах їх реалізації. Вчені Мостенська Т.Л., Карнаух О.Ю. вважають що схема розробка і реалізація стратегії імпорту підприємства має містити такі елементи як: визначення місії та цілей підприємства; оцінку факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії; оцінку факторів внутрішнього середовища; аналіз стратегічних зон господарювання; оцінку потенціалу підприємства; розробку та оцінку альтернативних імпорتنих стратегій; вибір імпоротної стратегії; реалізацію імпоротної стратегії; аналіз і контроль реалізації імпоротної стратегії на зовнішньому ринку [122]. При цьому аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ рекомендується здійснювати за допомогою такої інструментарію аналізу як: життєвого циклу виробу; матриці можливостей за товарними ринками; аналізу продуктового портфеля підприємства; матриці «життєвого циклу продукту» – конкуренція; методу оцінки впливу ринкової стратегії на прибуток; загальної моделі М. Портера та ін. Слід відмітити, що наведена схема розробки і реалізації стратегії імпорту підприємства також містить дуже узагальнені етапи та елементи, які передбачають вибір з великого набору як інструментів, так і методів досягнення того чи іншого результату. Вчені акцентують увагу на необхідності аналізу ефективності стратегії імпорту, який має передбачати оцінку імпорتنих витрат при реалізації стратегії, розрахунок чистого доходу від реалізації імпоротної продукції, аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, основних показників рентабельності підприємства, фінансових показників, ризику в процесі здійснення імпоротної діяльності.

Більш конкретним змістом відрізняються етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, які обґрунтовані вченими Ганіним В.І. та Борох С.В. [38], а саме: 1) дослідження ринку декількох країн і складання таблиці показників та їх характеристик, визначення балів, за кожною країною з відповідним ваговим коефіцієнтом підсумування цих балів, прогнозування майбутнього розвитку, виявлення можливості і ризиків, оцінювання конкурентоспроможності і прогнозування її зміни; 2) визначення місії, мети і цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 3) здійснення стратегічного аналізу, зіставлення мети і цілей зовнішньоекономічної діяльності з результатами аналізу середовища, виявлення та усунення розривів між ними, розроблення альтернативних стратегій; 4) моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і дослідження впливу кожного на сформовані альтернативні стратегії зовнішньоекономічної діяльності, визначення конкурентоспроможності підприємства; 5) здійснення вибору найбільш прийнятої стратегії зовнішньоекономічної діяльності серед альтернативних; 6) визначення кінцевого варіанту стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 7) на базі стратегічного плану розроблення тактичних середньострокових планів зовнішньоекономічної діяльності; 8) розроблення оперативних планів та проєктів, здійснення процесу реалізації стратегічного плану; 9) організація реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності; 10) практична оцінка стратегії, контроль за її виконанням.

Гриліцька А. вважає, що і в середовищі міжнародного бізнесу діяльність слід здійснювати інноваційно та ефективно, застосовувати нові формули управління, дотримуватись міжнародних стандартів якості при виробництві продукції, виробляти інноваційну та конкурентоспроможну продукцію, урахувати ризики [47].

В процесі формування стратегії потрібно враховувати умови її реалізації, а отже, аналізувати стратегічні альтернативи, враховуючи обсяги наявних фінансових ресурсів, рівень ризику, потенційні навички та можливості

підприємства, відносини зі стейкхолдерами, вплив конкурентного середовища [191]. При виборі стратегії слід усвідомити поточну стратегію, проаналізувати портфель бізнесів. Томпсон А. та Стрікленд А. обґрунтували матрицю вибору стратегії у площині динаміки змін ринку продукції та конкурентної позиції підприємства.

Полякова Я.О., Баскович Д.В. досліджували та рекомендують критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства [149]. Вони пропонують ґрунтуватись на трьох базових стратегіях розвитку підприємства на зовнішньому ринку, а саме: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування, та розглядати, що кожна з цих базових стратегій може мати декілька варіантів стратегічних альтернатив для своєї реалізації. Базова стратегія експорту передбачає розгляд таких стратегічних альтернатив розвитку, як прямий експорт і непрямий експорт; базова стратегія спільного підприємництва має стратегічними альтернативами ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння; для прямого інвестування стратегічні альтернативи складають складальні підприємства, виробничі підприємства, збутові філії. Критеріями вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства є інтеграція зі споживачем, гнучкість, ресурсні вимоги, ризик, використання концепції міжнародного маркетингу, подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку. Слід погодитись з Поляковою Я.О. та , що ті впливу факторів зовнішнього ринку. Автори дійшли висновку, що слід здійснювати вибір того варіанта стратегічної альтернативи зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який сприятиме максимізації прибутку в короткостроковій та середньостроковій перспективах або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем, припустимим для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

Підтримуємо погляд Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. про те, що системний підхід до формування стратегії передбачає системний розгляд

діяльності підприємства [98]. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності тісно взаємозв'язана з іншими стратегіями підприємства таким чином: 1) з маркетинговою стратегією – у питаннях вивчення конкуренції, її рівня та інтенсивності сил і ринкових факторів, які мають найбільший вплив на формування конкуренції, визначення оцінки конкурентоспроможності товару, який планується експортувати, формування позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку; 2) з виробничою стратегією – у питаннях випуску продукції згідно портфеля замовлень, перетворень у виробництві та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, дотримання певного рівня витрат у виробництві та створення певного обсягу доданої вартості, підвищення якості продукції та її відповідності міжнародним та вітчизняним стандартам якості; 3) з логістичною стратегією – у питаннях аналізу реального стану реалізації продукції, організації транспортних перевезень, оптимізації товарних та фінансових ресурсів; з фінансовою стратегією – у питаннях здійснення міжнародних розрахунків між суб'єктами міжнародних економічних відносин, кредитування, прогнозування економічних показників, визначення розміру та середнього терміну комерційного кредиту в цілому та за окремими країнами та товарами, оптимізація обсягів експорту та імпорту, мінімізація валютних ризиків, аналіз стабільності зовнішніх ринків та платоспроможності контрагентів, оцінка потенціалу підприємства, страхування; 4) зі стратегією управління ризиками – у питаннях мінімізації валютних ризиків, визначення та усунення ризиків неплатежу, оцінка політичних ризиків у країнах партнерах [98].

Слід також акцентувати і про це уже говорилось, що стратегія розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства формується в умовах невизначеності, яка є таким станом знань про ситуацію чи проблему, коли один або декілька варіантів рішення мають низку можливих результатів, ймовірність яких або невідома, або не має змісту. Відомий вчений Е. Пестель пише: «Часто вважають, що невизначеність виникає тоді, коли відсутня вичерпна інформація або ж, у більш широкому плані, бракує знань про предмет та об'єкт

дослідження. Це справді так, але коли йдеться про світову систему, пов'язану з елементами людського мислення та діяльності, то це ще не все. У таких системах є ще елемент внутрішньої невизначеності. Він виникає тому, що тут майбутнє залежить від рішення (вибору), яке ще тільки має прийматися».

Аналіз класифікації невизначеності Малярець Л.М., Міненкової О.В. [107] спонукає визнати її доцільність та розширити такими видами невизначеності інформації, які пов'язані з невідомістю, недостовірністю та неоднозначністю у розвитку експортно-імпоротної діяльності (рис. 1.5).

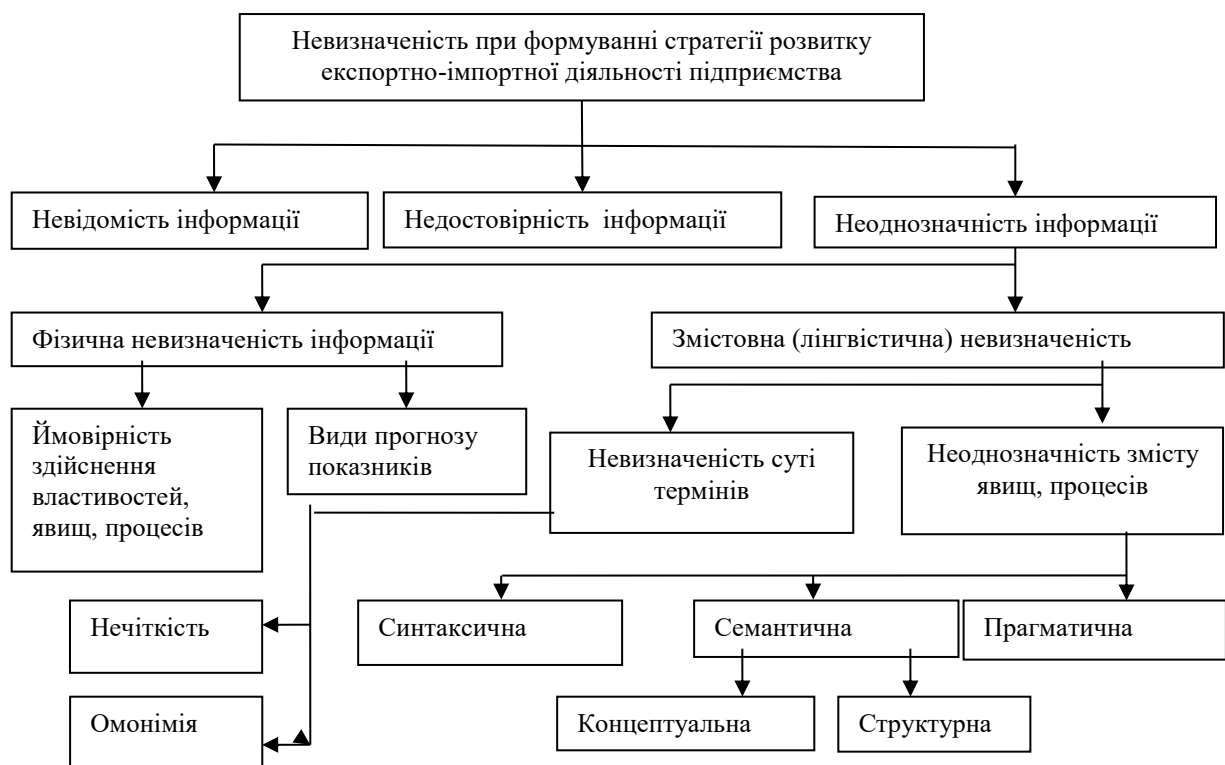


Рис. 1.5. Види невизначеності при формуванні стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств

Укладено автором на основі [38, 98, 107, 191]

Невідомість в процесі формування стратегії виникає, коли повністю відсутня необхідна інформація про розвиток підприємства. Недостовірність пов'язана з тим, що в процесі формування стратегії виникла недовизначеність,



неадекватність на етапах збирання, обробки та аналізу інформації і тому цей процес призупинено, але існує можливість продовження його. Неоднозначність у процесі формування стратегії обумовлена існуванням ймовірності здійснення чи прояву тих чи інших властивостей, явищ, процесів, які характеризують розвиток підприємства. При розробленні стратегії використовують прогностичні значення показників, а саме: точковий і інтервальний прогноз. Недоліками точкового прогнозу є високий рівень формалізації у визначенні значень показників, які описують розвиток підприємства. Переваги має другий вид прогнозу значень показників, який передбачає обчислення інтервалів прогнозного значення того чи іншого показника, оскільки надає можливість підприємству адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ймовірнісний підхід у визначенні рівня невизначеності потребує теоретичного і аналітичного обґрунтування ймовірності реалізації стратегії. Чим більший рівень ймовірності невизначеності, тим гірша обґрунтованість стратегії, а отже і низька її можливість реалізованості. Слід сказати, що врахування і детальне обґрунтування рівня невизначеності в процесі формування стратегії розвитку забезпечує підтримку достовірності її реалізації.

Таким чином, аналіз пропозицій вчених та практиків щодо загального змісту та логіки етапів формування стратегії розвитку діяльності промислового підприємства свідчить про доцільність рекомендувати їх в послідовності, що представлена в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Загальна логіка етапів формування стратегії розвитку діяльності промислового підприємства**

Етапи формування стратегії	Методи здійснення етапів
1. Уточнення місії, мети, цілей діяльності підприємства	Стратегічний аналіз
2. Оцінка поточного стану господарської діяльності підприємства	Економічний аналіз
3. Аналіз зовнішнього середовища та визначення його основних факторів, які впливають на діяльність	Економічний аналіз
4. Аналіз внутрішнього середовища та визначення його основних і найвпливовіших факторів діяльності	Економічний аналіз

Етапи формування стратегії	Методи здійснення етапів
5. Визначення конкурентного середовища підприємства та позиції підприємства в ньому	Стратегічний аналіз
6. Обґрунтування стратегічних альтернатив на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного)	Стратегічний аналіз, математичні інструменти
7. Вибір стратегії діяльності серед стратегічних альтернатив	Економічний аналіз, математичні інструменти
8. Обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії	Економічний аналіз, математичні інструменти
9. Аналіз стійких, інерційних процесів діяльності підприємства та її розвитку	Економічний аналіз, математичні інструменти
10. Обґрунтування організації реалізації стратегії розвитку діяльності підприємства	Аналітичні методи організації
11. Формування середньострокових планів, оперативних планів реалізації стратегії розвитку діяльності підприємства	Аналітичні методи планування

Узагальнено автором на основі [38, 56, 74, 91, 111, 122, 125, 153, 196]

Велике значення у формуванні стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності має аналіз зовнішнього середовища та його факторів впливу [1, 11]. Рекомендується аналіз зовнішнього середовища та визначення його основних факторів, які впливають на експортно-імпортову діяльність здійснювати в послідовності етапів: 1) уточнення місії, мети, цілей підприємства; 2) теоретико-логічний аналіз основних факторів впливу зовнішнього середовища на розвиток експортно-імпортової діяльності в країні; 3) аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на розвиток цієї діяльності підприємств; 4) аналіз основних тенденцій в динаміці факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають; 5) визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків в системі факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають; 6) визначення залежності рівня розвитку експортно-імпортової діяльності від зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають; 7) визначення лагового впливу факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають, на розвиток експортно-імпортової діяльності промислових підприємств; 8) оцінка факторів внутрішнього середовища, їх впливу на розвиток експортно-імпортової діяльності

підприємства [5]. Ці етапи аналізу зовнішнього середовища слід здійснювати з використанням таких математичних інструментів як кореляційно-регресійний аналіз, динамічне економетричне моделювання.

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

Вчені рекомендують основними факторами, які впливають на формування стратегію розвитку експортно-імпорتنної діяльності розглядати такі фактори, як: привабливість ринку, протидія конкурентів, розмір припустимого ринку, особливості продукції, взаємозв'язок з попередніми стратегіями, стан галузі та позиція підприємства, обсяг наявних ресурсів, місія та цілі підприємства, розмір витрат, робочі зв'язки підприємства, кваліфікація персоналу, стадія життєвого циклу підприємства, потенційні навички [5].

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 дозволяють аналітично обґрунтовано зробити вибір оптимальної стратегії із альтернативних.

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'єкту для відповідності об'єктивній дійсності [56] та може бути як частинним показником, так і інтегральним показником. В якості факторів також можуть як частинні показники, які впливають на результат, так і узагальнюючі та інтегральні показники, а також латентні фактори, що виявляються за допомогою математичних методів, а саме: факторним, канонічним аналізами та багатовимірним шкалюванням. Для обґрунтування ієрархічної системи показників, які визначають стратегію розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства, для обчислення інтегральних показників доцільно використовувати такі математичні методи як: 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 розподіленням лагом та моделі авторегресії.

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.

### 1.3. Положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств

У формуванні стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств важливе значення має оцінка цього розвитку, оскільки саме вона забезпечує об'єктивність, достовірність, адекватність інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії. Визначенням змістовної суті оцінки в економіці займались багато вчених, а саме Гронь О. [51], Дунська А.Р., Харченко І.А. [64], Козьменко С. М., Колосок С. І. [87], Малярець Л.М., Мінєнкова О.В., Сабадаш Л.О. [110], Мельник О. Г., Логвиненко Ю. Л. [114], Мельник Т.М. [115], Нікольчук, Ю., Лопатовська, О. [127], Савицька О.М. [160], Фатенок-Ткачук А. О. [178], Фат'янов Д.В. [180, 181], Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. [197], Шталь Т.В. [199] та інші. Аналіз підходів цих вчених спонукає доцільність розгляду оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств як процесу, що проводиться технологічно та методично за відповідними етапами, в результаті чого встановлюється рівень цього розвитку, який є основою для розроблення управлінських рішень та програм.

В умовах воєнної економіки та при розробці Плану відновлення України зростає роль оцінки та оцінювання процесів та явищ, об'єктів в економіці. Оцінка має бути достовірною у відображенні характеристик та структури об'єкту, адекватною, об'єктивною, багатовимірною, багатокритеріальною, порівняною, евристичною. Тільки за таких умов досягається істинність в оцінці в сучасних умовах й формується її наукове підґрунтя.

Про роль оцінки наголошують фахівці у вступі Моніторингового звіту «Цілі сталого розвитку України», а саме про необхідні якісні, доступні, актуальні та достовірні дані. На 63-й пленарній сесії Конференції європейських статистиків у червні 2015 року було прийнято Декларацію про роль національних статистичних управлінь у вимірі та моніторингу цілей у сфері сталого розвитку, де зазначена роль інформаційної системи та її забезпечення через використання найкращих методів для підготовки відповідних даних; партнерства із громадянським суспільством, науковими установами, бізнесом; доступності даних, використання різноманітних методів їх поширення та інтерпретації.

Отже, у здійсненні оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств слід ґрунтуватися на теоретичному, методичному забезпечення. До теоретичного забезпечення цієї оцінки входять положення. В свою чергу, положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств ґрунтуються на теоретичних засадах цього розвитку та враховуються загальні підходи до формування стратегії розвитку цієї діяльності.

1. Процес оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств слід здійснювати за методологією, яка передбачає визначення суб'єкту, об'єкту оцінки, предмету, принципів, мети, завдання, видів оцінки, функцій, технології, методів, результатів. Саме таким чином досягається достовірність цієї оцінки. До суб'єкту оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств відносяться відділи управління, управлінський персонал, акціонери, власники підприємства, органи влади, управлінці різного рівня управління. Об'єктом оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є елементарні та складні ознаки, показники, які виражають ці

ознаки, структура, характеристики, процеси цього розвитку. Предмет оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств складають теоретичне, методичне, інформаційно-аналітичне забезпечення, практичні рекомендації здійснення цієї оцінки. Принципами оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є науковість, системність, комплексність, об'єктивність, адекватність, конкретність, точність, своєчасність, раціональність, оптимальність, дієвість. Метою оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є визначення рівня цього розвитку й на його основі розроблення дієвих управлінських рішень та програм. Завдання оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств полягають у визначенні основних ознак, характеристик, показників, критеріїв, еталонів, рівнів, їх аналіз, прогноз, аналіз факторів впливу, визначення відхилень, резервів розвитку, визначення напрямів шляхів підвищення рівнів розвитку. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств може бути кількісною, якісною, статичною, динамічною, однокритеріальною, багатокритеріальною, порівняльною. Функції оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств містяться у визначенні величин різних ознак, обчисленні різних показників, прогнозуванні їх значень, обґрунтуванні еталонів, визначення рівнів стану та розвитку, проведенні аналізу, формуванні висновків для управління. Технологія цієї оцінки передбачає відповідну логіку етапів здійснення, в процесі чого відбувається реалізація функцій, досягнення мети та завдань, використовуючи методи та інструменти. Методами оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є загальнонаукові методи, економічні, аналітичні, математичні. Результатами цієї оцінки є величини ознак, значення показників, висновки, які слугують основою для прийняття управлінських рішень.

2. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств має бути адекватною тобто відповідати реальному змісту цього розвитку, його змістовній суті, змістовній, концептуальній, інформаційній, математичній моделі. В підрозділі 1.1 обґрунтовано визначення поняття розвитку експортно-

імпортої діяльності підприємства, його змістовно-концептуальну модель. Математична модель розвитку експортно-імпортої діяльності підприємства має враховувати його змістовно-концептуальну модель та ґрунтуватись на його інформаційній моделі.

3. Оцінка розвитку експортно-імпортої діяльності підприємства має бути багатовимірною, багатокритеріальною та порівняною. Багатовимірність оцінки пояснюється існуванням різних величин в економіці, які вимірюються первинно та вторинно [108, 109, 122, 150]. Первинно вимірюються в основному елементарні ознаки при використанні шкал вимірювання, різних вимірювальних пристроїв та процедур. В процесі вимірювання в економіці слід розрізняти фізичні та нефізичні величини. Процедура вторинного вимірювання передбачає обробку результатів первинного вимірювання за допомогою математичних методів. Процедуру вторинного вимірювання в економіці часто здійснює статистика, різні види обліку (бухгалтерський, управлінський та інші). Особливістю в економіці є існування багатьох величин, які вимірюються на метричних та неметричних шкалах, а також існування вартісних величин. Також слід розрізняти вимірювання елементарних ознак та складних ознак. Фахівці довели, що зі зростанням рівня в системі управління в економіці багатовимірність збільшується й ускладнюється [150]. Отже, в економіці слід розрізняти метричні величини, які вимірюються в абсолютних шкалах, шкалах відношень та інтервальних шкалах, та неметричні величини, які вимірюються в номінальних та порядкових шкалах. Тут слід зазначити, що важливо в процесі вимірювання в економіці детально аналізувати та обґрунтовувати об'єкт вимірювання, ідентифікувати ознаку, виявляти величину ознаки, одиницю величини, обґрунтовувати вибір засобів вимірювання, методів вимірювання, умов вимірювання, технологію вимірювання, аналізувати результати вимірювання, похибки вимірювань, отриману систему вимірників. Вимірники в економіці це показники, які розрізняються на обсягові (абсолютні), результативні, структурні, інтенсивності, показники ефективності, динаміки та зіставлення. Такі види показників не є загально визнаними.



Важливу роль в оцінці відіграє обґрунтованість критеріїв та еталонів. Критерієм визначають показник, зміна значень якого відображає досягнення встановленої цілі чи мети. Розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємства характеризується багатьма критеріями, такими як підвищення ефективності цієї діяльності, вихід на нові зовнішні та внутрішні ринки, збільшення імпортозаміщення та інше. В свою чергу доцільно виокремлювати в ефективності експортно-імпоротної діяльності такі її параметри як: результативність, яка відображає досягнення встановлених цілей, результатів згідно стратегії; економічність, яка передбачає порівняння результату з витратами; структурність, яка визначає співвідношення між експортом та імпортом; цілеспрямованість, яка відображає рівень досягнення цілей, оптимальність, яка вказує на встановлення та досягнення оптимальних значень показників ефективності. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності порівняльна, що в свою чергу передбачає встановлення нормативних чи еталонних значень показників. Порівняння величин здійснюється в статичній та динамічній. В процесі порівняння здійснюється зіставлення величин та робляться висновки щодо рівності, нерівності, відхилення значень показників. Вчасно проведене порівняння досягнутих значень показників з еталонним надає можливість попередити негативні відхилення, що призводить до різних негараздів, кризових ситуацій на підприємстві. Порівняння досягнутих значень показників з еталонним слід здійснювати в статичній та динамічній сукупності підприємств та в динамічній на одному підприємстві, але в порівнянні термінів. Еталонні значення встановлюються обґрунтовано, залежно від мети аналізу, з урахуванням рівня управління, приналежності підприємства до відповідної галузі, врахуванням його особливостей діяльності та інше.

Оцінка як функція управління забезпечує інформацією розроблення управлінського рішення на основі вимірювання та визначення ознак, показників, їх якісних рівнів, формування аналітичного висновку. На разі інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств формується на основі сучасних інформаційних баз, математичних

інструментів, економіко-математичного моделювання, програмних засобів і середовищ, статистичних пакетів [151].

4. Краще розуміння результатів оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства залежить від прогнозних значень показників, які відображають цей розвиток. Слід в прогнозуванні показників розвитку цієї діяльності мати на увазі, що можна застосовувати як інтуїтивні, так і формалізовані методи прогнозування. Неформалізовані, інтуїтивні методи передбачають використання експертних оцінок таких як методи індивідуальних експертних оцінок (методи інтерв'ю, аналітичний метод, метод написання сценарію), методи колективних експертних оцінок (метод комісій, метод Дельфі, метод колективної генерації ідей), методи морфологічного аналізу, які потім можна обробити формалізованими, основу яких складають економетричні методи. Так для обґрунтування стратегічних альтернатив на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного) слід використовувати як інтуїтивні, так і формалізовані методи прогнозування. Для прогнозування значень показників розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства доцільно використовувати як точковий проноз, так і інтервальний, тобто обчислювати довірчий інтервал для прогнозних значень показників.

5. Об'єктивність оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства обумовлюється вибором математичних інструментів її здійснення. Керуючись логікою етапів формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності промислового підприємства, доцільно аналізувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на розвиток експортно-імпортової діяльності за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, а також таких методів багатовимірного статистичного аналізу як факторний, кластерний, канонічний, дискримінантний аналізи, методи коінтеграції. Для визначення залежності результативного показника від факторів розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства слід обчислити парні лінійні та нелінійні залежності, багатofакторну регресію. Виявити приховані, латентні фактори

внутрішнього та зовнішнього середовищ розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства рекомендується за допомогою факторного, канонічного аналізу. Для визначення типів підприємств за критерієм рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендується застосовувати кластерний аналіз. Цей метод доцільно застосовувати для встановлення однорідних підприємств за цим критерієм. Дискримінантний аналіз рекомендується застосовувати в цій оцінці для перевірки усталеності класифікації груп підприємств за рівнем їх розвитку експортно-імпоротної діяльності у регіоні, країні; для аналізу інформативності показників, що забезпечують існування кластерів розвитку підприємств; визначення кластерів однорідних підприємств у сукупності за розвитком їх експортно-імпоротної діяльності.

Обґрунтування стратегічних альтернатив на основі сценаріїв розвитку подій слід здійснювати з використанням економетричних методів прогнозування, а саме кривих зростання, теорії матричних ігор. Для аналізу стійких, інерційних процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку доцільно застосовувати динамічні економетричні моделі з розподіленням лагом та моделі авторегресії.

Для визначення рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендуються інтегральні показники, які можуть обчислюватись різними математичними методами [143]. Найпоширенішими математичними методами обчислення інтегральних показників є метод інтегрального таксономічного показника розвитку та метод інтегрального показника якості Харрінгтона. Відмінності цих методів містяться в алгоритмі обчислення. Також для визначення рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендується обчислювати інтегральний показник структурної динаміки, який дозволяє аналізувати динаміку структурних змінень в розвитку, характеризувати об'ємну сторону руху та структурну динаміку.

6. Оцінку розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства слід здійснювати технологічно. Для того, щоб оцінка експортно-імпоротної діяльності на підприємстві відповідала означеним вимогам, вона має

реалізуватись за відповідними етапами, а саме: 1) формування мети та цілей оцінки; 2) вимірювання та визначення основних ознак експортно-імпортової діяльності підприємства; 3) формування системи показників; 4) встановлення критеріїв розвитку експортно-імпортової діяльності; 5) вибір інструментів та аналітичних процедур оцінки експортно-імпортової діяльності підприємства; 6) визначення рівня розвитку експортно-імпортової діяльності, тенденцій його зміни та еталонного (нормального) стану; 7) визначення оптимальних значень показників експортно-імпортової діяльності; 8) визначення структурної динаміки розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства; 9) аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток експортно-імпортової діяльності; 10) аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток експортно-імпортової діяльності; 11) прогнозування показників експортно-імпортової діяльності для оцінки розвитку її стану; 12) рекомендації для розроблення управлінських рішень на основі оцінки. За такою логікою етапів оцінки дійсно виконують її функції та забезпечується об'єктивною, достовірною інформацією весь процес управління на підприємстві.

7. В сучасних умовах оцінка розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств має враховувати інноваційну властивість цього розвитку. Саме інноваційний розвиток експортно-імпортової діяльності є одним дієвих шляхів вирішення проблем у вітчизняній економіці. Інноваційний розвиток експортно-імпортової діяльності суб'єктів господарювання відрізняється від існуючих форм звичайного розвитку цієї діяльності своїми новими якісними ознаками. Саме про такі відмінності інноваційного розвитку говорив Х. Барнет. За теорією управління інноваційний розвиток пов'язується з адаптивною реакцією системи на зміну умов зовнішнього середовища та засобом підвищення ефективності використання внутрішніх резервів [56, с. 72]. Слід сказати, що війна в Україні змінила зміст імперативу інноваційного розвитку світової економіки, який до цього часу складався з формування організаційно-економічного механізму міжнародного науково-технічного розвитку як системи взаємовідносин між державами, науково-технічною сферою та ринковими

важелями, спрямованого на прирощення наукового знання та забезпечення постійного вдосконалення і оновлення техніко-технологічної бази виробництва продукції інноваційного характеру [56].

Багато вітчизняних і закордонних вчених вирішували і продовжують вирішувати проблему інноваційного розвитку діяльності суб'єктів різного рівня управління. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. рекомендують відрізняти підходи вчених у розумінні категорії «інноваційний розвиток», а саме: процесний, факторний, утилітарний, процесно-утилітарний, об'єктно-утилітарний, об'єктно-творчий, революційно-творчий [202, 203]. Вчені також вважають, що зміна концепцій інноваційного розвитку здійснювалась за ланцюгом технологічний поштовх → потреби, що стимулюють інновації → мережеві системи, екологія, інноваційні системи → «зелені технології» → відкриті, віртуальні інновації → нанотехнології → соціальна спрямованість. Взагалі концепцій інноваційного розвитку існує багато, вони різні за змістом, але уже систематизовані за основними напрямками [13, 24, 55, 104, 119, 184, 185, 192, 193, 204]. В цілому, виокремлюють такі концепції інноваційного розвитку, а саме: 1) циклічного розвитку (інноваційної пропозиції), сюди відносяться концепція економічного зростання та НТП (А. Сміт), концепція економічного зростання та НТП (Е. Бем-Баверк), концепція циклічних криз (М. Туган-Барановський, А. Гефальд), концепція «довгих хвиль» (М. Кондратьєв); 2) ортодоксальна концепція інноваційного розвитку, сюди відносяться суб'єктивістська концепція інноваційного розвитку (Й. Шумпетер), теоретичні дослідження інноваційного розвитку Г. Менша, теоретичні дослідження інноваційного розвитку Д. Сахала, концепція циклічності інновацій (Б. Твісс), інноваційні теоретичні дослідження А. Кляйкнехта, концепція циклічності інновацій С. Кузнеця, концепція інноваційного циклу Жд. Ван Дайна, інноваційно-інвестиційна концепція (Е. Хансен, Р. Харрорд, Е. Домар), концепція технологічних устроїв (Д. Львов і С. Глазьев); 3) парадигма технологічних змін, а саме: концепція Р. Фостера, концепція Дж. Бернала, інноваційно центрична концепція економічного розвитку М. Калецки; 4)

парадигма дифузії інновацій (інноваційного попиту), а саме: концепція швидкості поширення інновацій (С. Девіс, Е. Менсфілд, А. Ромео), концепція «тиску попиту» М. Фрідмена, концепція регіональної дифузії інновацій (Дж. Фрідман), концепція формування технологічних систем і дифузії інновацій К. Фрімена, Дж. Кларка, Л. Суїте, концепція галузевого розповсюдження (Т. Хегерstrand), концепція людського капіталу (Г. Беккер, Л. Туроу, Ф. Махлуп), концепція гармонійної економіки (Ф. Перу), концепція полюсів росту (Ф. Перу, Ж. Будвиль, Х.Р. Ласуэн, П. Потье), концепція конкурентних переваг, кластерного розвитку (М. Портер), концепція інноваційного кластера (Дж. Вей); 5) концепція технократичного суспільства («неоінституційна концепція»), а саме: технократична концепція (Т. Веблен), концепція стадій економічного зростання (У. Ростоу), концепція управлінської революції (А. Берлі, Г. Мінс, Дж. Бернхем), концепція технологічного детермінізму та конвергенції, концепція технотронного суспільства (З. Бжезинський), концепція постеконічного суспільства (Д. Белл), концепція «інформаційного суспільства» (Ж.Ж. Серван-Швейбер, Е. Масуд, Дж. Нейсбіт, О. Тоффлер), концепція економічної інтеграції (Г. Мюрдаля); 6) концепція інноваційного розвитку, яка опирається на ендогенні чинники технологічного прогресу, представлена такими концепціями як: технологічно-продуктова концепція (Р. Солоу), ендогенного технологічного прогресу (П. Ромер, Ч. Джонс), економічного зростання з ендогенним технологічним прогресом (Ф. Агійон і П. Хоувіт); 7) соціальна концепція інноваційного розвитку охоплює такі: соціально-психологічна концепція інновацій (Х. Барнет, Є. Вітте), концепція інновацій Е. Денісона, концепція інноваційного розвитку в соціокультурному середовищі (П. Сорокін); 8) сучасна концепція інноваційного розвитку, до якої входять такі концепції: інноваційного розвитку, в основі яких закладена інформаційна компонента (концепція інтелектуальної технології (Фр. А. Хайек), інноваційних мереж (Г. Хакенсон, Р. Кемегні, Д. Бекаттіні, М. Амендол, Ж.-Л. Гаффард)); концепції, в основі теорій яких закладено поняття «інноваційної системи» (концепції національної інноваційної системи (Б.-А. Лундвалл,

К. Фрімен, Р. Нельсон, Ч. Эдквіст, Р. Міеттенен), регіональних інноваційних систем (РІС): Дж. Хоувеллс, Ф. Кук, Н. Тріфт), технологічних інноваційних систем (Б. Карлсон, Р. Станкевич), галузевої (секторальної) інноваційної системи (Ф. Малерба, С. Бреши), місцевої інноваційної системи (С. Бреши и Ф. Ліссоні)); інноваційного розвитку, які пов'язані із питаннями економічного поступу (концепція інноваційної економіки підприємницького типу (П. Друкер), екологічної економіки (К. Боулінг, П. Ерліх, Д. Медоуе), екзогенна концепція економічного розвитку (Л. Блекберн, В. Ханг та Ф. Позоло), концепція «третьої хвилі» (Є. Тоффлер)); інноваційного розвитку, які ґрунтуються на інституційному забезпеченні (концепція інституційних і еволюційних змін (Р. Нельсон, С. Уінтер, Р. Коуз, Д. Норт), концепція «потрійної спіралі» (Г. Іцковиц, Л. Лейдесдорф), динамічної конвергенції (Р. Барро, Х. Сала-і-Мартін)); інноваційного розвитку з акцентом на різних інноваціях та особливостях інноваційного процесу (концепція ТАМО (Ф. Янсена), концепція «підривних» інновацій (К. Крістенсен), концепція «відкритих інновацій» (Г. Чесбро), концепція «інноваційної паузи» (В. Полтерович), концепція інновацій (Дж. Тидда, Дж. Бессанта, К. Павітта), технологічної квазіренти (Р. Клайномт, П. Кругман, Ю. Яковець), цифрової культури (Р. Кантера)); екосистемного підходу до інновацій (концепція екосистемного підходу до інновацій (Р. Айреса), екосистемного підходу до інновацій (К. Факуда та К. Ватанабе)); інноваційного розвитку, що ґрунтуються на формуванні бізнес-моделей (концепція бізнес-моделі А. Сливоцького, ключових компетенцій та бізнес-моделі (Г. Хамел і К.К. Прахалад), концепція Д. Дебелака), дизайну інноваційних бізнес-моделей О. Остервальдера та І. Піньє, підхід сформований на ідеї «інноваційної цінності» Ч. Кіма та Р. Моборна, концепція М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна. Цей надзвичайно великий список концепцій інноваційного розвитку можна ще розширити, що свідчить про велику зацікавленість, актуальність та різноманітність поглядів вчених і практиків всіх країн світу щодо цього розвитку.

Щодо сучасних підходів до визначення поняття «інноваційний розвиток», то вчені рекомендують виокремлювати предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат та функціональний. В першому підході інноваційний розвиток визначається за кінцевим результатом наукової чи науково-технічної діяльності, а за другим він пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів [119]. Вважаємо, що визначення інноваційного розвитку підприємства вченими Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. найбільш відповідає сучасним умовам діяльності [119]. Вчені обґрунтували доцільність визначення інноваційного розвитку підприємства як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, яка обумовлюється його інноваційним потенціалом та інноваціями, які створюють якісно нові можливості шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї, винаходи. Отже, інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємства слід визначати як незворотну, спрямовану, закономірну зміну стану цієї діяльності в новий якісно-кількісний рівень, який обумовлений інноваціями для ефективного використання експортно-імпортного потенціалу.

4. В сучасних умовах в оцінці розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств необхідно враховувати прискореність розвитку інноваційної властивості. В умовах війни та в повоєнний час допомога розвинених країн або країн з розвинутою економікою та міжнародних організацій прискорюють інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Це пояснюється тим, що допомога розвинених країн, міжнародних організацій надається у вигляді фінансів, гуманітарної допомоги, зброї. В Плані відновлення України говориться, що це буде трансформацією, а не відбудовою до передвоєнного стану [27]. Трансформація буде пов'язана з «стрибком» у розвитку виробничих технологій та інфраструктури. В Україні спрямований тренд на перенесення виробництва до ближніх або дружніх країн дозволяє інтегруватись до європейських ланцюгів доданої вартості. Розвиток оборонної промисловості з підтримки розвинених



країн стає стимулом для розвитку нових технологій, які сприяють розвитку економіки в цілому. Державне управління інвестиціями сприяє інноваційному розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Здійснення реформ в Україні прискорює євроінтеграцію. Аналітики підтверджують, що існує кореляція між реформами, інтеграцією, торгівлею та інвестиціями. В Україні функціонує державний фонд розвитку інновацій, який сприяє безповоротній фінансовій підтримці суб'єктів господарювання приватного сектору економіки, які займаються інноваційною діяльністю. Так, ще в березні 2023 року у Фонді розвитку інновацій надійшло та опрацьовано понад 3 700 заявок, розмір наданих грантів становило понад 160 млн. грн., профінансовано понад 229 стартапів. Також створено Фонд розвитку України (UDF), який доповнює роботу міжнародних інституцій та сприяє розширенню якісних інвестиційних можливостей для приватного капіталу для участі у відбудові України [166]. На разі стимулюються інвестиції у переробну промисловість для структурної зміни зовнішньої торгівлі України з метою розширення несировинного експорту. Експортно-кредитним агентством передбачається підтримати до 100 млрд. грн. українського експорту, що надає можливість збільшити загальний експорт до 280 мільярдів доларів США та забезпечити 26 000 робочих місць [166].

За допомогою інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання успішно реалізується системна економічна стратегія відновлення країни. Розвиток експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання сприяє розвитку всіх видів діяльності суб'єктів господарювання, а також країни в цілому. Означені пріоритетні реформи в країні (розвиток підприємництва, розвиток ринку праці, публічні закупівлі, правова охорона та захист інтелектуальної власності) пронизують експортно-імпорتنу діяльність.

8. В оцінці розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств необхідно врахувати нові ознаки інноваційної властивості цього розвитку, якими є цифровізація цієї діяльності, інноваційна конкурентоспроможність

людського капіталу, збільшення інноваційно активних підприємств, диференціація походження інвестицій та перевірка їх чистоти, перехід у міжнародній торгівлі від практики *off-shoring* до *friend-shoring* (дружні інвестиції), встановлення критеріїв для визначення дружніх інвестицій, очікуване надходження значних ресурсів (у т.ч. інвестиційних) у рамках «плану Маршалла», які (ресурси) за обсягами будуть на порядок перевищувати потенційні обсяги з «традиційних» джерел, скасування всі спеціальні пільги (фіскальних, адміністративних) для (іноземних) інвестицій і гарантії рівного доступу для вітчизняних та іноземних компаній, як державної, так і приватної форми власності до всіх інвестиційних проєктів, а також всіх ресурсів [169]. Сучасні способи функціонування економіки і суспільства, які є наслідком технологічних трансформацій, а саме: впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та промислового Інтернету, 3-D друку, 5G зв'язку, доповненої та віртуальної реальності тощо, спроможні докорінно змінювати процеси виробництва.

9. Результати оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства створюють аналітичну основу інструментів страхування воєнних ризиків, що є однією з передумов залучення прямих іноземних інвестицій. Страхування цих ризиків приватними страховиками дороге, удосконалюється механізм розподілу страхування ризиків між державою, інвесторами, міжнародними донорами [168]. Достовірна інформацію для страхування воєнних ризиків ґрунтується на результатах оцінки, аналізу, діагностики, моніторингу діяльності підприємств, в які здійснюються інвестиції.

10. В забезпеченні об'єктивності оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств, а саме в динамічних рядах показників, необхідно врахувати особливості сучасних умов економік. На рис. 1.6 наведена щомісячна динаміка показників обсягу експорту товарів ( $X_1$ , млн.дол. США), обсягу імпорту товарів в Україні ( $X_1$ , млн.дол. США) протягом 2021–2023 рр. [167].

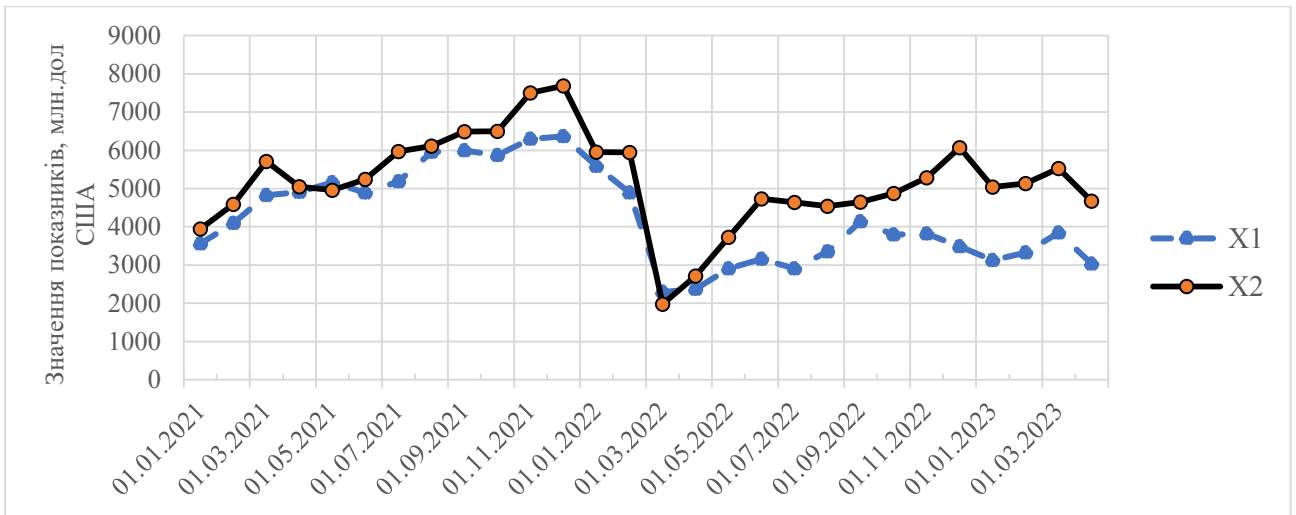


Рис. 1.6. Динаміка експорту й імпорту товару в Україні щомісячно протягом 2021 – 2023 (до квітня включно) років

Аналіз рис. 1.6 свідчить, що мінімальні значення показників імпорту й експорту товару припадають на березень 2022 року. Для об'єктивності результатів аналізу слід діагностувати тенденції розвитку експортно-імпортової діяльності за базисними індексами цих показників, взявши за основу березень 2022 р. (рис. 1.7).

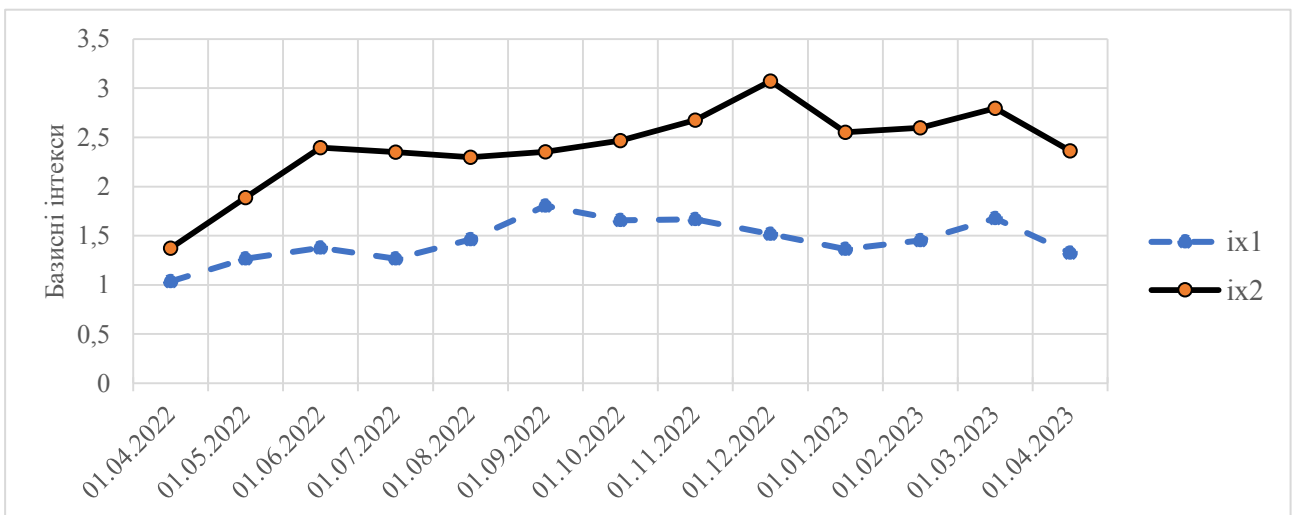


Рис. 1.7. Базисні індекси експорту й імпорту товару в Україні,

де,  $I_{x1}$  – базисний індекс експорту товару в Україні протягом періоду дослідження;  
 $I_{x2}$  – базисний індекс імпорту товару в Україні протягом періоду дослідження.

Укладено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Аналіз рис. 1.7 свідчить про нестійку тенденцію темпів змінення експорту товарів в Україні. До вересня 2022 року в цілому спостерігається позитивна тенденція експорту товарів, але з цього періоду вона змінилась на повільний спад. За економічним розвитком країни передбачається перевага експорту товарів над імпортом, а показник інтенсивності цього розвитку залежить від співвідношення обсягів експорту та імпорту протягом означеного періоду часу. Але на разі для інноваційного розвитку України така ситуація є позитивна, що підтверджується динамікою темпів зростання базисних індексів експорту й імпорту машин, устаткування, транспортних засобів та приладів (рис. 1.8).

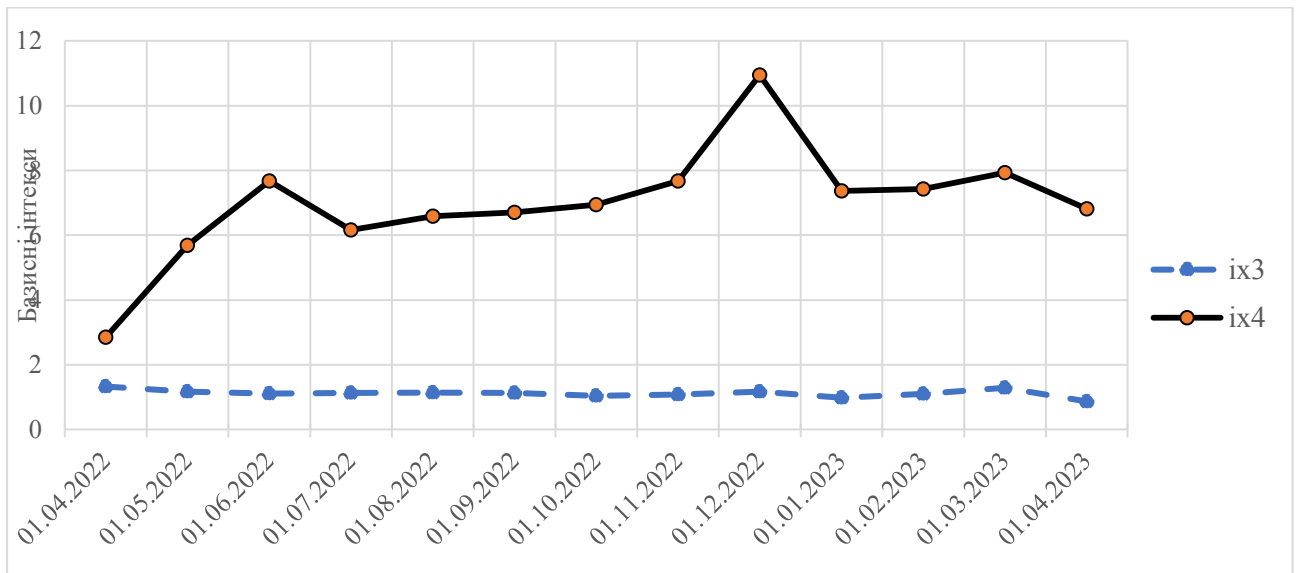


Рис. 1.8. Базисні індекси експорту й імпорту машин, устаткування, транспортних засобів та приладів в Україні

де  $I_{x3}$  – базисний індекс експорту машин, устаткування, транспортних засобів та приладів в Україні протягом періоду дослідження;  $I_{x4}$  – базисний індекс імпорту машин, устаткування, транспортних засобів та приладів в Україні протягом періоду дослідження  
Укладено автором на основі звітів Національного банку України [167]

11. Евристичність оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств обумовлюється отриманням нових знань про цей розвиток. Й таким чином, управління розвитком експортно-імпортової діяльності підприємств передбачає вибір найкращого варіанту цього розвитку. В процесі

управління здійснюється оптимізація не тільки функцій управління, але й сприяє розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Аналітичною основою вибору найкращого варіанту інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання може бути багатокритеріальна оптимізаційна задача, де в якості критеріїв слугують основні ознаки цього розвитку, а систему обмежень складають обмеження за ресурсам. Для розв'язування такої багатокритеріальної оптимізаційної задачі рекомендується еволюційний метод оптимізації – генетичний алгоритм, основна ідея якого ґрунтується на принципах еволюційної теорії живих організмів.

Отже, обґрунтовані положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств створюють наукове підґрунтя для розроблення дієвих управлінських заходів та програм на всіх рівнях управління в воєнний та повоєнний час. Реалізація цих положень в умовах реального підприємства сприяє забезпеченню його економічної стійкості в умовах обмеженості діяльності, ефективній життєдіяльності та розвитку.

## Висновки до розділу 1

Для прискореного відновлення економіки необхідно масштабувати ефективні стратегії за допомогою розробки концептуального, інструментального, прикладного забезпечення стійкого розвитку. В сучасних складних умовах обмеженості діяльності вітчизняні підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, повинні мати науково обґрунтовану стратегію розвитку їх експортно-імпоротної діяльності, реалізація якої сприяє забезпеченню економічної стійкості, підвищення ефективності всієї діяльності.

В результаті дослідження отримано такі висновки:

Уточнено визначення поняття «розвиток», який пропонується розуміти як незворотну, спрямовану, закономірну якісно-кількісну зміну матеріальних та

ідеальних об'єктів, якій характерна трансформаційність. Обґрунтовано, що основними складовими трансформації розвитку є об'єктивна реальність, свідомість, зміна (незворотна, спрямована, закономірна), системне перетворення, новий якісний і кількісний стан змісту, форми, складу, структури, генезис нової системи.

Встановлено, що фундаментальне підґрунтя теорії розвитку підприємства становить теорія спрямованого розвитку підприємства, теорія циклічного розвитку, концепція життєвого циклу підприємства, концепція еволюційного розвитку підприємства, концепція сталого розвитку.

Аналіз робіт відомих вчених щодо розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства та її управління спонукав уточнення змістовної моделі розвитку цієї діяльності підприємства та її управління. Визначено складові моделі розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства та її управління, а саме: цілі, характеристики, критерії, процеси, рушійні сили, спосіб розвитку, фактори впливу, складові механізми розвитку, інструменти управління розвитком, функції управління розвитку ЕІД, резерви розвитку ЕІД.

Визначено ієрархічний стратегічний набір сучасного промислового підприємства, який забезпечує адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, його економічну стійкість та прискорений розвиток. Встановлено стратегічний набір сучасного великого промислового підприємства, до якого входять відповідні загальні стратегії, ділові та забезпечувальні стратегії.

В процесі формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств доцільно врахувати види невизначеності, перелік яких уточнений. Враховуючи рекомендації вчених та практиків щодо змісту та логіки етапів формування стратегії розвитку діяльності промислового підприємства, пропонується загальна логіка цих етапів, а саме: 1) уточнення місії, мети, цілей; 2) оцінка поточного стану господарської діяльності підприємства; 3) аналіз зовнішнього середовища та визначення його основних факторів, які впливають на діяльність; 4) аналіз внутрішнього середовища та визначення його основних і найвпливовіших факторів діяльності; 5) визначення конкурентного

середовища підприємства та позиції підприємства в ньому; 6) обґрунтування стратегічних альтернатив на основі сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш достовірного); 7) вибір стратегії діяльності серед стратегічних альтернатив; 8) обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії; 9) аналіз стійких, інерційних процесів діяльності підприємства та її розвитку; 10) обґрунтування організації реалізації стратегії розвитку діяльності підприємства; 11) формування середньострокових планів, оперативних планів реалізації стратегії розвитку діяльності підприємства. Обґрунтовано також, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення їх основних факторів, які впливають на експортно-імпорту діяльність також слід здійснювати у відповідній послідовності етапів.

Виявлено, що в процесі формування стратегії розвитку експортно-імпорту діяльності підприємств слід дотримуватись принципів об'єктивності, достовірності, адекватності інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії, що забезпечує оцінку цього розвитку. Тому в роботі обґрунтовано положення оцінки розвитку експортно-імпорту діяльності підприємств, а саме: 1) процес цієї оцінки слід здійснювати за методологією, яка передбачає визначення суб'єкту, об'єкту оцінки, предмету, принципів, мети, завдання, видів оцінки, функцій, технології, методів, результатів; 2) оцінка розвитку ЕІДП має бути адекватною тобто відповідати реальному змісту цього розвитку, його змістовній суті, змістовній, концептуальній, інформаційній, математичній моделі; 3) оцінка розвитку цієї діяльності має бути багатовимірною, багатокритеріальною та порівняною; 4) краще розуміння результатів оцінки розвитку експортно-імпорту діяльності підприємства залежить від прогнозних значень показників, які відображають цей розвиток; 5) об'єктивність оцінки розвитку ЕІДП обумовлюється вибором математичних інструментів її здійснення; 6) оцінку розвитку ЕІДП слід здійснювати технологічно; 7) в сучасних умовах оцінка розвитку ЕІДП має враховувати інноваційну властивість цього розвитку; 8) в оцінці розвитку ЕІДП необхідно врахувати нові ознаки інноваційної властивості цього розвитку; 9) результати

оцінки розвитку ЕІДП створюють аналітичну основу інструментів страхування воєнних ризиків, що є однією з передумов залучення прямих іноземних інвестицій; 10) в забезпеченні об'єктивності цієї оцінки, а саме в динамічних рядах її показників, необхідно врахувати особливості сучасних умов економік; 11) евристичність оцінки розвитку ЕІДП обумовлюється отриманням нових знань про цей розвиток. Ці положення оцінки забезпечують наукову обґрунтованість формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [4, 5, 7, 9, 151, 207, 218].

Список використаних джерел: [1, 5, 11, 13, 16, 17, 19, 21, 24, 26 – 28, 32 – 36, 38, 39, 41, 43, 44, 47, 51, 52, 55, 56, 61, 62, 64 – 66, 70 – 72, 74, 76, 77, 87, 89, 91 - 93, 95, 96, 98 – 100, 103, 104, 106 – 108, 110, 111, 114, 115, 118 – 120, 122, 125, 127, 128, 132, 135 – 137, 145, 146, 149, 150 – 153, 157, 159, 160, 163, 166 – 169, 172, 173, 178, 180, 181, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 195 – 197, 199, 201 – 204, 208, 209, 211, 212, 217, 219, 220, 222 – 224].



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Розроблення ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності

В процесі формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства важливе значення має обґрунтування та створення ознакового простору, який надає можливості достовірно провести оцінку поточного стану господарської діяльності підприємства та безпосередньо експортно-імпоротної діяльності, проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток цієї діяльності, обґрунтувати стратегічні альтернативи на основі прогнозування показників та сценаріїв розвитку подій, конкретизувати інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії, визначити стійкі, інерційні процеси експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку, надати можливості формувати середньострокові, оперативні плани реалізації стратегії розвитку ЕІДП.

Необхідність розроблення ознакового простору пояснюється також тим, що в процесі формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності необхідно правильно визначити відповідну систему показників, яка б описувала та відображала цей розвиток. Стан та розвиток експортно-імпоротної діяльності характеризується властивостями, які відображають у вигляді елементарних та складних ознак. Елементарними ознаками об'єкту в економіці вважають ті, які не розкладаються на частини та вимірюються у метричних та неметричних шкалах, а складні ознаки – це ті, що моделюються за допомогою математичних методів або обчислюються за допомогою математичних дій [105]. Саме розроблений ознаковий простір здебільшого забезпечує адекватність,

об'єктивність, багатовимірність, багатокритеріальність, порівняність, евристичність оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності.

Важливість розроблення ознакового простору ще пояснюється необхідністю формування сучасної бази знань на підприємстві, яке інноваційно розвивається. Багато вчених вважають, що формування бази знань на підприємстві є новим джерелом зростання, яке надає можливості відшукати нові шляхи розвитку, вирішувати нагальні проблеми.

Враховуючи стрімкий розвиток інформаційних технологій, необхідно формувати когнітивні моделі, які входять до бази знань та забезпечують чіткішу реалізацію функцій управління на сучасному підприємстві. Щодо управління знаннями на підприємстві, то рекомендується виділяти такі етапи як: визначення, збір, вибір, зберігання, розподіл, застосування, створення та продаж знань [176]. При цьому зазначається, що відсутні розроблення методик впровадження системи управління знаннями як на рівні підприємства, так і на рівні держави, які враховували б умови розвитку національної економіки України.

В основному, бази знань на підприємстві використовують інформацію обліково-фінансової, управлінської, статистичної звітності. В процесі формування бази знань вчені рекомендують застосовувати системний підхід та когнітивне моделювання. Використовуючи системний підхід у формуванні ознакового простору оцінки розвитку експортно-імпортової діяльності увага зосереджується на аналізі цілісних характеристиках цього розвитку для виявлення ключових структур, елементів, механізмів, факторів. Розробники баз знань враховують можливості рівнів деталізації в описі об'єкту, а саме: вербального, коли в описі застосовують змістовне словесне або графічне уявлення про об'єкт; застосування «м'яких» моделей, в яких враховуються найголовніші властивості об'єкту як системи; застосування «жорстких» моделей, в яких здійснюється декомпозиція процесів і явищ, яка здійснюється з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків, встановленні кількісних залежностей між вхідними та вихідними даними [78].

Щодо класифікації бази знань на підприємствах, то виокремлюють такі види, як: символічні бази, які пов'язані з атрибутами продуктів, при цьому дизайн розглядається як шлях зростання, як капітал підприємства, який фіндується на знаннях й обумовлюється розвитком нематеріального виробництва; синтетичні бази знань, які створюються на основі виробництва нових знань з існуючих знань; аналітичні бази знань, які використовують аналітичні методи та моделі, при цьому вхідні-вихідні дані кодовані; база знань, яка формується як наукові відкриття [141, 183]. Функціональні елементи кожної бази знань, зазвичай, такі: конфігурація налаштування робочого процесу, дерево рішень, розширені функції пошуку та перегляду, параметри зворотного зв'язку.

Вчені Ткаченко Н.В., Хуторна М.Е. рекомендують формувати базу знань в умовах економіки знань за принципами комплексності, системності, стратегічності та інноваційності. Вони також рекомендують стратегічне планування капіталоутворювальної бази підприємства здійснювати на основі форсайт-підходу, який має переваги щодо комплексного характеру прогностичного аналізу, створюваності майбутнього, його формування, активності учасників, які здійснюють вплив для реалізації бажаних сценаріїв розвитку, можливості широкого застосування методичного підґрунтя. Вчені вважають, що ефективність такого підходу полягає в поєднанні п'яти факторів, а саме: чіткість формулювання цілей, обґрунтованість та глибинність ухвалених рішень, відображеність цільових пріоритетів у конкретних проектах, самостійність у визначенні своїх позицій, а також можливість зміни позицій учасників. Вбудування форсайт-підходу в систему стратегічного планування капіталоутворювальної бази підприємства рекомендується здійснювати на основі формування інформаційної бази про поточне середовище, формування висновків в процесі обробки про це середовище, економічної інтерпретації реальної ситуації, формування моделей альтернативного майбутнього [175]. Зміст та логіка цих дій майже співпадає з пропонованою логікою етапів формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності промислового

підприємства (табл. 1.1). Проте, доцільно скористатись форсайт-підходом у формуванні ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпортової діяльності для врахування перспектив розвитку країни, галузі, підприємства, бачення механізмів координації в управлінні інноваціями на підприємстві.

Отже, у формуванні бази знань при розробці описових інформаційних моделей слід ґрунтуватись на ознаковому просторі. Щодо описових інформаційних моделей, то вони діляться на словесні, графічні, структурні, математичні [29]. Але такий розподіл моделей дещо суперечить визначенню інформаційної моделі, яка представляється у вигляді інформації, що зображує істотні для даного розгляду параметри та змінні величини об'єкта, зв'язки між ними, входи і виходи об'єкта і дозволяє шляхом подачі на модель вхідних величин моделювати можливі стани об'єкта [175]. Також інформаційна модель у Вікіпедії визначається як сукупність інформації, що характеризує істотні властивості і стани об'єкта, процесу, явища, а також взаємозв'язок із зовнішнім світом. Отже, доцільно види описових інформаційних моделей розглядати як послідовність її створення. Слід відмітити, що всі ці види описових інформаційних моделей передбачають розроблення ознакового простору. Інформаційна модель розвитку експортно-імпортової діяльності ґрунтується на її змістовній моделі, яка міститься на рис. 1.3. До інформаційної моделі розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства входять частинні та інтегральні показники, які відображають його ознаки, структуру. Систему ознак розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства доцільно представити у вигляді кортежу складних та елементарних ознак:

$$O = \left( \begin{array}{l} O_{ct}(e_1, \dots, e_c), O_{xp}(e_1, \dots, e_k), O_{np}(e_1, \dots, e_n), O_{om}(e_1, \dots, e_m), \\ O_{of}(e_1, \dots, e_p), K_p, \end{array} \right),$$

де  $O_{ct}(e_1, \dots, e_c)$  – ознаки, які відображають структурні елементи розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства;  $O_{xp}(e_1, \dots, e_k)$  – ознаки характеристик цього розвитку;  $O_{np}(e_1, \dots, e_n)$  – ознаки процесів розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства;  $O_{om}(e_1, \dots, e_m)$  – ознаки

механізмів цього розвитку;  $O_{of}(e_1, \dots, e_p)$  – ознаки факторів розвитку;  $K_p$  – критерії розвитку.

Ознаки розвитку експортно-імпортової діяльності визначаються показниками. Гребельник О.П. рекомендує до системи моніторингових індикаторів аналізу зовнішньоекономічних зв'язків країни включити показники обсягів, показники інтенсивності, показники структури зовнішньоекономічних зв'язків, показники динаміки та результативності [45, 46]. До показників обсягів вчений рекомендує включити обсяг експорту товарів, обсяг імпорту товарів та зовнішньоторговельний обіг. Систему показників інтенсивності він рекомендує розділити на групи показників інтегрованості та показники обсягів на душу населення, які дозволяють провести порівняльний аналіз з іншими країнами. Показники, які характеризують структуру зовнішньоекономічних зв'язків, мають відображати товарну, галузеву, інституціональну, геополітичну та географічну структуру зовнішньоекономічних відносин. Якщо в товарній структурі переважають готові вироби, то це свідчить про ефективність економіки і ця країна інтенсивно розвивається, а якщо в товарній структурі переважає сировина або напівфабрикати, то країна екстенсивно розвивається. Показники динаміки вчений розділяє також на дві групи, а саме: темпи росту і темпи приросту. До показників результативності зовнішньоекономічних зв'язків у країні вчений відносить платіжний баланс країни, торговельний баланс, поточний платіжний баланс, баланс послуг і некомерційних платежів, баланс руху капіталів, зовнішній борг держави, офіційні валютні резерви країни. До результуючих показників експортно-імпортової діяльності відносяться показники сальдо торговельного балансу (різниця між вартістю експорту й імпорту країни), сальдо балансу послуг (різниця між фінансовими надходженнями, які є оплатою за надані послуги українськими резидентами й витратами, які є оплатою за отримані українськими резидентами від нерезидентів послуги), сальдо балансу поточних операцій (сальдо рахунку поточних операцій), індекси стану платіжного балансу, індекс «умови торгівлі» (відношення експортних цін країни до її імпортних цін), індекс концентрації

експорту (показує масштабність спектру експортованих товарів), коефіцієнт імпоротної залежності країни (відношення обсягу імпорту певного товару до обсягу його споживання в країні). Обґрунтована Гребельник О.П. система моніторингових індикаторів аналізу розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни відрізняється масштабністю, комплексністю, детальністю, але не всі наведені показники характеризують розвиток експортно-імпоротної діяльності країни. Експортно-імпортна діяльність визначається як діяльність суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у здійсненні експортних та імпорتنих операцій. Згідно Закону України про зовнішньоекономічну діяльність експорт (експорт товарів) визначено як «продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів». «Імпорт (імпорт товарів) визначається як купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами» [167]. Слід відмітити особливість зовнішньої торгівлі послугами, яка регулюється не на кордоні, як це здійснюється при торгівлі товарами, а всередині країни відповідними положеннями внутрішнього законодавства, й головним у торгівлі послугами є те, що обов'язково має відбутися операція купівлі-продажу, яка охоплює діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними. У загальному розумінні експорт послуг – це експорт нематеріальної продукції сфери послуг, що включає комерційні, професійні та споживчі послуги [167].

Гринько П.О. до показників ефективності експортно-імпоротної діяльності віднести такі, як показники: експортну щільність підприємства на зовнішньому ринку, темп зміни поставок на експорт, рівень продуктової диверсифікації

експорту, вигідність експорту, прибутковість експортних операцій, частка внутрішнього ринку (ЧВР), коефіцієнт ефективності експорту, коефіцієнт ефективності імпорту, коефіцієнт протермінованих зобов'язань, частку експорту у загальному обсязі реалізації підприємства, рентабельність продажів, частку імпорту у загальному обсязі реалізації підприємства, темп зміни імпорту, рентабельність імпорту [49]. Гринько П.О. рекомендує в якості частинних критеріїв ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства розглядати коефіцієнт ефективності експорту, коефіцієнт ефективності імпорту, коефіцієнт протермінованих зобов'язань, частка експорту у загальному обсязі реалізації підприємства, рентабельність продажів.

Слід зазначити, що фахівці з вирішення проблем аналізу експортно-імпоротної діяльності пропонують різні системи показників, які відображають окремі аспекти розвитку, чи ефективності цієї діяльності [22, 23, 99]. До показників оцінювання стабільності зовнішнього ринку рекомендують вчені віднести політичний ризик, економічні перспективи, показник зовнішньої заборгованості, борг у зв'язку з дефолтом, кредитний рейтинг, доступ до банківських ресурсів, доступ до короткострокових фінансових ресурсів, доступ на ринки капіталів, надання форфейтингових послуг [99].

Показники аналізу зовнішнього середовища повинні відображати стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище та ресурси, соціальну та культурну складові, науково-технічний рівень, інфраструктуру, вподобання покупців, постачальників, політику конкурентів, ринок робочої сили. Показники аналізу внутрішнього середовища повинні відображати кадровий потенціал, організацію управління, фінанси, маркетинг, організаційну структуру.

Напрями аналізу зовнішньоекономічної діяльності в процесі формування стратегії розвитку ЗЕД такі: аналіз конкурентоспроможності продукції (оцінка конкурентоспроможності продукції, комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства), аналіз виконання зобов'язань (оцінка виконання зобов'язань за товарами та товарними групами, оцінка виконання

зобов'язань за експортом та імпортом, оцінка виконання зобов'язань за країнами, аналіз динаміки експорту та імпорту), аналіз експорту та імпорту в умовах комерційного кредиту (оцінка вартості комерційного кредиту та питомої ваги у загальному експорті або імпорті, визначення середнього терміну кредиту), аналіз раціональності використання коштів ЗЕДП (оцінка оборотності коштів в зовнішньоекономічних операціях, аналіз складу та структури накладних витрат, оцінка рівня ефективності зовнішньоекономічних операцій), аналіз впливу валютного курсу, аналіз економічної ефективності експорту (оцінка економічної ефективності експорту за видами товарів, валютна експортна ефективність, аналіз ефективності експортної продукції на внутрішньому ринку) [99, 114].

Отже, багатьма знаними вченими обґрунтовані системи показників аналізу та оцінки зовнішньоекономічної діяльності, експортно-імпортової діяльності країни, але не всі спираються на можливості офіційних статистичних джерел, які надаються статистикою України, Національним банком України, Міністерством економіки України, Міністерством фінансів України. Саме об'єктивність, достовірність системи показників розвитку експортно-імпортової діяльності обумовлюється використанням даних офіційних державних організацій.

Згідно офіційній статистиці зовнішнього сектору, яку надає Національний банк України, вона складається за напрямками, а саме платіжний баланс, прямі іноземні інвестиції, міжнародна інвестиційна позиція, валовий зовнішній борг, міжнародні резерви. Платіжний баланс містить економічні операції, які здійснюються між резидентами та нерезидентами за певний період часу. До прямих іноземних інвестицій відносяться транскордонні інвестиції (потоки, запаси, доходи) в підприємства, що надає змогу контролювати та впливати на їх діяльність. Міжнародна інвестиційна позиція відображає обсяг, структуру фінансових активів резидентів за кордоном, фінансових активів нерезидентів в Україні. Валовий зовнішній борг свідчить про зовнішні зобов'язання країни. Міжнародні резерви складають ліквідні фінансові активи, що



використовуються на регулятивні й інші загальноекономічні потреби; вони управляються й контролюються органами грошово-кредитного регулювання, визнаються як міжнародні світовими організаціями та країнами [167].

Державна служба статистики України відображає зовнішньоекономічну діяльність за допомогою географічної структури зовнішньої торгівлі товарами, товарної структури зовнішньої торгівлі, регіональними обсягами зовнішньої торгівлі товарами, індексами фізичного обсягу, середніх цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі країни товарами, щомісячними обсягами зовнішньої торгівлі товарами з країнами світу, щомісячними обсягами товарної структури зовнішньої торгівлі, зовнішньої торгівлі окремими видами товарів з країнами світу, переліком країн за товарною структурою зовнішньої торгівлі, зовнішньою торгівлею товарами з країнами ЄС, зовнішньою торгівлею товарами з країнами-партнерами, географічною структурою зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЄС, товарною структурою зовнішньої торгівлі з країнами ЄС, географічною структурою експорту-імпорту давальницької сировини та готової продукції з давальницької сировини, розподілом експорту-імпорту товарів за широкими економічними категоріями, розподілом експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування, структура експорту-імпорту за Міжнародною стандартною торговою класифікацією, товарною структурою експорту-імпорту давальницької сировини та готової продукції з давальницької сировини, сезонно скориговані щомісячні обсяги зовнішньої торгівлі товарами, сезонно скориговані щомісячні обсяги товарної структури зовнішньої торгівлі, сезонно скориговані щомісячні обсяги зовнішньої торгівлі товарами за країнами світу, експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності, імпорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності, експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників у розрізі регіонів, імпорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників у розрізі регіонів. Зовнішня торгівля послугами характеризується географічною структурою зовнішньої

торгівлі послугами, структурою зовнішньої торгівлі послугами за видами, регіональними обсягами зовнішньої торгівлі послугами, зовнішньою торгівлею послугами з країнами світу (за видами послуг), географічна структура зовнішньої торгівлі послугами з країнами ЄС, структура зовнішньої торгівлі послугами (за видами) з країнами ЄС, щоквартальні обсяги зовнішньої торгівлі послугами за країнами світу, щоквартальні обсяги зовнішньої торгівлі послугами за видами, щоквартальні обсяги зовнішньої торгівлі послугами за країнами ЄС, щоквартальні обсяги зовнішньої торгівлі послугами (за видами) з країнами ЄС, річні обсяги зовнішньої торгівлі послугами України з країнами світу (за видами послуг). Аналіз цих характеристик зовнішньоекономічної діяльності свідчить, що майже всі вони відображають розвиток цієї діяльності, але їх можна віднести до різних рівнів оцінки. Рівні оцінки зовнішньоекономічної діяльності доцільно розділити на загальний, основний рівень та детальний. Для загальної, основної оцінки слід використати обмежену кількість показників, але достатню щоб характеризувати такий складний процес як розвиток експортно-імпоротної діяльності [170].

Тому, використавши рекомендації відомих вчених та можливості офіційних джерел інформації сучасний розвиток експортно-імпоротної діяльності країни пропонується відображати такими показниками (щомісячно) як: обсяги експорту товарів ( $X_1$ , млн. дол. США), імпорту товарів ( $X_2$ , млн. дол. США), сальдо товарів ( $X_3$ , млн. дол. США), обсяги експорту послуг ( $X_4$ , млн. дол. США), імпорту послуг ( $X_5$ , млн. дол. США), сальдо послуг ( $X_6$ , млн. дол. США), обсяг реалізованої промислової продукції ( $X_7$ , млн.грн), індекс споживчих цін (до відповідного місяця попереднього року,  $X_8$ , %), індекс промислової продукції (до відповідного місяця попереднього року,  $X_9$ , %), прямі інвестиції: активи ( $X_{10}$ , млн. дол. США), прямі інвестиції: пасиви ( $X_{11}$ , млн. дол. США), сальдо телекомунікаційних послуг ( $X_{12}$ , млн. дол. США), сальдо комп'ютерних послуг ( $X_{13}$ , млн. дол. США), сальдо інформаційних послуг ( $X_{14}$ , млн. дол. США), сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг ( $X_{15}$ , млн. дол. США), кількість зареєстрованих

безробітних ( $X_{16}$ , тис. осіб), доходи Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ ( $X_{17}$ , млн. грн) [10, 31, 46, 49, 63, 85, 114]. На рис. 2.1 наведено динаміку цих показників за період 2021 - 2023 рр. [170].

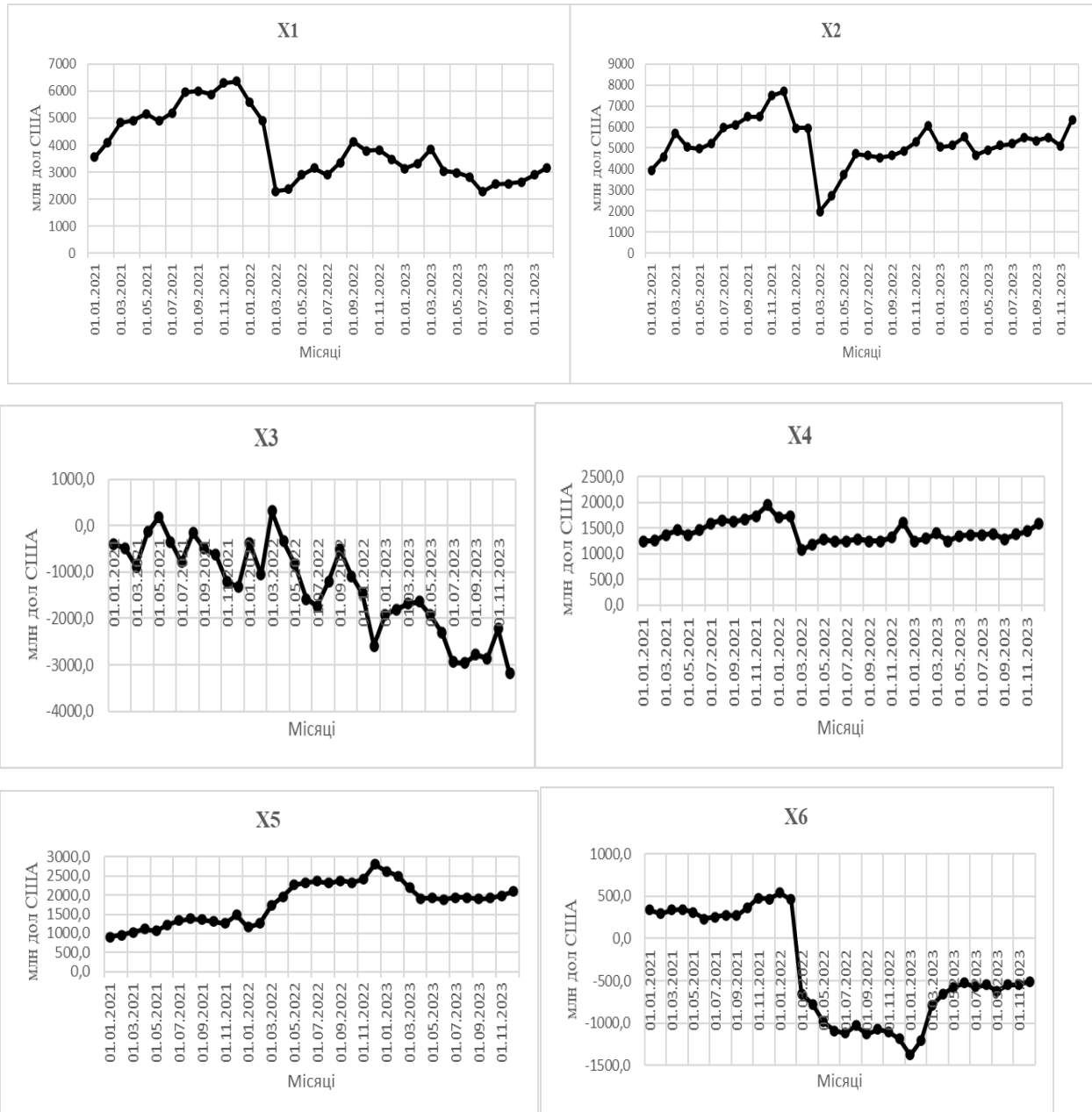
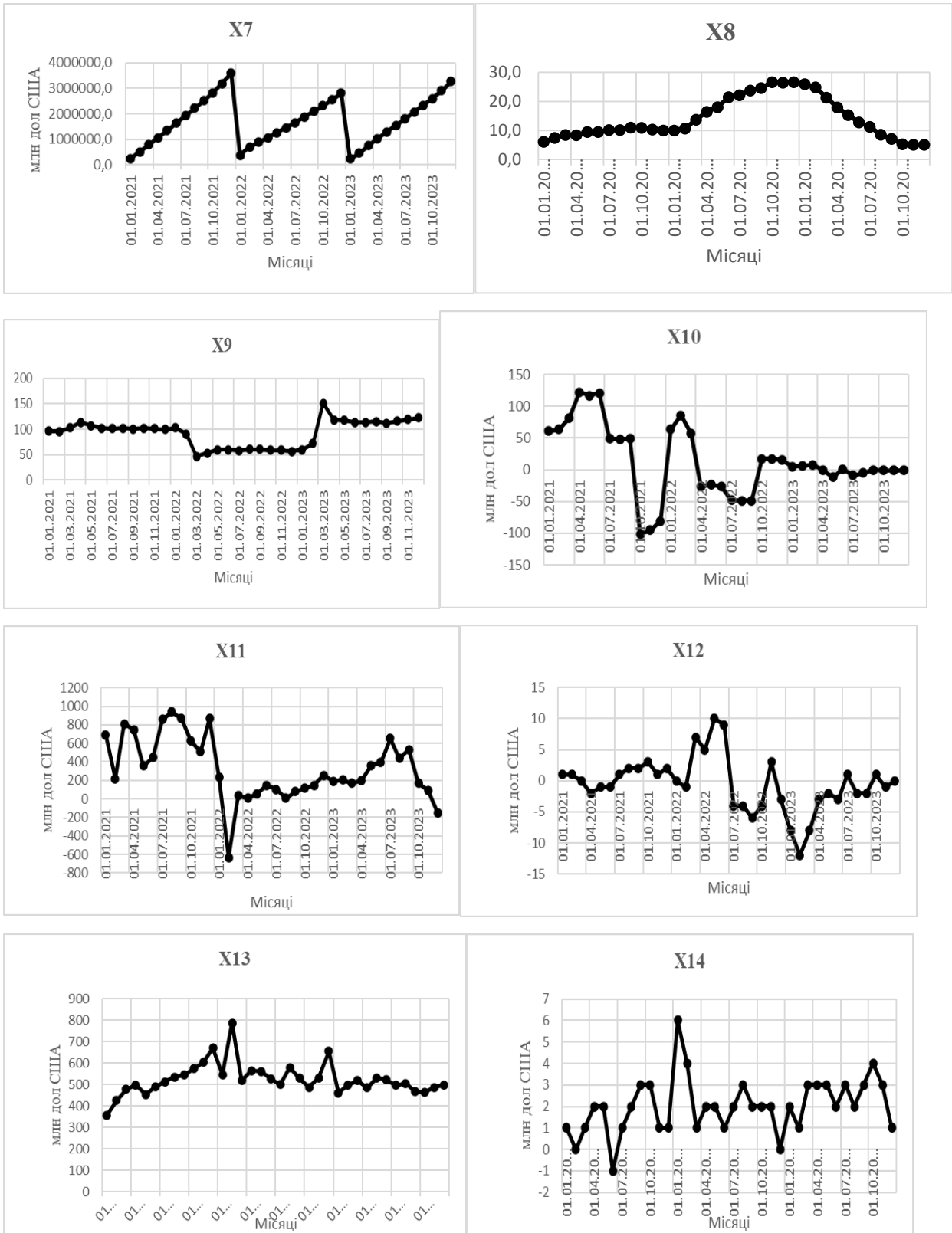
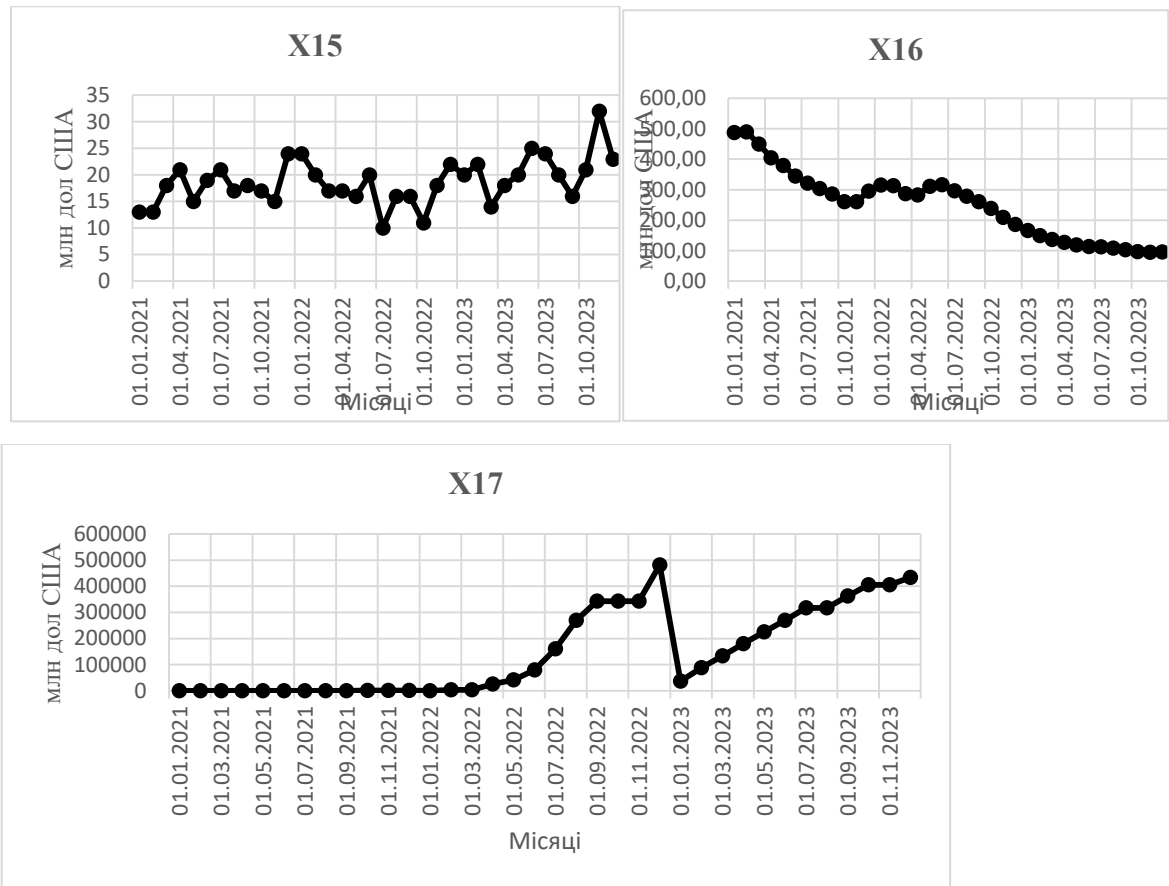


Рис. 2.1. Динаміка показників розвитку експортно-імпортової діяльності України протягом 2021-2023 рр. (щомісячно).



Продовження Рис. 2.1. Динаміка показників розвитку експортно-імпорتنної діяльності України протягом 2021-2023 рр. (щомісячно)



Продовження Рис. 2.1. Динаміка показників розвитку експортно-імпоротної діяльності України протягом 2021-2023 рр. (щомісячно)

де  $X_1$  – обсяги експорту товарів;  $X_2$  – імпорту товарів;  $X_3$  – сальдо товарів;  $X_4$  – обсяги експорту послуг;  $X_5$  – імпорту послуг;  $X_6$  – сальдо послуг;  $X_7$  – обсяг реалізованої промислової продукції;  $X_8$  – індекс споживчих цін (до відповідного місяця попереднього року);  $X_9$  – індекс промислової продукції (до відповідного місяця попереднього року);  $X_{10}$  – прямі інвестиції: активи;  $X_{11}$  – прямі інвестиції: пасиви;  $X_{12}$  – сальдо телекомунікаційних послуг;  $X_{13}$  – сальдо комп'ютерних послуг;  $X_{14}$  – сальдо інформаційних послуг;  $X_{15}$  – сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг;  $X_{16}$  – кількість зареєстрованих безробітних;  $X_{17}$  – доходи Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ

Укладено автором на основі звітів Національного банку України [167], Міністерства економіки України [166], Державно статистики України [170]

Аналіз динаміки показників розвитку експортно-імпоротної діяльності України протягом 2021-2023 рр. свідчить зміну їх тенденцій в березні 2022 року, коли розпочалась війна. Протягом періоду дослідження знижується

сальдо експорту-імпорту товарів, що є свідченням сповільнення розвитку експортно-імпортової діяльності. Сальдо експорту-імпорту послуг також зменшилось, але з січня 2023 року має позитивну динаміку. Індекс споживчих цін з січня 2023 року зменшується. Індекс промислової продукції протягом 2023 року зростає. Прямі інвестиції: активи й прямі інвестиції: пасиви мають нестабільну тенденцію. Сальдо телекомунікаційних послуг, сальдо комп'ютерних послуг, сальдо інформаційних послуг, сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг мають також нестійку тенденцію, але нечітко прослідковується невелике зростання. Показник кількості зареєстрованих безробітних протягом періоду дослідження має явну тенденцію зменшення. Доходи Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ впали в січні 2023 року, але потім почали зростати.

Для визначення рівня розвитку експортно-імпортової діяльності країни необхідно зробити згортку відповідних частинних показників в інтегральний показник. Згортку частинних показників в інтегральний можна робити двома способами, а саме: часткової згортки; повної згортки. Часткову згортку, зазвичай, здійснюють за допомогою факторного аналізу, канонічних кореляцій, багатовимірного шкалювання, кластерного та дискримінантного аналізів, тобто методів багатовимірного статистичного аналізу. Повну згортку системи частинних показників роблять в економіці за допомогою методів побудови інтегрального показника, а саме: мультиплікативної згортки, адитивної згортки, методу обчислення інтегрального таксономічного показника розвитку, інтегрального показника якості Харрінгтона. В результаті повної згортки система частинних показників інтегрується в одну величину, яка і називається інтегральний показник. Метод побудови таксономічного показника розвитку має переваги порівняно з іншими, до них відноситься простота у обчисленні, зрозуміла інтерпретація рівнів показника. На рис. 2.2 наведена динаміка обчислення інтегрального показника розвитку експортно-імпортової діяльності України протягом 2021-2023 рр. (щомісячно) (Додаток А).

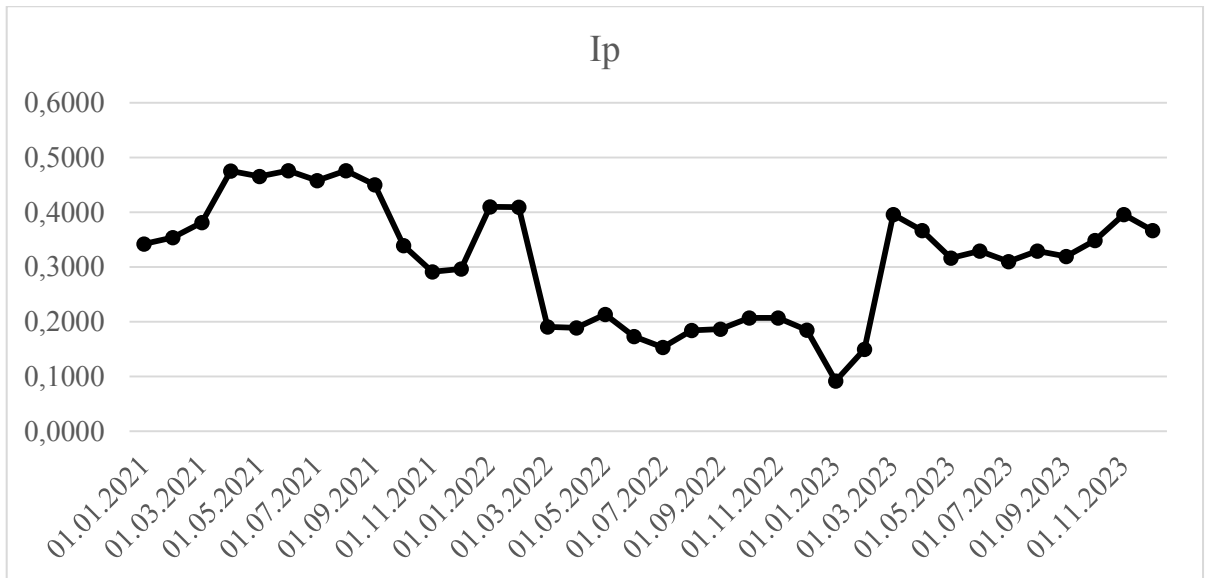


Рис. 2.2. Динаміка інтегрального показника розвитку експортно-імпоротної діяльності України протягом 2021-2023 рр. (щомісячно).

Укладено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Отже, починаючи з березня 2022 року до лютого 2023 року в цілому наявна тенденція до спаду інтегрального показника розвитку експортно-імпоротної діяльності України, а з березня і до кінця 2023 року спостерігається зростаюча тенденція цього показника.

Для розуміння механізму взаємозв'язку в системі показників розвитку експортно-імпоротної діяльності слід обчислити факторний аналіз. Факторний аналіз надає можливості визначити ступінь важливості показників у формуванні причинно-наслідкових механізмів. На основі визначення латентних факторів розвитку експортно-імпоротної діяльності конкретизуються тісні взаємозв'язки між показниками.

Для визначення тільки впливових показників слід обмежити факторні навантаження, що є в рівняннях латентних факторів, і не брати до уваги коефіцієнти менші, ніж 0,3. За критерієм (власне значення більше 1,0), який дозволяє скоротити простір факторів і залишити лише ті, що істотно збільшують та пояснюють мінливість вихідних даних, було залишено лише 5 факторів. Залишені в моделі фактори на 82,312% пояснюють мінливість

початкових даних. Рівняння факторів має вигляд (Додаток Б):

$$\begin{aligned}
 F_1 &= 0,818X_1 + 0,883X_2 + 0,932X_4 + 0,539X_7 + 0,321X_{11} + 0,655X_{13}; \\
 F_2 &= -0,475X_1 + 0,685X_5 + 0,67X_7 - 0,621X_{10} + 0,38X_{15} - 0,841X_{16} + \\
 &\quad + 0,857X_{17}; \\
 F_3 &= -0,585X_8 + 0,854X_9 + 0,355X_{10} + 0,474X_{11} + 0,423X_{15}; \\
 F_4 &= -0,612X_{11} + 0,472X_{13} + 0,737X_{14} + 0,414X_{15} - 0,326X_{16}; \\
 F_5 &= -0,348X_8 + 0,946X_{12}.
 \end{aligned}$$

Отже, перший фактор (28,591% дисперсії) утворений експортом послуг, імпортом товару, експортом товарів, сальдом комп'ютерних послуг, обсягом реалізованої промислової продукції та прямими інвестиціями: пасивами; другий фактор (22,413% дисперсії) – доходи Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, кількість зареєстрованих безробітних, імпорту послуг, обсяг реалізованої промислової продукції, прямі інвестиції: активи, експорт товару, сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг; третій фактор (13,611% дисперсії) – індексом промислової продукції (до відповідного місяця попереднього року), індексом споживчих цін (до відповідного місяця попереднього року), прямі інвестиції: пасиви, сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг, прямі інвестиції: активи; четвертий фактор (9,13% дисперсії) – сальдо інформаційних послуг, прямі інвестиції: пасиви, сальдо комп'ютерних послуг, сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг, кількість зареєстрованих безробітних; п'ятий фактор (8,567% дисперсії) – сальдо телекомунікаційних послуг, індекс споживчих цін (до відповідного місяця попереднього року). Латентні фактори утворюють скорочений простір ознак, який відображає причинно-наслідковий механізм взаємозв'язку між показниками розвитку експортно-імпоротної діяльності протягом 2021-2023 рр. Тут слід зазначити, що війна вплинула на розвиток експортно-імпоротної діяльності і цей факт потрібно врахувати в даних. Тому доцільно визначити латентні фактори розвитку експортно-імпоротної діяльності за 2022-2023 рр. (щомісячно). Рівняння латентних факторів має вигляд (Додаток В):



$$F_1 = 0,755X_2 + 0,889X_4 + 0,886X_7 - 0,362X_8 + 0,406X_9 + 0,476X_{15} - \\ - 0,498X_{16} + 0,916X_{17};$$

$$F_2 = -0,355X_2 + 0,471X_5 + 0,436X_8 - 0,785X_9 + 0,554X_{11} + 0,482X_{12} + \\ + 0,734X_{13} - 0,721X_{14} + 0,755X_{16};$$

$$F_3 = 0,801X_1 + 0,449X_2 + 0,806X_5 + 0,773X_8 - 0,753X_{12};$$

$$F_4 = 0,772X_{10} - 0,495X_{14} + 0,536X_{15} - 0,39X_{16} .$$

Обчислені латентні фактори пояснюють 78,249% мінливості початкової системи показників, причому перший фактор пояснює 33,313%, другий фактор – 22,616%, третій фактор – 13,118%, четвертий фактор – 9,203%. Порівнюючи склад факторів, які визначені за період 2021 – 2023 рр. та за період 2022 (з березня) – 2023 рр. можна говорити про стійкість взаємозв'язку показників в системі. Перший стійкий взаємозв'язок показників в системі утворений такими показниками:  $X_2$  – імпорту товарів,  $X_4$  – обсяги експорту послуг,  $X_7$  – обсяг реалізованої промислової продукції; другий –  $X_5$  – імпорту послуг,  $X_{16}$  – кількість зареєстрованих безробітних; третій –  $X_8$  – індекс споживчих цін; четвертий –  $X_{14}$  – сальдо інформаційних послуг,  $X_{15}$  – сальдо науково-дослідних та дослідно-конструкторських послуг,  $X_{16}$  – кількість зареєстрованих безробітних. Тобто стійкий взаємозв'язок показників в системі утворений проранжованою сукупністю показників:  $X_2 \gg X_4 \gg X_7 \gg X_5 \gg X_{16} \gg X_8 \gg X_{14} \gg X_{15} \gg X_{16}$ . В період 2022 (з березня) – 2023 рр. діють на взаємозв'язок нові показники і їх проранжований вплив такий:

$$X_9 \gg X_{17} \gg X_{11} \gg X_{12} \gg X_{13} \gg X_1 \gg X_{10}.$$

Для подальшого аналізу слід визначити вплив кожного набору показників на критерії розвитку експортно-імпоротної діяльності. Зазвичай науковці акцентують увагу на збільшення експортного потенціалу та його використанні, що відображається у збільшенні експорту товарів та послуг. Експорт товарів сприяє економічному зростанню, оскільки збільшується попит на вироблені товари, а отже зростає національна економіка.

Показники сальдо товарів і сальдо послуг відображають стан зовнішньої торгівлі за критерієм збалансованості експорту та імпорту, ефективності та місця

країни в світовій торгівлі. Оскільки ці показники відносяться до макроекономічних показників, які зазвичай обчислюються як офіційною статистикою України, так і Національним банком України, тому в якості критеріїв розвитку експортно-імпортової діяльності країни будемо розглядати саме їх.

Отже, доцільно визначити вплив рейтингових показників розвитку експортно-імпортової діяльності на сальдо товарів та сальдо послуг ( $X_3$  або  $Y_1$ ). Цей вплив доцільно визначити за допомогою обчислення багатофакторної лінійної регресії. Рівняння залежності показника сальдо товарів від показників, які забезпечують стійкий взаємозв'язок за весь період дослідження має вигляд (Додаток Д):

$$Y_1 = 1464,26 - 0,763X_2 + 2,336X_4 + 0,0003X_7 - 2,527X_5 + 139,511X_8,$$

$R^2 = 87,229\%$ ,  $F = 40,98$ , за критерієм Стюдента параметри моделі всі значущі. Таким чином, на сальдо товарів з дев'яти проранжованих показників за період 2021 – 2023 рр. (щомісячно) впливають тільки п'ять показників. З них два показники імпорту товарів та імпорту послуг негативно, а позитивний вплив спричиняють обсяги експорту послуг, обсяг реалізованої промислової продукції та індекс споживчих цін. Змінення сальдо послуг 100% пояснюється зміненням означених дев'яти проранжованих показників.

Рівняння залежності показника сальдо товарів ( $Y_2$ ) від рейтингових показників за період 2022 (з березня) – 2023 рр. має вигляд (Додаток Е):

$$Y_2 = 92,64 - 13,914X_9 - 0,0028X_{17},$$

$R^2 = 59,519\%$ ,  $F = 13,97$ , за критерієм Стюдента параметри моделі всі значущі. Отже, на сальдо товарів негативно впливають індекс промислової продукції та доходи Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ.

Рівняння залежності показника сальдо послуг від рейтингових показників за період 2022 (з березня) – 2023 рр. має вигляд (Додаток Ж):

$$X_6 = -828,61 + 6,594X_9 + 14,609X_{12} - 0,186X_1,$$

$R^2 = 83,56\%$ ,  $F = 30,5$ , за критерієм Стюдента параметри моделі всі значущі. На сальдо послуг негативно впливає експорт товарів, а позитивно –

індекс промислової продукції та сальдо телекомунікаційних послуг.

Визначені фактори впливу слід використати в аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток експортно-імпоротної діяльності на підприємстві.

Отже, в процесі розроблення ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендується дотримуватись такої логіки: 1) формувати систему ознак у вигляді кортежу складних та елементарних ознак, до якої входять ознаки, які відображають структурні елементи розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства; ознаки характеристик цього розвитку; ознаки процесів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства; ознаки механізмів цього розвитку; ознаки факторів розвитку; критерії розвитку; 2) в початковій системі показників слід визначити механізми взаємозв'язку та встановити рейтинг впливу у його формуванні. Механізми взаємозв'язку в системі розвитку експортно-імпоротної діяльності слід визначати за допомогою багатовимірного факторного аналізу; 3) визначити критерії розвитку експортно-імпоротної діяльності; 4) оцінити вплив рейтингових показників на критерії розвитку експортно-імпоротної діяльності; 5) повністю ідентифікувати елементарні та складні ознаки розвитку експортно-імпоротної діяльності. Цю логіку формування ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендується дотримуватись на всіх рівнях управління: країна, регіон, підприємство.

## 2.2. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

Ефективність реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства 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.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства відіграє важливу роль у її реалізації. До інформаційно-аналітичного забезпечення належать система показників, критерії, фактори, аналітичні методи. Систему показників, що відображає стратегію розвитку експортно-імпоротної 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'єкту для відповідності об'єктивній дійсності [26] та може бути як частинним показником, так і інтегральним показником. В якості факторів також можуть як частинні показники, які впливають на результат, так і узагальнюючі та інтегральні показники, а також латентні фактори, що виявляються за допомогою математичних методів, а саме: факторним, канонічним аналізами та багатовимірним шкалюванням. Для обґрунтування ієрархічної системи показників, які визначають стратегію розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, для обчислення інтегральних показників доцільно використовувати такі математичні методи як: метод побудови таксономічного показника розвитку, метод побудови показника якості Харрінгтона, метод аддитивної згортки, метод мультиплікативної згортки. Для визначення усталеності окремих процесів розвитку експортно-імпоротної діяльності доцільно використовувати динамічні економетричні моделі у вигляді регресійних моделей з розподіленням лагом та моделі авторегресії.

В підрозділі 1.3 обґрунтовано положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, які забезпечують достовірність, адекватність, об'єктивність, багатовимірність, багатокритеріальність, порівняність та евристичність. В положеннях вказано, що метою оцінки

розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є визначення рівня цього розвитку й на його основі розроблення дієвих управлінських рішень та програм; її завдання полягають у визначенні основних ознак, характеристик, показників, критеріїв, еталонів, рівнів, їх аналіз, прогноз, аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення відхилень, резервів розвитку, напрямів шляхів підвищення рівнів розвитку. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства має реалізовуватись технологічно, і одними із перших її етапів є вимірювання та визначення основних ознак експортно-імпоротної діяльності підприємства й формування системи показників. Система ознак розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства представлена в підрозділі 2.1 у вигляді кортежу складних та елементарних ознак. Величини ознак об'єктів в економіці мають форму показників. Щодо системи показників розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, то слід відразу відмітити існування різних думок і поглядів серед вчених та практиків включення того чи іншого частинного показника до системи. Малярець Л.М., Проскурніна Н.В. контролінг зовнішньоекономічної діяльності рекомендують здійснювати за системою показників, яка містить такі складові: ефективності – валютна ефективність експорту, економічна ефективність експорту, ефективність реалізації продукції на внутрішньому ринку; динаміки змін – індекс вартості експортованої продукції, індекс ціни експортованої продукції, індекс фізичного обсягу експортованої продукції, індекс структури експортованої продукції, виконання плану за експортом, виконання плану реалізації на внутрішньому ринку; структурних зрушень та раціональності використання коштів – питома вага даного виду продукції в загальному обсязі експорту, питома вага даного виду продукції в загальному обсязі виробництва, питома вага накладних витрат в собівартості експорту, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції. Безумовною перевагою цієї системи показників є чітка структуризація та відображення основних ознак зовнішньоекономічної діяльності підприємства [106].

Моргун Г.В. вважає, що стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності підприємства доцільно здійснювати за структурованою системою показників [121]. Ця система показників відображає зовнішньоторговельну ефективність, виробничу ефективність, економічну та структурну ефективність, забезпеченість розвитку експортно-імпоротної діяльності. Для визначення зовнішньоторговельної ефективності рекомендуються показники, а саме: вигідність експорту, частка внутрішнього ринку, експортна квота, імпортна квота, експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку. Виробничу ефективність рекомендовано визначати за показниками рентабельності виробництва, продуктивність праці (виробіток на одного працівника), фондівіддачі, матеріаломісткості продукції). Економічну ефективність пропонується визначати за допомогою таких показників, як економічна ефективність експорту, економічна ефективність імпорту, прибутковість експортних операцій, рентабельність імпорту. Структурна ефективність відображається за допомогою рівня продуктової диверсифікації експорту та темпів зміни поставок на експорт і зміни імпорту. Ознаками забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності є рівень рентабельності основної діяльності, ефективність використання активів, темп зміни обсягу продажів, значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами, рівень запасів матеріальних ресурсів та витрат на збут, коефіцієнт плинності персоналу, заохочувальні та компенсаційні виплати, індекс споживчих цін.

Вічевич А.М., Максимець О.В. до складу показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності відносять такі показники, як: валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; середня тривалість обороту експортної (імпоротної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/ імпортних операцій; ефективність експорту/ імпорту [30]. Інші вчені виокремлюють показники першої групи, що характеризують абсолютну величину економічного ефекту, яка визначається як різниця між результатом та витратами, та показники ефективності, які визначаються як відношення результату до витрат. Другу групу складають показники, які характеризують

доцільність участі підприємства в зовнішньоекономічних зв'язках підприємств, а саме показники: локальної ефективності, які розраховуються з використанням чинних внутрішніх цін; показники загальноекономічної ефективності, які обчислюються на підставі розрахункових цін [46].

Федоронько Н.І. вважає, що аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності слід здійснювати за трьома групами показників, а саме: показниками ефективності експорту, показниками ефективності імпорту, показниками ефективності зовнішньоекономічної діяльності [182]. До першої групи показників Федоронько Н.І. включає показник валютної ефективності експорту, який характеризує купівельну силу валюти, її курс. Показник ефективності експорту визначається як відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом в день надходження валютної виручки, до вартості експорту у внутрішніх цінах. Показник економічного ефекту експорту визначається як різниця чистої виручки за реалізований товар в іноземній валюті та переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки і суми повних витрат підприємства на експорт продукції. На рівні підприємства вчена рекомендує визначати три показники економічної ефективності. Перший показник економічної ефективності експорту визначається діленням суми чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, на суму повних витрат підприємства на експорт продукції. Цей показник свідчить про суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню. Другий показник економічної ефективності експорту визначається як співвідношення вартості експорту у внутрішніх цінах та виробничої собівартості експортних товарів і свідчить про прибутковість реалізації продукції на внутрішньому ринку. Третій показник визначається як співвідношення вартості експорту у внутрішніх цінах та виробничої собівартості експортних товарів та характеризує ефективність використання виробничих фондів під час експорту. До показників ефективності імпортованих

операцій вчена рекомендує віднести показник валютної ефективності імпорту як відношення суми добутків ціни  $i$ -го товару на внутрішньому ринку і обсягу імпорту  $i$ -го товару до суми добутків валютної ціни  $i$ -го товару і обсягу імпорту  $i$ -го товару. До групи показників ефективності імпортованих операцій вчена вважає потрібно включити показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту, який обчислюється як відношення вартості імпортованої продукції на внутрішньому ринку до витрат на придбання імпортованої продукції. Економічний ефект імпорту визначається шляхом віднімання від вартості імпортованої продукції на внутрішньому ринку витрат на її придбання. До третьої групи показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності вчена рекомендує віднести показник інтегрального економічного ефекту, який обчислюється як сума економічного ефекту імпорту та експорту і характеризує загальний прибуток від зовнішньоекономічної діяльності. В цю групу входить показник ефекту від зовнішньоторговельних операцій, який обчислюється як різниця між сумою витрат на виробництво експортної продукції та сумою витрат на вітчизняне виробництво товарів, що імпортуються.

Гринько П.О., досліджуючи проблеми визначення ефективності експортно-імпортованої діяльності підприємства, рекомендує показники, які сформовані на підґрунті існуючих на підприємствах облікової, фінансової, управлінської, статистичної звітності, і це складає її перевагу [49]. Також відрізняється обґрунтованістю та реальністю система показників стану експортно-імпортованого потенціалу та загального потенціалу підприємства, що його забезпечує, запропонована Бараннік І.О., а саме такі показники, як: частка експорту в обсязі реалізованої продукції; частка імпорту в обсязі реалізованої продукції; експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку; частка внутрішнього ринку; темп зміни поставок на експорт; темп змін імпорту; рівень продуктової диверсифікації експорту; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага працівників, які закінчили ВНЗ; питома вага працівників, навчених новим професіям; питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді; коефіцієнт плинності кадрів; продуктивність праці;



коефіцієнт відновлення основних фондів; фондоддача; фондоозброєність; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; частка власних оборотних коштів в активах; коефіцієнт оборотності капіталу; коефіцієнт оборотності власного оборотного капіталу; коефіцієнт оборотності виробничих запасів; коефіцієнт оборотності готової продукції; коефіцієнт оборотності власного капіталу; коефіцієнт автономії; коефіцієнт маневреності; показник фінансового левериджу; коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними коштами; запаси матеріальних ресурсів; матеріаломісткість продукції; сума матеріальних витрат; сума нарахованої амортизації; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; інші операційні витрати; обсяг виробничих запасів; обсяг незавершеного виробництва; обсяги готової продукції [10].

Бараннік І.О. також пропонує систему показників використання експортно-імпортного потенціалу, до які входять: економічна ефективність експорту; економічна ефективність імпорту; вигідність експорту; прибутковість експортних операцій; рентабельність імпорту; рентабельність сукупного капіталу; валова рентабельність продажів; операційна рентабельність продажів; чиста рентабельність продажів. Вчений рекомендує визначати інтегральний показник розвитку експортно-імпортного потенціалу підприємства, інтегральний показник його використання та інтегральний показник загального стану потенціалу підприємства [10].

В цілому ж система показників економічної ефективності міжнародної торгівлі містить абсолютні показники, які отримуються як різниця між результатами зовнішньоекономічної діяльності та витратами на її здійснення (вартісна оцінка) та відносні показники, які отримуються як співвідношення прибутку від зовнішньоекономічної діяльності підприємства до витрат на її здійснення (відсотки, частки одиниці). Багато й інших вчених, а саме: Бутинець Ф.Ф., Жиглей І.В., Пархоменко В.М. [20], Вовк В.А., Гаврильченко О.В. [31], Дунська А.Р., Харченко І.А. [64], Касіч А.О., Бабич Ю.А. [79], Козьменко С.М. [87], Малярець Л.М., Отенко В. І., Отенко І. П. та інш. [110, 172], Мельник О.Г. [113, 114], Мельник Т.М. [115,

116], Піддубна Л.І. [139, 140], Фатенок-Ткачук А. О. [178], Шталь Т.В. [199, 200] та інші досліджуючи проблеми визначення експортно-імпоротної діяльності, її розвитку пропонували різні системи частинних показників, але майже всі вони зосереджували увагу на одному чи декількох її аспектах.

Враховуючи обмеження статистичної, облікової, фінансової інформації в сучасних умовах та рекомендації визнаних фахівців з аналізу експортно-імпоротної діяльності підприємства, до системи частинних показників, які визначають розвиток експортно-імпоротної діяльності, слід включити такі показники: виручка від реалізації продукції на експорт, тис. грн ( $x_1$ ), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн ( $x_2$ ), валовий прибуток, тис. грн ( $x_3$ ), чистий фінансовий результат, тис. грн ( $x_4$ ), валова рентабельність, % ( $x_5$ ), рентабельність діяльності, % ( $x_6$ ), обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку, тис. грн ( $x_7$ ), коефіцієнт ефективності експорту ( $x_8$ ), коефіцієнт ефективності імпорту ( $x_9$ ), коефіцієнт протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), рівень використання виробничих потужностей, % ( $x_{11}$ ), капітальні інвестиції усього, тис. грн ( $x_{12}$ ), продуктивність праці одного працюючого ПВП, тис. грн/особу/міс ( $x_{13}$ ), питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність, % ( $x_{14}$ ), використання активів, усього, тис. грн ( $x_{15}$ ), основні засоби, тис. грн ( $x_{16}$ ).

Рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства має визначатись однією величиною, тому необхідно систему частинних показників згорнути в цю величину. Для обчислення інтегрального показника рівня розвитку інтегральних показників в економіці багато вчених рекомендують використовувати саме метод В. Плюти побудови таксономічного показника розвитку, оскільки у нього чітка інтерпретація, простий алгоритм обчислення. Таксономічний інтегральний показника розвитку набуває значень від 0 до 1. Чим ближче значення інтегрального показника до 1, тим вище рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Слід відмітити, що коли за алгоритмом обчислення таксономічного інтегрального показника розвитку еталонні значення окремих показників формуються за критерієм МініМакс, то

завжди буде отримане завищене або занижене значення цього показника. А також порівняння досягнутих значень частинних показників з еталонними здійснюються у межах даної сукупності значень і тому особливості цієї сукупності відображаються у величині інтегрального показника. Якщо ж еталонні значення формуються теоретично з урахуванням наявних умов, нормативів і т. д., то згідно з алгоритмом обчислення цього інтегрального показника все одно залишається прив'язка до числових характеристик сукупності значень відповідних частинних показників і це є недоліком даного методу. Проте достатньо простий обчислювальний алгоритм таксономічного показника розвитку сприяє вибору його в якості визначення інтегрального показника розвитку різних процесів та явищ в економіці [150].

На рис. 2.3 наведена динаміка таксономічного інтегрального показника розвитку експортно-імпортової діяльності АТ «Українські енергетичні машини» протягом 2017–2023 років, який був обчислений за відповідною системою частинних показників, що характеризують цей розвиток [23] (Додаток 3).

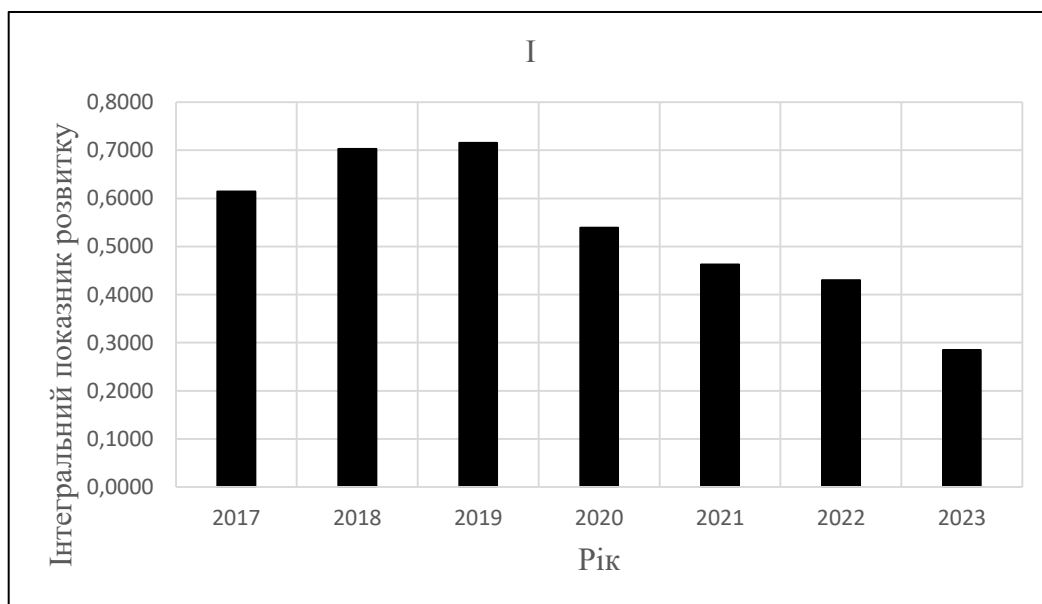


Рис. 2.3. Динаміка інтегрального таксономічного показника розвитку експортно-імпортової діяльності АТ «Українські енергетичні машини» протягом 2017–2023 рр.

Розроблено автором на основі даних звітів АТ «Українські енергетичні машини» [164]

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що підприємство АТ «Українські енергетичні машини» протягом 2017–2023 рр. до 2019 року розвивалось, а потім протягом наступних чотирьох років мало спадну тенденцію. Для того, щоб виявити фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, які вплинули на цю негативну ситуацію, слід детально провести відповідний аналіз.

Обчислений інтегральний таксономічний показник розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» та ПАТ «Завод ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведено на рис. 2.4.

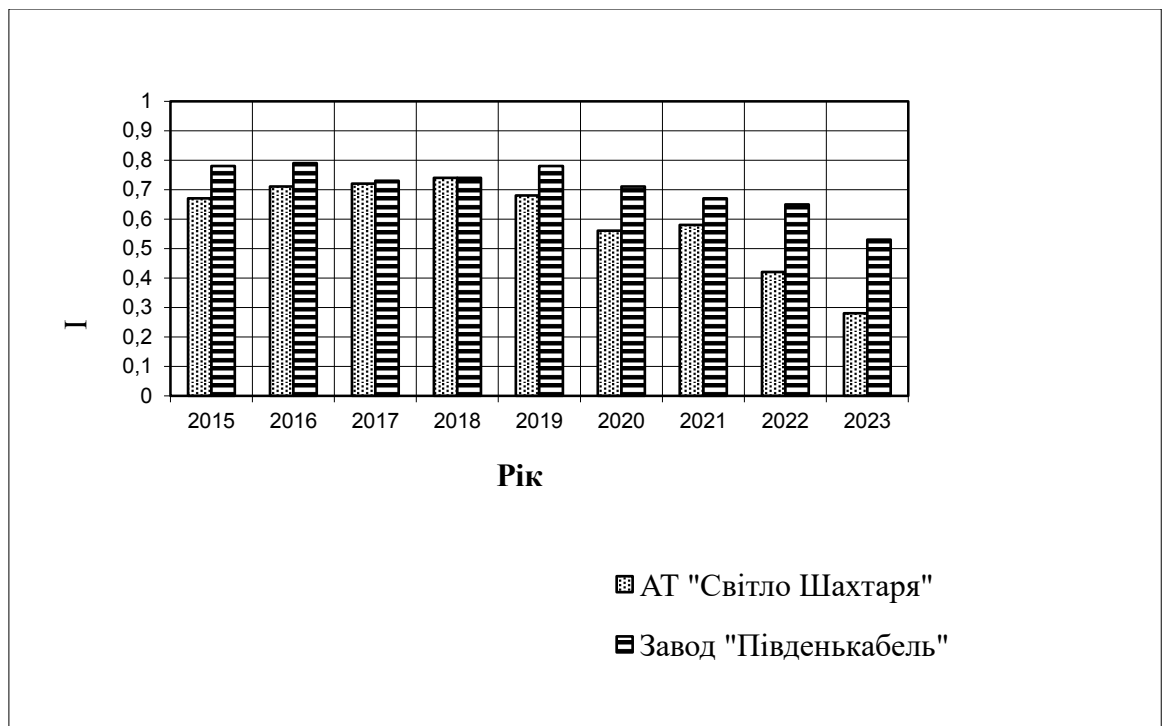


Рис. 2.4. Динаміка інтегрального таксономічного показника розвитку експортно-імпоротної діяльності АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» та ПАТ «Завод ПІВДЕНКАБЕЛЬ» протягом 2017–2023 рр.

Розроблено автором на основі даних звітів АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» та ПАТ «Завод ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

До 2019 року динаміка рівня показника розвитку експортно-імпоротної діяльності АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» була стійкою, але потім почала різко падати. Подібна тенденція рівня показника

розвитку експортно-імпоротної діяльності спостерігається і на підприємстві ПАТ «Завод ПВДЕНКАБЕЛЬ», але з 2019 р. інтенсивність зменшення цього показника менша, ніж попереднього підприємства.

Середовище підприємства Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. розглядають як сукупність обставин та факторів як усередині підприємства, так і навколо нього, які діють на прийняття рішення [86]. Тут слід доповнити, що фактори та обставини діють не тільки на прийняття рішень, але на всю життєдіяльність підприємства. Зазвичай, фактори зовнішнього середовища підприємства ділять на прямої дії та непрямой дії. До факторів прямої дії відносять споживачів, постачальників, конкурентів, державних органів влади, інфраструктуру, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, систему економічних відносин у державі, сусідні підприємства. До факторів непрямой дії відносять міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки. Фактори зовнішнього середовища групують на економічні, які пов'язують з обігом грошей, товарів, інформації та енергії (рівень життя, капітал, постачальники, споживачі, кун'юнктура ринку), політичні, які обумовлені політичними поглядами (конституційні основи, форми власності, особливості законодавства, політична стабільність), соціально-демографічні, які впливають на рівень, тривалість життя, ціннісну орієнтацію (соціальні норми, соціальні погляди, етичні норми), ресурсні (робоча сила, природні ресурси, інфраструктура, територіальні розташування), технологічні, які пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій (розвиток науки, розвиток технологій).

Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська ІВ. Розглядають зовнішнє середовище за трьома рівнями мезосередовище (безпосереднє оточення); макросередовище (опосередковане оточення); мегасередовище (світовий масштаб) [131].

Велика О.Ю. вважає доцільним виділяти такі фактори зовнішнього середовища підприємства: за способом дії: чинники непрямой дії (технологічні, економічні, політичні, соціально-культурні, міжнародні, демографічні, оточуюче середовище, законодавство); чинники прямої дії (споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок капіталу, органи державної та місцевої влади); за напрямом дії: позитивні і негативні чинники; за методами впливу: економічні і неекономічні; за структурою впливу: одиничні і комплексні; за підходом до визначення: реальні і потенційні; за рівнем дії: регіональні, національні і міжнародні чинники; за часом дії: постійні, тимчасові і епізодичні; за механізмом виникнення: об'єктивні і суб'єктивні чинники; за рівнем керованості: керовані та некеровані [25].

За кордоном відома методика T.E.M.P.L.E.S., яка передбачає розгляд семи факторів зовнішнього середовища, а саме: технології, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія / довкілля та суспільство.

Слід сказати, що перелік рекомендацій вчених щодо факторів впливу зовнішнього середовища дуже великий і їх перелік в кожному випадку має бути уточнений залежно від об'єкту, на який вони впливають.

В підрозділі 1.1 було проаналізовано загальні макроекономічні фактори, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність в Україні. Також в підрозділі 2.1 була виявлена залежність показника сальдо товарів від рейтингових показників за період 2022 (з березня) – 2023 рр. , а саме негативний вплив індексу промислової продукції та доходів Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ. Вплив рейтингових показників зовнішнього середовища на рівень інтегрального таксономічного показника розвитку підприємства визначають такі регресійні рівняння (Додаток II):

$$I = \frac{1}{0,048 + \frac{86613,8}{X_1}} R^2 = 21,745\%;$$

$$I = \sqrt{0,529 - \frac{20,535}{X_9}} R^2 = 8,139\%;$$

$$I = \sqrt{0,248 + (5,287E - 7)X_{10}^2}, R^2 = 20,609\%;$$

$$I = \sqrt{0,343 - \frac{28,357}{X_{11}}}, R^2 = 10,478\%;$$

$$I = (0,668 + 0,0014X_{12})^2, R^2 = 58,9\%;$$

$$I = \sqrt{0,5 - (8,231E - 9)X_{13}^2}, R^2 = 69,222\%;$$

$$I = \frac{1}{0,216 + 0,207 \ln X_{17}}, R^2 = 64,483\%.$$

Отже, за значенням коефіцієнта детермінації слідує, що змінення рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства пояснюється зміненням сальдо комп'ютерних послуг ( $X_{13}$ ), доходами Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ ( $X_{17}$ ), сальдо телекомунікаційних послуг ( $X_{12}$ ). Змінення рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства менше пояснюється зміненням обсягів експорту товарів ( $X_1$ ) та прямими інвестиціями: активами ( $X_{10}$ ). Неістотно змінення рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства менше пояснюється зміненням прямих інвестицій: пасивів ( $X_{11}$ ) та індексу промислової продукції (до відповідного місяця попереднього року,  $X_9$ ). Слід відмітити, що цей вплив факторів зовнішнього середовища на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства нелінійний, причому форма впливу має різний вид нелінійної функції.

На рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства впливають фактори внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього впливу відносяться виробничі (рівень морального та фізичного зношення обладнання, виробничі можливості обладнання, забезпеченість сировиною та матеріалами, резервні потужності, контроль якості, тощо), економічні (відсоток власного капіталу, залучення позикових коштів, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, рівень прибутковості, тощо), екологічні (екологічний збиток, екологічний податок, тощо), інноваційні (інновації в управлінні, виробництві, персонал, тощо), організаційно-структурні (рівень кваліфікації персоналу, стратегія розвитку підприємства, інтелектуальний

потенціал підприємства, продуктивність праці, організаційна структура, методи управління, тощо) [161]. Діагностику внутрішнього середовища підприємства Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Герасим Л.С. пропонують здійснювати за такими складовими в системі показників, як: фінансові (рівень рентабельності, рівень ліквідності, рівень інвестиційних можливостей, рівень ефективності використання фінансових ресурсів, рівень забезпечення власними фінансовими ресурсами), виробничі (рівень результативності виробництва, рівень ефективності використання виробничих ресурсів, стан основних засобів, рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва, рівень диверсифікації виробництва продукції, рівень бездефектності та ритмічності виробництва, рівень впровадження інновацій та здійснення НДДКР), кадрові (рівень ефективності використання кадрового потенціалу, рівень кадрового забезпечення, рівень ефективності ведення кадрової політики, взаємовідносини між керівництвом та працівниками, рівень конфліктності, система навчання та підвищення кваліфікації, мотивувально-стимулюючі засоби, соціально-психологічний клімат, стан організаційної культури, рівень плинності персоналу), управління підприємством (рівень ефективності системи менеджменту, рівень дотримання керівництвом правил та процедур під час прийняття управлінських рішень, рівень досягнення стратегії та виконання цілей підприємства), маркетингові (рівень ефективності маркетингового забезпечення, обсяг реалізації продукції, ринкова частка, імідж підприємства, якість та безпечність продукції, конкурентна переваги продукції) [171]. Іванов Ю.Б. вивчаючи фактори внутрішнього середовища, рекомендує розрізняти виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові [174]. Федулова Л.І. для визначення впливу факторів внутрішнього середовища пропонує виокремлювати вплив фінансів, технології, кадрів, техніки, організації, управління [186]. Князь О.В. вважає, що ресурси, організаційна структура, управління підприємством, стиль керівництва, цілі підприємства, види діяльності підприємства, використовувані технології, морально-етичний рівень



працівників, соціально-психологічний клімат в організації є факторами впливу внутрішнього середовища [82]. Плеханова Т.Є. визначаючи фактори ризику внутрішнього середовища підприємства в процесі планування інноваційного розвитку, виокремлює в якості факторів використовувани технології, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат на підприємстві, недостатність фінансових ресурсів, плинність кадрів, ефективність інноваційних проектів, винахідницьку активність, освітній рівень працівників, працівників з науковими ступенями та званнями, рівень оновлення техніки і технології, рівень автоматизації виробництва, рівень відповідності виробництва міжнародним стандартам, ринкову позицію підприємства, якість ринкових досліджень, наявність брендів, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення підприємства нематеріальними активами, організаційну структуру управління підприємством [144]. Плеханова Т.Є. пропонує ці фактори оцінювати експертним шляхом.

Слід зауважити, що багато вчених досліджували проблеми впливу факторів внутрішнього середовища і пропонують різні підходи до їх визначення, які різні як за змістом, так і за аналітичними інструментами визначення цього впливу.

Отже, перш за все, слід оцінити вплив факторів, які безпосередньо визначають рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, а саме: виручка від реалізації продукції на експорт ( $x_1$ ), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_2$ ), валовий прибуток ( $x_3$ ), чистий фінансовий результат ( $x_4$ ), валова рентабельність ( $x_5$ ), рентабельність діяльності ( $x_6$ ), обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ), коефіцієнт ефективності експорту ( $x_8$ ), коефіцієнт ефективності імпорту ( $x_9$ ), коефіцієнт протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), рівень використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ), капітальні інвестиції усього ( $x_{12}$ ), продуктивність праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ), питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), використання активів, усього ( $x_{15}$ ), основні засоби ( $x_{16}$ ).

Вплив факторів внутрішнього середовища на рівень інтегрального таксономічного показника розвитку підприємства визначають такі регресійні рівняння (Додаток 3):

$$I = \sqrt{0,169 + (1,214E - 12)x_1^2}, R^2 = 62,591\%;$$

$$I = 0,934 - \frac{586355}{x_2}, R^2 = 99,386\%;$$

$$I = \sqrt{0,633 + \frac{115113}{x_3}}, R^2 = 96,717\%;$$

$$I = \left(0,81 - \frac{1108,83}{x_4}\right)^2, R^2 = 84,9441\%;$$

$$I = \sqrt{-1,2696 + 0,506\ln x_5}, R^2 = 94,208\%;$$

$$I = e^{-0,411 - \frac{0,217}{x_6}}, R^2 = 86,295\%;$$

$$I = \sqrt{-4,9789 + 0,376\ln x_7}, R^2 = 95,941\%;$$

$$I = \left(1,699 - \frac{1,044}{x_8}\right)^2, R^2 = 35,395\%;$$

$$I = e^{7,527 - \frac{8,595}{x_9}}, R^2 = 67,11\%;$$

$$I = e^{0,317 - \frac{0,15}{x_{10}}}, R^2 = 73,37\%;$$

$$I = \frac{1}{-1,029 + \frac{154,135}{x_{11}}}, R^2 = 80,3147\%;$$

$$I = \sqrt{0,21 + (1,018E - 10)x_{12}^2}, R^2 = 14,868\%;$$

$$I = \sqrt{-2,5556 + 0,275\ln x_{13}}, R^2 = 92,317\%;$$

$$I = \frac{1}{-1,0112 + \frac{21,308}{x_{14}}}, R^2 = 80,096\%;$$

$$I = \frac{1}{0,617 + \frac{1,101E7}{x_{15}}}, R^2 = 11,295\%;$$

$$I = \frac{1}{-0,878 + \frac{2,949E7}{x_{16}}}, R^2 = 51,955\%;$$

Фактори внутрішнього середовища також по різному впливають на рівень розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства. Аналіз значення коефіцієнта детермінації свідчить, що впливовими факторами є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_2$ ), валовий прибуток ( $x_3$ ),

обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ), валова рентабельність ( $x_5$ ), продуктивність праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ), рентабельність діяльності ( $x_6$ ), чистий фінансовий результат ( $x_4$ ), рівень використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ), питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), коефіцієнт протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), коефіцієнт ефективності імпорту ( $x_9$ ), виручка від реалізації продукції на експорт ( $x_1$ ), основні засоби ( $x_{16}$ ). Не впливають на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства такі фактори, як: капітальні інвестиції усього ( $x_{12}$ ), використання активів, усього ( $x_{15}$ ), не істотно впливає фактор коефіцієнт ефективності експорту ( $x_8$ ). Також слід зазначити, що вплив факторів внутрішнього середовища на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства теж нелінійний і визначається різним видом нелінійної функції.

Слід відмітити, що змінення впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на змінення результативного показника, який відображає ефективність реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності доцільно визначати за допомогою особливої багатофакторної регресійної моделі, у якої вхідними даними є відносні або абсолютні прирости значень показників, які відображають фактори впливу, тобто загальний вигляд такої регресійної моделі такий:

$$Y^* = a + b_1X_1^* + b_2X_2^* + \dots + b_nX_n^*,$$

де  $b_i$  – коефіцієнт регресії, який показує на скільки зміниться відносний темп росту результативного показника, якщо відносний темп зміни фактору буде дорівнювати одиниці. Такий підхід був реалізований у дослідження впливу факторів на щомісячні темпи росту обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні в 2021 р. Аналіз щомісячних темпів росту обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні в 2021 році свідчить про їх зниження (рис. 2.5), що не скажеш про порівняно стабільну їх динаміку показників експорту та імпорту товару (рис. 2.6, рис. 2.7), не зважаючи на істотне зниження темпів останнього показника в третій період, що є

позитивним моментом в темпах зміни цього показника. Важливо визначити вплив цих відносних темпів показників експорту та імпорту товарів на відносні темпи росту реалізованої промислової продукції в Україні.

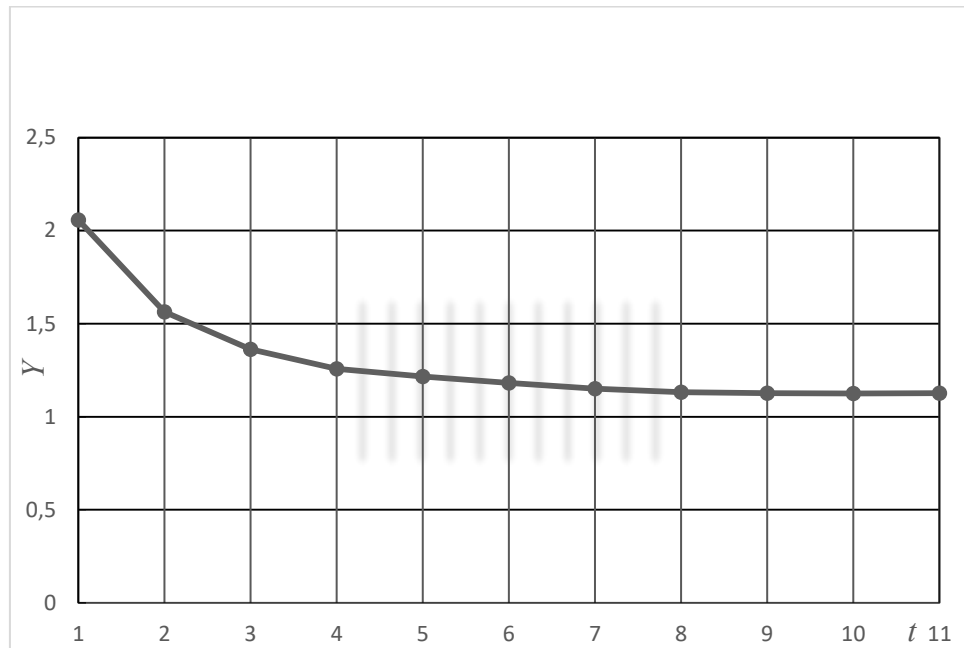


Рис. 2.5. Щомісячні відносні темпи росту обсягу реалізованої промислової продукції ( $Y^*$ ) в Україні в 2021 році

Укладено автором на основі звітів Державної статистики України [170]

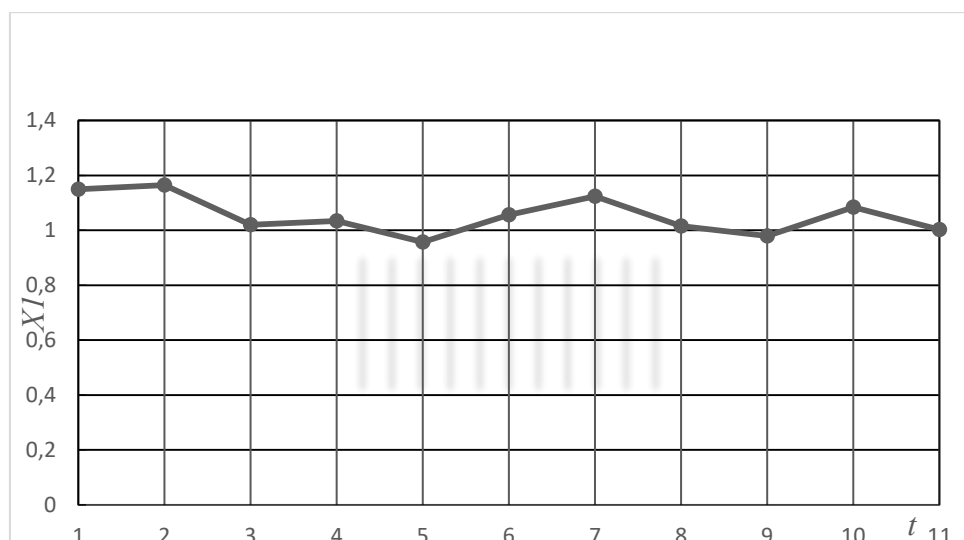


Рис. 2.6. Щомісячні відносні темпи росту експорту товару ( $X_1^*$ ) в Україні в 2021 році

Укладено автором на основі звітів Державної статистики України [170]

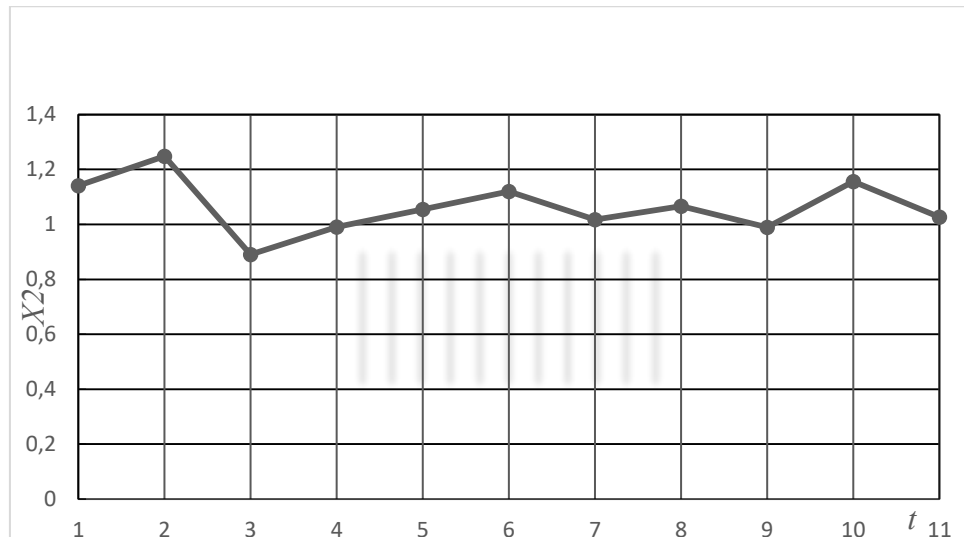


Рис. 2.7. Щомісячні відносні темпи росту імпорту товару ( $X_1^*$ ) в Україні в 2021 році

Укладено автором на основі звітів Державної статистики України [170]

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

$$Y^* = -1,359 + 2,525X_1^*.$$

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 росту експорту товарів істотно впливають на змінення відносних щомісячних темпів росту обсягу реалізованої промислової продукції в Україні, але не впливають відносні щомісячні темпи росту імпорту товарів. При змінненні відносних щомісячних темпів росту експорту товарів на 1 відносний щомісячний темп росту обсягу реалізованої промислової продукції в Україні зміниться на 2,525, що є істотною зміною і є дійсно істотним ростом. Ця модель підтверджує доцільність застосування для практики, оскільки за її допомогою можна визначити не

тільки змінення значення результативного показника від змінення фактору, а змінення їх відносних темпів росту.

Отже, наведені практичні рекомендації оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності обумовлюють дієвість розробленої відповідної стратегії на підприємстві.

### 2.3. Прогнозування розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств в сучасних умовах

Інформаційно-аналітичною основою формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності, окрім результатів оцінки розвитку цієї діяльності, є прогнозні значення показників на основі економетричних моделей, сценарного прогнозування цього розвитку, його подій, явищ, процесів на основі методів обробки експертних даних та інших неметричних даних.

Щодо прогнозування розвитку експортно-імпоротної діяльності, то відомо, що методи прогнозування розділяють на інтуїтивні та формалізовані, які мають різні алгоритми обчислень прогнозних значень. Тому доцільно обчислити прогнозні значення показників розвитку експортно-імпоротної діяльності на підприємстві, використавши послідовно обидві групи методів прогнозування. Прогнозування значень показників за допомогою формалізованих економетричних методів найчастіше здійснюється на основі екстраполяції. Екстраполяція надає змогу визначити стійкі тенденції розвитку, які склались в минулому та поточному стані і перенести їх на майбутнє. Екстраполяція здійснюється на часових рядах. Фахівці з економіко-математичного моделювання рекомендують загальну криву розвитку (тренд) коригувати з урахуванням практичного досвіду економістів тобто використовувати інтуїтивні методи прогнозування. Для визначення вигляду кривої тренду слід користуватись значенням коефіцієнта детермінації: найбільше значення

коефіцієнта детермінації відповідної кривої тренду вказує на її вибір з альтернативних [150].

Інтуїтивні методи базуються на інтуїтивно-логічному мисленню людини в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки отриманих результатів. Серед інтуїтивних методів прогнозування виокремлюють методи індивідуальних експертних оцінок (методи інтерв'ю, аналітичний метод, метод написання сценарію), методи колективних експертних оцінок (метод комісій, метод Дельфі, метод колективної генерації ідей), методи морфологічного аналізу.

Методи сценарного прогнозування займають проміжне місце між формалізованими методами та інтуїтивними. Шварц П. розглядав сценарії прогнозу як «поєднання інструменту упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому доведеться приймати рішення щодо розвитку підприємства та визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) на наше реальне майбутнє». Сценарне прогнозування передбачає процес побудови сценарію, який представляє собою логічну послідовність станів об'єкту прогнозування залежно від дії впливу факторів на параметри розвитку, ступеня визначення ризиків, загроз, обмежень [196].

Про переваги та необхідність застосування сценарного прогнозування у різних сферах діяльності говорять багато вчених з різних країн. Зокрема, німецькі дослідники Мартін Вебер і Джутта Брауерс вважають, що аналіз сценаріїв є корисним для стратегічного планування [213]. Вони запропонували метод, який передбачає визначення сумісних сценаріїв, обчислення їх ймовірностей, вибір основних сценаріїв. Науковці з Великобританії Дж. Райт та Пол Гудвін розглядають сценарії з урахуванням складності розумової рамки, людської мотивації, можливості управління кризовими ситуаціями, структуроване оцінювання гнучкості, різноманітності, малої ймовірності варіантів сценарію [210]. Науковці Ханна Косов та Роберт Гаснер вважають, що існує три основні методи сценарного моделювання, а саме: сценарії, які

ґрунтуються на екстраполяції тренду; методи систематизованого формалізованого сценарію; методи творчо-розповідного сценарію [216].

Сучасний детальний аналіз технік сценарного планування здійснили вчені Kathya Cordova-Pozo, Etienne A.J.A. Rouwette [214]. Вчені тим самим зробили вагомий внесок у розвиток сценарного прогнозування. Завдяки проведеному системному аналізу робіт відомих фахівців з проблем сценарного планування і прогнозування, вони отримали такі висновки, а саме: розробка сценаріїв передбачає вибір рівнів участі, часу, мети та перевірку наборів сценаріїв; основними техніками є динамічні сценарії та когнітивні нечіткі карти; ефективність сценарного планування обумовлюється чітким та прозорим описом необхідних кроків, залучених учасників, ступенем залучення та результатами, які досягнуті під час побудови сценарію; доцільно складати сценарії на коротко- та середньострокову перспективу, при цьому враховувати поточний стан зовнішніх факторів; враховувати ступінь невизначеності, ситуації, пов'язані із ризиком, ймовірності, інформацію, при цьому доцільно використовувати теорію ігор; необхідність визначення ядра сценаріїв; необхідність здійснення моніторингу та оцінки впливу на поведінку учасників впливу; використовувати експертів або зацікавлених сторін протягом або в окремих частинах сценарію, ґрунтуватись на внутрішній узгодженості думок учасників процесу [214]. Означені висновки досліджень вчених містять цінні рекомендації щодо техніки чи технології здійснення сценарного прогнозування у формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності.

Щодо ролі сценарного аналізу, то Корольок Ю.Г. справедливо відзначає його особливість до зниження невизначеності завдяки виявленню можливих шляхів розвитку подій, що дозволяє упереджувати негативні наслідки та розроблення працездатних стратегій за будь-яких ендо- чи екзогенних обставин [90].

Серед досліджень методів сценарного прогнозування заслуговує окремої уваги методика визначення сценаріїв розвитку держави на довгострокову перспективу. Вітчизняні вчені Биченков В.В., Павліковський А.К., Левчук О.В.,



Бутенко М.П. запропонували удосконалений метод сценарного прогнозування, який містить такі етапи: визначення горизонту прогнозування; визначення основних суб'єктів (акторів) сценарію; визначення ключових тенденцій і чинників; ідентифікація екстремумів можливих результатів впливу відібраних чинників; побудова поля сценаріїв; визначення пріоритетних завдань за сценаріями; визначення пріоритетних заходів за завданнями [14]. Цей метод також передбачає визначення опорного сценарію та формування області припустимих сценаріїв, експертне оцінювання відносної привабливості сценаріїв за сферами впливу. В методі визначення відносної привабливості сценаріїв за сферами впливу запропоновано здійснювати за формулою  $S(i)_{norm} = \frac{2(S(i)-S_{min})}{S_{max}-S_{min}} - 1$ , де  $S(i)$  – комплексна оцінка  $i$ -го сценарію;  $S_{max}, S_{min}$  – екстремальні значення комплексних оцінок сценаріїв;  $S(i)_{norm}$  – нормована комплексна оцінка  $i$ -го сценарію. Значення нормованої комплексної оцінки  $i$ -го сценарію міститься в інтервалі  $[-1, 1]$ . Погоджуємось з ученими, що обґрунтована аналітична частина удосконаленого методу збільшує ступінь об'єктивності оцінювання ймовірних сценаріїв розвитку подій.

В сценарному прогнозуванні важливим є встановлення «відправної точки», з якої сценарій розробляється, а також визначення механізмів, через які об'єкт змінюється. Сценарне моделювання має переваги у можливості детального логічного аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків між можливостями і загрозами, ризиками, тобто між початковими умовами на очікуваними результатами [14, 84, 171].

Окремий підхід сценарного прогнозування пропонує Гуляк Р.Е. [53]. Він досліджує розвиток ресурсної компоненти економічного потенціалу міста. Він вважає, що доцільним є прогнозування не конкретних подій, а областей формально та абстрактно можливого. При цьому формальне Гуляк Р.Е. визначає за логічними законами, які описують внутрішні причинно-наслідкові зв'язки у ресурсній компоненті економічного потенціалу, а область абстрактно можливого визначається на основі узагальненню конкретного, що характерне для області формально можливого. При цьому Гуляк Р.Е. використовує набір

статистичних показників та експертним методом визначає їх взаємовплив та роль в аналізі стану складових ресурсної компоненти економічного потенціалу за допомогою системи відповідних логічних нерівностей. В такому підході важливо перевірити компетентності експертів та обґрунтовано підійти до визначення взаємозв'язків між показниками [53].

Чала В.С., Гончарова К.В., Оргловський Є.С. сценарій розглядають як опис картини майбутнього, яка представляє собою систему взаємопов'язаних факторів, які з різним ступенем вірогідності ведуть до прогнозованого стану об'єкта дослідження в майбутньому [190]. Вчені рекомендують в процесі розробки сценаріїв слідувати такій логіці: виявлення факторів сценаріїв; оцінка впливу факторів сценаріїв на кількісні та якісні характеристики прогнозу на основі експертних опитувань економічних агентів, науковців, економічних оглядачів; безпосередня побудова сценаріїв (вірогідного, оптимістичного, песимістичного); розрахунок і аналіз прогнозних показників сценаріїв з урахуванням ймовірності виникнення сценарних умов; розробка «випереджаючих показників» небажаних умов сценаріїв та заходів щодо їхньої нейтралізації. Звичайно, така логіка етапів сценарного прогнозування має переваги, оскільки ґрунтується на ймовірностях впливу факторів, але зміст окремих етапів розробки сценаріїв авторами не конкретизовано, що знижує цінність рекомендацій.

Слід, також, погодитись з Шершньовою З. Є., що в якості механізмів у сценарному прогнозуванні можуть бути причинно-наслідкові взаємозв'язки умов, факторів . Далі вчена говорить про необхідність розробки альтернативних сценаріїв [196]. Шершньова З. Є. пропонує розрізняти методи розробки сценаріїв за такими видами, а саме: метод посилянь, який використовує систему передумов, тенденцій, які поширюють на майбутнє; метод системи діаграм, який запропонований Акоффом Р., як шлях визначення та формулювання стратегій, та передбачає опис цілей і сценарії розвитку кожної зі складових, які впливають на зміст стратегій; метод критичних полів, який ґрунтується на структурі прийняття рішень щодо реалізації стратегії; метод «заголовків газет»,

який ґрунтується на гіпотетичному передбаченні офіційних повідомлень про деякі майбутні події і їх вплив; метод «логіки можливого розвитку», який ґрунтується на аналізі впливу основних факторів розвитку явища чи процесу і розробці різних альтернатив; метод Сааті, який застосовує технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень та використовує ієрархічні мережі в кожному зі сценаріїв; матриці перехресного впливу подій, який передбачає розроблення матриці взаємозалежних, але суперечливих подій, та оцінювання ймовірності настання кожної з них; метод Байєса, який ґрунтується переліку альтернативних варіантів розвитку та їх ймовірності та вимагає детального опису змісту кожного з варіантів. Погоджуємось з думкою, що ці методи є достатньо трудомісткими, і лише окремі етапи їх обґрунтовані. Коваль З.О. пропонує методика оцінювання ефективності стратегій підприємства за допомогою формування та аналізу сценаріїв його розвитку [84]. Методика містить такі етапи, як: дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства з метою прогнозування подій, які доцільно врахувати при формуванні сценаріїв; аналіз подій та ймовірностей їх настання; дослідження взаємовпливу подій та прогнозування їх можливого впливу на діяльність та розвиток підприємства; формування сценарію (моноваріантний підхід) або системи сценаріїв (багатоваріантний підхід) з врахуванням ймовірностей настання подій; вибір стратегії підприємства за відповідною матрицею; визначення та аналіз ефективності стратегії залежно від значення інтегрального показника ймовірності впровадження обраного сценарію; вибір на впровадження стратегії підприємства. Логіка етапів наведеної методика доцільна, але Коваль З.О. не продемонстрував хоча б основні етапи на практиці, що надає можливості вказати особливості, складності реалізації того чи іншого етапу [84].

Багато вчених погоджуються, що базовий варіант стратегії слід ґрунтувати на прогнозних значеннях показників, які описують розвиток експортно-імпоротної діяльності, які отримані за допомогою економетричного моделювання. Самими простими моделями економетричного прогнозування є

моделі кривої тренду або їх ще називають моделі кривих зростання. Прогнозні значення показників, які характеризують розвиток експортно-імпортової діяльності та перелік яких наведено в підрозділі 2.2, отримані за відповідними кривими зростання. Вигляд кривих зростання, їх статистичні характеристики якості, прогнозні значення показників розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства АТ «Українські енергетичні машини» та 95% довірчий інтервал для прогнозних значень показників на три наступні періоди (роки) такі (Додаток Л):

$$I = e^{-0,3172-0,0175t^2}; R^2 = 90,19\%; F = 45,96, p - value = 0,0011;$$

$$0,2383, [0,1562; 0,3637],$$

$$0,1771, [0,1067; 0,294],$$

$$0,1271, [0,069; 0,2344];$$

$$x_1 = \sqrt{182128 - 3387,37t^2}; R^2 = 32,51\%; F = 2,41, p - value = 0,18,$$

$$x_2 = \frac{1}{0,0004+0,000014t^2}; R^2 = 83,29\%; F = 24,93, p - value = 0,004;$$

$$779,854 \text{ (млн. грн)}, [1201,92; 577,175],$$

$$660,039 \text{ (млн. грн)}, [1025,45; 486,633],$$

$$563,312 \text{ (млн. грн)}, [889,944; 412,06];$$

$$x_3 = \frac{1}{0,0015+0,000066t^2}; R^2 = 71,88\%; F = 12,78, p - value = 0,016;$$

$$174,157 \text{ (млн. грн)}, [370,523; 113,83],$$

$$145,598 \text{ (млн. грн)}, [310,586; 95,0866],$$

$$123,047 \text{ (млн. грн)}, [268,574; 79,8044],$$

$$x_4 = e^{5,769-0,097t^2}; R^2 = 75,78\%; F = 15,65, p - value = 0,011;$$

$$0,6519 \text{ (млн. грн)}, [0,0117; 36,2925],$$

$$0,1257 \text{ (млн. грн)}, [0,0010; 15,5672],$$

$$0,01997 \text{ (млн. грн)}, [0,000059; 6,7045];$$

$$x_5 = \frac{1}{0,0318+0,00081t^2}; R^2 = 75,87\%; F = 15,72, p - value = 0,011;$$

$$11,9578 \text{ (\%)}, [19,9542; 8,5367],$$

$$10,2686 \text{ (\%)}, [17,4813; 7,2693],$$

8,8684 (%), [15,5611; 6,2013];

$x_6 = e^{2,6278-0,0856t^2}$ ;  $R^2 = 73,43\%$ ;  $F = 13,82$ ,  $p - value = 0,0138$ ;

0,0578 (%), [0,0013; 2,5359],

0,0135 (%), [0,00015; 1,2557],

0,0027 (%), [0,000011; 0,631];

$x_7 = \frac{1}{0,0005+0,00002t^2}$ ;  $R^2 = 78,82\%$ ;  $F = 18,6$ ,  $p - value = 0,0076$ ;

636,664 (млн. грн), [1075,02; 452,251],

538,591(млн. грн), [918,446; 381,011],

459,484 (млн. грн), [800,307; 322,25];

$x_8 = \sqrt{0,952 + \frac{0,569}{t}}$ ;  $R^2 = 95,87\%$ ;  $F = 116,06$ ,  $p - value = 0,0001$ ;

1,0116, [0,9542; 1,0659],

1,0077, [0,9497; 1,0624],

1,0045, [0,9461; 1,0597];

$x_9 = \sqrt{1,3381 - 0,1219\sqrt{t}}$ ;  $R^2 = 96,70\%$ ;  $F = 146,56$ ,

$p - value = 0,0001$ ;

0,9967, [0,9733; 1,0195],

0,9861, [0,9613; 1,0104],

0,976, [0,9496; 1,0018],

$x_{10} = 0,2474 - 0,0688\ln t$ ;  $R^2 = 95,82\%$ ;  $F = 114,60$ ,

$p - value = 0,0001$ ;

0,1043, [0,0714; 0,1371],

0,0962, [0,0624; 0,1299],

0,0889, [0,054; 0,1235];

$x_{11} = e^{4,1099-0,0089t^2}$ ;  $R^2 = 67,36\%$ ;  $F = 10,32$ ,  $p - value = 0,0237$ ;

34,5376%, [21,9445; 54,3574],

29,7022%, [17,2439; 51,1615],

25,0946%, [13,0181; 48,3738];

$x_{12} = \frac{1}{0,0278+0,0184\ln t}$ ;  $R^2 = 7,89\%$ ;  $F = 0,43$ ,  $p - value = 0,5409$ ;

15,1425, 14,6616, 14,2566;

$$x_{13} = \frac{1}{0,0161+0,0009t^2}; R^2 = 80,37\%; F = 20,46, p - value = 0,0063;$$

13,3183 (млн. грн/ на особу/місяць), [24,0276; 9,2123],

11,0182 (млн. грн/ на особу/місяць), [19,7492; 7,6404],

9,2355 (млн. грн/ на особу/місяць), [16,7087; 6,3814],

$$x_{14} = \frac{1}{0,1146+0,0014t^2}; R^2 = 67,23\%; F = 10,26, p - value = 0,0239;$$

4,8415%, [7,5233; 3,5692],

4,3297%, [7,0082; 3,1324],

3,8721%, [6,5916; 2,7412],

$$x_{15} = \frac{1}{0,0001+3,4435(E-7)t^2}; R^2 = 7,3246\%; F = 0,40, p - value = 0,5572;$$

6914,71 (млн. грн), 6645,71 (млн. грн), 6368,79 (млн. грн).

$$x_{16} = \frac{1}{0,00009+6,462(E-7)t^2}; R^2 = 40,17\%; F = 3,36, p - value = 0,1264;$$

7842,96 (млн. грн), [14368,0; 5393,55],

7220,85 (млн. грн), [14479,4; 4809,73]

6632,82 (млн. грн), [14931,5; 4263,33].

Отже, аналіз статистичних характеристик обчислених моделей свідчить, що не всі моделі якісні і їх не слід використовувати для прогнозу. Статистично не якісними є рівняння кривих таких показників, як: виручка від реалізації продукції на експорт ( $x_1$ ), капітальні інвестиції усього ( $x_{12}$ ), використання активів, усього ( $x_{15}$ ), основні засоби ( $x_{16}$ ). Решта моделей статистично якісні і це, також, підтверджує критерій Дарбіна-Уотсона, і їх можна використати для прогнозування.

Далі прогнозування розвитку експортно-імпоротної діяльності доцільно продовжити сценарним прогнозуванням. В сценарному прогнозуванні слід чітко виокремити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ. В підрозділі 2.2 були визначені найвпливовіші фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства АТ «Українські енергетичні машини». Рейтинг впливу факторів внутрішнього середовища такий: найбільший вплив здійснюють фактори – чистий

дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_2$ ), валовий прибуток ( $x_3$ ), обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ), валова рентабельність ( $x_5$ ), продуктивність праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ), рентабельність діяльності ( $x_6$ ), чистий фінансовий результат ( $x_4$ ), рівень використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ), питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), коефіцієнт протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), коефіцієнт ефективності імпорту ( $x_9$ ), виручка від реалізації продукції на експорт ( $x_1$ ), використання активів, усього ( $x_{15}$ ); менше впливає фактор ефективності експорту ( $x_8$ ); ще менше впливають фактори: капітальні інвестиції усього ( $x_{12}$ ), використання активів, усього ( $x_{15}$ ).

В роботі Бударіна О.С. детально проведено дослідження внутрішнього середовища АТ «Українські енергетичні машини» [19]. Дослідник в результаті проведеного SWOT аналізу встановив сильні, слабкі сторони та можливості і загрози в діяльності підприємства (рис. 2.8).

S¶ Сильні сторони□	W¶ Слабкі сторони□	O¶ Можливості□	T¶ Загрози□
Підприємство єдиний в Україні виробник турбінного та генераторного устаткування для теплових, атомних та гідроелектростанцій.¶ Виробництво турбін здійснюється за замкнутим циклом: проектування, виробництво, поставка, налагодження, фірмове обслуговування турбінного устаткування для всіх видів електростанцій.¶ Відомість бренду.¶ Цінова політика.¶ Можливість доопрацювання виробів під специфічні вимоги замовника.¶ Забезпеченість власними фінансовими коштами.¶ Високий рівень фінансової безпеки.¶ Високий рівень самофінансування.□	Тривалий виробничий цикл.¶ Висока матеріально-і енергоємність виробництва.¶ Замороження обігових коштів підприємства в дебіторській заборгованості.□	Для нарощування обсягів виробництва підприємство проводить технічне переозброєння виробничих потужностей. впроваджує інноваційні техпроцеси, застосовує прогресивні обладнання та інструмент.¶ Веде активну роботу з імпортозаміщення обладнання необхідного для енергостанцій України та для уникнення критичної залежності від інших країн.¶ Технічне переозброєння підприємства проводиться за власні кошти (за рахунок самоінвестування без залучення кредитів).¶ Підприємство навчає учнів училищ та коледжів різним робочим професіям.¶ Для підготовки та навчання робочих створений інститут наставництва.¶ Постійно проводяться курси підвищення кваліфікації для робітників.	Війна з росією.¶ Жорстка конкуренція на світовому ринку: «Сіменс» (Німеччина), «Альстом» (Франція), «Дженерал Електрик» (США), «Андріц Гідро» (Австрія), «Шанхай Електрик» (Китай), «Бхарат Хеві Електрик» (Індія).¶ Розвиток альтернативних технологій (аналогів), поява на ринку аналогів обладнання.¶ Не отримання банківських гарантій в державних банках (Державні гарантії).¶ □

Рис. 2.8. Результати SWOT аналізу АТ «Українські енергетичні машини» [13]

Отже, Бударін О.С. визначив вісім характеристик підприємства, які є сильними сторонами підприємства, три характеристики, які є слабкими сторонами, шість можливостей та чотири види загроз. Тобто ймовірність дії факторів, що забезпечують сильні сторони підприємства, на розвиток його експортно-імпортової діяльності  $p_S = \frac{8}{11} = 0,7273$ ; ймовірність дії факторів, що спричиняють слабкі сторони  $p_W = \frac{3}{11} = 0,2727$ ; ймовірність реалізації можливості  $p_O = \frac{6}{10} = 0,6$ ; ймовірність реалізації загроз  $p_O = \frac{4}{10} = 0,4$ . Ці ймовірності слід врахувати в процесі формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства.

Враховуючи, що фактори, які забезпечують сильні сторони, сприяють зростанню рівня розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства, тому прогнозне значення першого періоду, яке обчислене за кривою зростання, дорівнює  $I_{пр1} = 0,2383 \cdot (1 + 0,7273) = 0,4116$ . Якщо врахувати дію факторів, які спричиняють слабкі сторони підприємства, то прогнозне значення буде дорівнювати  $I_{пр2} = 0,2383 \cdot (1 - 0,2727) = 0,1828$ . Якщо підприємство реалізує свої можливості, то прогнозне значення рівня розвитку експортно-імпортової діяльності, буде дорівнювати  $I_{пр3} = 0,2383 \cdot (1 + 0,6) = 0,3813$ . І четвертий сценарій: якщо врахувати ймовірність здійснення загроз, то прогнозне значення рівня розвитку експортно-імпортової діяльності, буде дорівнювати  $I_{пр4} = 0,2383 \cdot (1 - 0,4) = 0,14298$ .

Таким чином, рекомендується розглядати чотири сценарії розвитку експортно-імпортової діяльності цього підприємства: перший сценарій «Розвиток експортно-імпортової діяльності з використанням сильних сторін підприємства»; другий сценарій «Розвиток експортно-імпортової діяльності з урахуванням слабких сторін підприємства»; третій сценарій «Розвиток експортно-імпортової діяльності на основі реалізації можливостей підприємства»; четвертий сценарій «Розвиток експортно-імпортової діяльності з урахуванням загроз підприємства».



Рейтинг впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток експортно-імпортової діяльності підприємства, який визначений в 2.2, такий: сальдо комп'ютерних послуг ( $X_{13}$ ), доходами Державного бюджету від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ ( $X_{17}$ ), сальдо телекомунікаційних послуг ( $X_{12}$ ); менше впливають такі фактори: експорт товарів ( $X_1$ ), прямі інвестиції: активи ( $X_{10}$ ); ще менше впливають фактори: прямі інвестиції: пасиви ( $X_{11}$ ), індекс промислової продукції (до відповідного місяця попереднього року,  $X_9$ ).

Фактор економічної безпеки України впливає на розвиток експортно-імпортової діяльності підприємства [205]. На основі результатів досліджень Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), а саме Третьої хвилі експертного опитування економічної безпеки, на основі оптимістичної оцінки визначено нові виклики, а саме: геополітична напруженість, триваюче руйнування інфраструктури, нестача кваліфікованої робочої сили, демографічні і соціальні деформації [168].

Загрозами економічній безпеці є загрози макроекономічної безпеки (7), фінансової безпеки (8), інвестиційно-інноваційної (6), виробничої безпеки (5), зовнішньоекономічної безпеки (6), соціальної безпеки (11), продовольчої безпеки (7). Всього загроз економічній безпеці України:  $7+8+6+5+6+11+7=50$ .

В табл. 2.1 наведено зміст загроз економічній безпеці України, які визначені Національним інститутом стратегічних досліджень. Також за експертними дослідженнями НІСД відомо, що є виклики та загрози в кожній із семи економічних безпек, які відносяться до максимального рівня, тобто за впливом та ймовірністю настання у 2024 році знаходять у «помаранчевій зоні ризику» [168].

## Перелік та зміст загроз економічній безпеці України

Вид загрози	Зміст загрози	Виклики і загрози, які відносяться до максимального рівня, тобто за впливом та ймовірністю настання у 2024 році знаходять у «помаранчевій зоні ризику»
Загрози макроекономічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різкий економічний спад внаслідок згортання ділової активності в умовах війни, неможливості ведення бізнесу в окремих регіонах країни в зоні бойових дій або ризиковій зоні;</li> <li>- вплив капіталу з економічної території України та релокація бізнесу за кордон;</li> <li>- значне скорочення інвестиційної діяльності;</li> <li>- критичне зниження обсягів кредитного фінансування основного капіталу, обігових коштів та інвестицій;</li> <li>- зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій;</li> <li>- зростання індексу споживчих цін (інфляції);</li> <li>- зниження приватного споживання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значне скорочення інвестиційної діяльності;</li> <li>- зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій</li> </ul>
Загрози виробничої безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- критичне скорочення промислового виробництва;</li> <li>- прискорення темпів деіндустріалізації економіки;</li> <li>- зниження конкурентних позицій вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках промислової продукції;</li> <li>- збільшення часток низькотехнологічної та сировинної продукції у структурі промислового виробництва;</li> <li>- посилення залежності внутрішнього ринку України від імпорту промислової продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- критичне скорочення промислового виробництва;</li> <li>- посилення залежності внутрішнього ринку України від імпорту промислової продукції</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.1

Вид загрози	Зміст загрози	Виклики і загрози, які відносяться до максимального рівня, тобто за впливом та ймовірністю настання у 2024 році знаходять у «помаранчевій зоні ризику»
Загрозами фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення фінансової стійкості пенсійної системи;</li> <li>- високий рівень дефіциту державного бюджету;</li> <li>- значні втрати податкових та митних надходжень державного та місцевих бюджетів;</li> <li>- брак довіри з боку громадян та бізнесу до податкових, митних органів;</li> <li>- недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави;</li> <li>- зростання обсягів державного боргу та видатків на його обслуговування;</li> <li>- погіршення інституційної спроможності банківської системи внаслідок скорочення ресурсної бази банків, збитковості та зниження капіталізації;</li> <li>- різке збільшення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень дефіциту Державного бюджету;</li> <li>- значні витрати податкових та митних надходжень до державного та місцевих бюджетів;</li> <li>- недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави;</li> <li>- зростання обсягів державного боргу та видатків на його обслуговування</li> </ul>
Загрози зовнішньоекономічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна втрата експортного потенціалу України внаслідок руйнування чи пошкодження виробничих об'єктів;</li> <li>- утруднення експорту внаслідок руйнування чи ускладнення транспортної логістики;</li> <li>- зростання негативного сальдо торговельного балансу;</li> <li>- посилення сировинної та низькотехнологічної спрямованості експорту;</li> <li>- обмеження дієвості інфраструктури підтримки зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>- значне збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна втрата експортного потенціалу України внаслідок руйнування чи пошкодження виробничих об'єктів;</li> <li>- утруднення експорту внаслідок руйнування чи ускладнення транспортної логістики;</li> <li>- зростання негативного сальдо торговельного балансу;</li> <li>- посилення сировинної та низькотехнологічної спрямованості експорту;</li> <li>- значне збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.1

Вид загрози	Зміст загрози	Виклики і загрози, які відносяться до максимального рівня, тобто за впливом та ймовірністю настання у 2024 році знаходять у «помаранчевій зоні ризику»
Загрози інвестиційно-інноваційної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення державних капітальних інвестицій;</li> <li>- зростання інноваційної активності в економіці;</li> <li>- погіршення динаміки інвестиційних процесів у промисловості;</li> <li>- недостатній обсяг фінансування наукових досліджень і розробок;</li> <li>- скорочення капітальних інвестицій у корпоративному секторі;</li> <li>- релокація за межі України інноваційно активних компаній</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення державних капітальних інвестицій;</li> <li>- згортання інноваційної активності в економіці;</li> <li>- погіршення динаміки інвестиційних процесів у промисловості;</li> <li>- скорочення капітальних інвестицій у корпоративному секторі</li> </ul>
Загрози соціальної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суттєве погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення;</li> <li>- суттєве зниження спроможності системи соціального захисту України виконувати свої функції;</li> <li>- втрата можливостей зайнятості та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці;</li> <li>- значне зниження добробуту та якості життя населення; погіршення доступу до кваліфікованої медичної допомоги;</li> <li>- погіршення доступу до отримання соціальних послуг через нестачу фахівців з надання соціальних послуг;</li> <li>- погіршення умов життя значних груп населення через руйнування житла та цивільної інфраструктури;</li> <li>- масовий виїзд біженців за кордон;</li> <li>- значне погіршення стану довкілля (включаючи воєнне забруднення), спричинене бойовими діями;</li> <li>- збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру та ринок праці густонаселених і традиційно праценадлишкових західних регіонів;</li> <li>- стрімке зростання кількості ВПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суттєве погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення;</li> <li>- суттєве зниження спроможності системи соціального захисту;</li> <li>- втрата можливостей зайнятості та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці;</li> <li>- значне зниження спроможності системи соціального захисту;</li> <li>- втрата можливостей зайнятості та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці;</li> <li>- значне зниження добробуту та якості життя населення;</li> <li>- погіршення умов життя значних груп населення через руйнування житла та цивільної інфраструктури;</li> <li>- значне погіршення стану довкілля, спричинене бойовими діями</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.1

Вид загрози	Зміст загрози	Виклики і загрози, які відносяться до максимального рівня, тобто за впливом та ймовірністю настання у 2024 році знаходять у «помаранчевій зоні ризику»
Загрози продовольчої безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- локальні дефіцити продуктів харчування, викликані утрудненням постачання та/чи надмірним попитом;</li> <li>- зниження обсягів виробництва значущих видів сільськогосподарської продукції;</li> <li>- руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;</li> <li>- значні матеріально-технічні та фінансові втрати частини сільськогосподарських виробників;</li> <li>- погіршення якості харчування населення; погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами;</li> <li>- посилення дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві</li> </ul>	- посилення дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві

Наведено за даними дослідження Національного інституту стратегічних досліджень [168]

Отже, відносна частота, що є ймовірністю, загроз «помаранчевої» зони за рейтингом така: зовнішньоекономічної безпеки  $p_{ЗБ} = \frac{5}{6} = 0,8333$ ; інвестиційно-інноваційної безпеки  $p_{ІІБ} = \frac{4}{6} = 0,6667$ ; соціальної безпеки  $p_{СБ} = \frac{6}{11} = 0,5455$ ; фінансової безпеки  $p_{ФБ} = \frac{4}{8} = 0,5$ ; виробнича безпека  $p_{ВБ} = \frac{2}{5} = 0,4$ ; макроекономічної безпеки  $p_{МБ} = \frac{2}{7} = 0,2857$ ; продовольчої безпеки  $p_{ПБ} = \frac{1}{7} = 0,1429$ . Ймовірність загроз «помаранчевої» зони економічній безпеці України  $p_{ЕБ} = \frac{5+4+6+4+2+2+1}{50} = 0,48$ .

В 2023 році відносні частоти загроз «помаранчевої» зони такі: зовнішньоекономічної безпеки  $p_{ЗБ} = \frac{4}{6} = 0,6667$ ; інвестиційно-інноваційної

безпеки  $p_{ПБ} = \frac{3}{6} = 0,5$ ; соціальної безпеки  $p_{СБ} = \frac{5}{11} = 0,4545$ ; фінансової безпеки  $p_{ФБ} = \frac{5}{8} = 0,625$ ; виробнича безпека  $p_{ВБ} = \frac{5}{5} = 1,0$ ; макроекономічної безпеки  $p_{МБ} = \frac{2}{7} = 0,2857$ ; продовольчої безпеки  $p_{ПБ} = \frac{2}{7} = 0,2857$ . Порівняння ймовірностей загроз економічної безпеки України за ці два роки свідчить, що в 2024 році зросла ймовірність загроз зовнішньоекономічної безпеки, інвестиційно-інноваційної безпеки, соціальної безпеки; зменшилась ймовірність загроз фінансової, виробничої та продовольчої безпеки; не змінилась ймовірність загрози макроекономічної безпеки.

Отже, прогноз рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони економічній безпеці України дорівнює  $I_{пр\ EB} = 0,2383 \cdot (1-0,48) = 0,1239$ ; прогноз рівня з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони зовнішньоекономічної безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,8333) = 0,0397$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони інвестиційно-інноваційної безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,6667) = 0,079$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони соціальної безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,5455) = 0,1083$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони фінансової безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,5) = 0,11915$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони виробнича безпека України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,4) = 0,14298$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони макроекономічної безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,2857) = 0,1702$ ; прогноз з урахуванням ймовірність загроз «помаранчевої» зони продовольчої безпеки України  $I_{пр\ ЗБ} = 0,2383 \cdot (1-0,1429) = 0,2042$  (табл. 2.2). Звичайно, загрози економічної безпеки в Україні негативно впливають на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності, але їх потрібно враховувати для формування дієвої стратегії на підприємстві.

**Матриця сценаріїв розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства  
з урахуванням загроз економічній безпеці України**

Сценарій/ загрози	Загрози ЗБ	Загрози ІБ	Загрози СБ	Загрози ФБ	Загрози ВБ	Загрози МБ	Загрози ПБ
Сценарій 1	$I_{пр 1/}$ $I_{пр ЗБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр ІБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр СБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр ФБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр ВБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр МБ}$	$I_{пр 1/}$ $I_{пр ПБ}$
Сценарій 2	$I_{пр 2/}$ $I_{пр ЗБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр ІБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр СБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр ФБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр ВБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр МБ}$	$I_{пр 2/}$ $I_{пр ПБ}$
Сценарій 3	$I_{пр 3/}$ $I_{пр ЗБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр ІБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр СБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр ФБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр ВБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр МБ}$	$I_{пр 3/}$ $I_{пр ПБ}$
Сценарій 4	$I_{пр 4/}$ $I_{пр ЗБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр ІБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр СБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр ФБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр ВБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр МБ}$	$I_{пр 4/}$ $I_{пр ПБ}$

Узагальнено автором на основі [14, 19, 53, 90, 190, 196, 210, 213, 214, 216]

В табл. 2.2. позначення такі: сценарій 1 – «Розвиток експортно-імпоротної діяльності з використанням сильних сторін підприємства»; сценарій 2 – «Розвиток експортно-імпоротної діяльності з урахуванням слабих сторін підприємства»; сценарій 3 – «Розвиток експортно-імпоротної діяльності на основі реалізації можливостей підприємства»; сценарій 4 – «Розвиток експортно-імпоротної діяльності з урахуванням загроз підприємства»; загрози ЗБ – зовнішньоекономічної безпеки; загрози ІБ – інвестиційно-інноваційної безпеки; загрози СБ – соціальної безпеки; загрози ФБ – фінансової безпеки; загрози ВБ – виробничої безпеки; загрози МБ – макроекономічної безпеки; загрози ПБ – продовольчої безпеки.

Отже, в сценарному прогнозуванні альтернативних стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності слід дотримуватись етапів, які наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Етапи сценарного прогнозування у формуванні стратегічних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства  
Узагальнено автором на основі [53, 90, 190, 196, 210, 213, 214, 216]

Наведена логіка етапів сценарного прогнозування рекомендується для формування стратегічних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Стратегія вибирається зі стратегічних альтернативних залежно від впливу подій та передбачає коригування й уточнення.



## Висновки до розділу 2

Дієвість стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства забезпечується адекватним ознаковим простором. Ознаковий простір розвитку цієї діяльності включає елементарні і складні ознаки, які виміряні в метричних і неметричних шкалах, та сприяє формуванню комплексної системи показників. Ознаковий простір розвитку експортно-імпоротної діяльності служить основою формування бази знань підприємства. Обґрунтовано, що в процесі розроблення ознакового простору стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності рекомендується дотримуватись відповідної логіки етапів. Інформаційним підґрунтям формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності є, також, інформаційна модель у вигляді кортежу складних та елементарних ознак.

На основі теоретико-логічного аналізу робіт фахівців з вирішення проблем експортно-імпоротної діяльності сформована система показників розвитку експортно-імпоротної діяльності країни. Доведена необхідність розроблення інтегрального показника розвитку цієї діяльності за допомогою методу інтегрального таксономічного показника розвитку. Для встановлення рейтингу впливу показників розвитку експортно-імпоротної діяльності у причинно-наслідкових взаємозв'язках рекомендовано багатовимірний статистичний метод факторний аналіз. Доведена необхідність визначення впливу рейтингових показників на сальдо товарів та послуг за допомогою обчислення багатфакторної регресійної моделі.

Встановлено, що важливим етапом формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства є оцінка цього розвитку, до інформаційно-аналітичного забезпечення якої входить відповідна система показників. Враховуючи рекомендації вчених та практиків щодо показників експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку, пропоновано систему частинних показників, яка комплексно та всебічно описує цей

розвиток. Рекомендовано рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства визначати за допомогою методу інтегрального таксономічного показника розвитку. Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства за допомогою парних регресій. Здебільшого цей вплив здійснюється за нелінійними парними регресійними залежностями. Доведена корисність аналізу залежності щомісячних темпів росту обсягу реалізованої промислової продукції від відносних щомісячних темпів росту експорту товарів та від відносних щомісячних темпів росту імпорту товарів. Практичне значення цієї моделі обумовлене тим, що за її допомогою можна визначити не тільки змінення значення результативного показника від змінення фактору, а змінення їх відносних темпів росту.

Обґрунтована доцільність використання методів прогнозування в процесі формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, а саме логічна їх послідовність: застосування формалізованих економетричних методів для розроблення базового варіанту та сценарне моделювання – для визначення стратегічних альтернатив. Обґрунтовано підхід щодо сценарного прогнозування щодо визначення стратегічних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Пропоновано стратегічні альтернативи підприємства розробляти на основі результатів SWOT аналізу, тобто з урахуванням сильних, слабких сторін та можливостей і загроз в діяльності підприємства, а також визначення ймовірності їх впливу на розвиток експортно-імпоротної діяльності. З огляду на умови обмеженої діяльності підприємства, а саме воєнні умови, рекомендовано стратегічні альтернативи формувати з урахуванням впливу фактору економічної безпеки України та складових її загроз, а саме: макроекономічної безпеки, фінансової, інвестиційно-інноваційної, виробничої, зовнішньоекономічної, соціальної, продовольчої безпек. Рекомендовано прогноз рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства обчислювати з урахуванням ймовірності загроз «помаранчевої» зони економічної безпеки України та її складових.

Обґрунтована доцільність розроблення матриці сценаріїв розвитку експортно-імпортової діяльності з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей і загроз в діяльності підприємства та загроз економічної безпеки України. Визначено рівні розвитку експортно-імпортової діяльності з урахуванням цих умов і загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Доведено доцільність здійснювати сценарне прогнозування альтернативних стратегій розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства за відповідними етапами, що забезпечує дієвість розробленої стратегії розвитку цієї діяльності.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображено у наукових працях автора [6, 8, 9, 151].

Список використаних джерел: [4, 5, 10, 14, 19, 20 – 23, 25, 26, 29, 30, 31, 45, 46, 49, 53, 63, 64, 78, 79, 82, 84 – 87, 90, 99, 105, 106, 110, 113 – 116, 121, 131, 139, 140, 141, 144, 150, 161, 167, 168, 170, 171, 174 – 176, 178, 182, 186, 190, 196, 199, 200, 205, 210, 213, 214, 216].

## РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 3.1. Визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств

Одним із шляхів забезпечення неперервності та стійкості розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства є пошук та використання резервів цього розвитку. Також виявлення та визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства надає можливості зменшити ризики в різних форсмажорних обставинах, таких як природні катаклізми, пандемії, війна.

Дослідженням проблем резервів в економіці займалися багато вчених. Проте серед вчених та практиків й до цього часу відсутнє його однозначне розуміння. В перекладі з латинської мови «reserve» означає зберігати або мати запас, який можна використати. Часто в широкому розумінні резерви розуміють, як невикористані можливості, наприклад, розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Вчений Дереза В.М., досліджуючи сутнісні аспекти категорії «резерви», акцентує увагу на аспектах, які обумовлені особливостями галузі знань, а саме: облікові (кошти, витрати або зобов'язання відображені в певних статтях бухгалтерського обліку), господарські (можливості підвищення ефективності виробництва, які передбачають залучення та вкладення ресурсів у розвиток виробництва), організаційні (невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, які передбачають повніше використання наявних ресурсів на основі впровадження організаційних заходів), економічні (запаси певних ресурсів, виражених у матеріальній або грошовій формі), соціальні (персонал організації, який має потенціал професійного зростання) [57]. Вчений

рекомендує використовувати цю характеристику об'єкту в процесі здійснення організаційно-економічних заходів у підвищення ефективності функціонування підприємства.

Аналіз праць вчених, які досліджували проблеми резервів в економіці, свідчить, що здебільшого вони розглядали резерви ефективності діяльності підприємств [57]. Олійник Т.О., Коротунова О.В., Вечерко О.М. вважають, що в економіці слід виокремлювати три підходи до визначення резервів, а саме слід розрізняти резервні запаси сировини і матеріалів, які необхідні для ритмічної роботи підприємства; невикористані можливості розвитку науково-технічного прогресу; нераціональне використання різних видів ресурсів на підприємстві [130].

Офік М.П. вивчав резерви підвищення ефективності кооперування в системі інноваційного розвитку підприємств [133]. Він пропонує методичний інструмент ідентифікації резервів підвищення ефективності кооперування у розрізі кожного із способів. Головною ідеєю такого підходу є встановлення ключових параметрів таких, як прибуток і витрат суб'єктів кооперування та врахування причинно-наслідкових зв'язків між цими показниками за умови, що витрати є факторною ознакою, а прибуток – результативною, тобто необхідно здійснювати пошук резервів збільшення прибутку і зменшення витрат. Він пропонує способи оцінювання резервів підвищення ефективності кооперування у відповідності до маркетингового підходу, а саме: обчислення резерву диференціювання методів і джерел отримання інформації про попит на інноваційну продукцію і місткість ринку; обчислення резерву підвищення обґрунтованості прогнозування обсягу збуту інноваційної продукції за роками; обчислення резерву зниження витрат на розробку і впровадження інновацій; обчислення резерву збільшення тривалості життєвого циклу інноваційної продукції; обчислення резерву підвищення рівня рентабельності вкладення коштів у розвиток інноваційної діяльності. Свій підхід Офік М.П. продемонстрував на прикладі обчислення резервів збільшення прибутку від виробництва і реалізації інноваційного продукту – томатозбирального комбайна. Перевагою такого підходу є детальний аналіз

резервів збільшення прибутку від виробництва і реалізації конкретного інноваційного продукту, але недоліком є використання окремих показників, які мають неоднозначну визначеність.

Щодо визначення та класифікації резервів, то Дручок Т. пропонує резерви в економічному аналізі розглядати, як додаткові ресурси, які можуть бути використані для забезпечення стабільності та ефективності діяльності різних галузей економіки. Вона пропонує так класифікувати резерви: за місцем виникнення (народногосподарські, регіональні, галузеві, внутрішньогалузеві); за стадіями життєвого циклу (резерви на перед виробничій стадії, резерви на стадії виробництва, резерви на стадії утилізації виробів); за характером використання резервів (інтенсивні резерви, екстенсивні резерви) [60]. Звичайно цей перелік резервів на підприємстві можна доповнити та розширити.

Падій І.О., аналізуючи роботи вчених щодо економічного змісту і функціональних завдань резервів та забезпечень на підприємстві, виділяє спільні риси у трактовці, а саме: резерв розуміють більшість вчених, як запас у формі матеріальних та/або грошових цінностей для покриття очікуваних витрат та/або збитків у забезпеченні стабільності діяльності підприємств [134]. Він вважає, що слід відрізняти економічні, бухгалтерські та політичні погляди щодо резервів. На підприємстві здебільшого формуються резерви, визначені обліковою політикою та відображаються у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Падій І.О. також говорить про важливість резервів у забезпеченні стабільності діяльності підприємства та самострахування від господарських ризиків. Звичайно, слід погодитись з дослідником щодо важливості розгляду резерву, як об'єкту бухгалтерського обліку з дотриманням принципів фінансової звітності, таких, як: безперервність та відповідність доходів і витрат; забезпечення покриття можливих та/або очікуваних витрат збитків для достовірного відображення стану та фінансових результатів діяльності підприємства.

Вчена Фатенок-Ткачук А.О. обґрунтувала методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення

розвитку підприємства [177]. Вона пропонує класифікувати резерви підприємства за такими видами, як: за місцем утворення, за часом використання, за стадією життєвого циклу, за характером впливу на результати діяльності, за способом виявлення, за змістом, за стабільністю, ), за узагальнюючими показниками ефективності [177]. Так до першого виду резервів підприємства відносяться внутрішньогосподарські, галузеві, регіональні, національні, до другого - резерви, пов'язані з підвищенням ефективності використання трудових ресурсів, засобів праці, предметів праці, до третього - поточні, перспективні, до четвертого - передвиробничі, виробничі, експлуатаційні, до п'ятого - екстенсивного типу, інтенсивного типу, до шостого - явні, приховані, до сьомого - організаційно-технічні, економічні, соціально-психологічні, до восьмого - стабільні, випадкові, до дев'ятого - резерви збільшення обсягів виробництва і- реалізації продукції, резерви зниження собівартості продукції, резерви збільшення прибутку і підвищення рентабельності [177]. Також вчена рекомендує в процесі пошуку резервів дотримуватись принципів, а саме: науковості, комплексності та системності, провідної ланки, виділення «вузьких місць», ранньої діагностики, комплектності, попередження повторного підрахунку резервів, реальності, оптимального поєднання різних видів аналізу. Цінними рекомендаціями вченої для практичної діяльності є необхідність дотримання відповідних вимог, таких як: масовість пошуку резервів; інформаційна та аналітична підтримка; визначення «вузьких місць», «проблемних зон», усунення яких дасть найбільш суттєвий ефект; забезпечення комплексності пошуку резервів; визначення першочергових сфер пошуку; врахування як позитивних, так і негативних наслідків мобілізації окремих видів резервів; оцінка наявності організаційно-економічних передумов для отримання кінцевого результату; врахування часових та грошових витрат, пов'язаних з пошуком та мобілізацією окремих видів резервів.

Ларка М.І. виділяє такі методи виявлення і підрахунку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства: 1) формалізовані (явні), до яких відносить детермінований аналіз, кореляційний аналіз, метод порівняння, метод прямого підрахунку, функціонально-вартісний аналіз; 2) до

неформалізованих (неявних) відносить доходний підхід (методи прямої капіталізації, метод дисконтованих грошових потоків, метод синтетичної побудови ефекту, методи реального ефекту); 3) витратний підхід (метод первісних витрат, метод вартості заміщення, метод вартості відтворення) [68].

Слід відмітити, що багато вітчизняних вчених вирішували проблеми пошуку та формування резервів в економіці підприємства, а саме досліджували резерви підвищення ефективності діяльності. Зокрема такі вчені як Матвійчук Ю.В., Величко Л.А. [112] рекомендують виокремлювати екстенсивні та інтенсивні напрями підвищення ефективності. Небава М.І., Адлер О.О., Козловський В.О., Лесько О.Й., Мокіна Ю.В. визначають резерви ефективності діяльності як невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства [126]. Слід зауважити, що у дослідженнях вчених здебільшого відмічається, що резерви підвищення ефективності мають місце у виробничій діяльності та групуються за напрямками: організаційним, технологічним та ресурсним.

На наш погляд, значним внеском у вирішення проблем резервів підприємства є робота вчених Пікуш Ю.В., Пилипенко Л.М., в якій розглядається сутність і класифікація резервів підприємства з метою їх бухгалтерського обліку. В роботі систематизовано погляди вітчизняних вчених щодо сутності резервів підприємства за такими групами: резерви як невикористані потенційні можливості розвитку виробництва; резерви як витрати цільового характеру; резерви як джерело компенсації чи інструмент самострахування від несприятливих наслідків та ризиків господарської діяльності; резерви як запаси високоліквідних засобів цільового використання. [142]. Вони також підтримують доцільність класифікації резервів підприємства для організації та ведення бухгалтерського обліку і здійснення господарського контролю за такими групами: обов'язковістю формування, які забезпечують контроль правильності формування резервів відповідного до чинного законодавства (мінімальні імперативні резерви, факультативні резерви за угодою, факультативні резерви на розсуд підприємства);



за призначенням, які надають можливість класифікувати резерви за участю у страхуванні господарських ризиків (статутні, резерви майбутніх витрат, оціночні); за джерелами формування, які визначають специфіку формування певного резерву та його впливу на фінансовий результат (сформовані за рахунок собівартості, сформовані за рахунок чистого прибутку); за наявністю покриття (забезпечені, незабезпечені).

Щодо класифікації резервів розвитку підприємства, то вчені Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. рекомендують такі ознаки і види резервів: за способом виявлення (явні, приховані); за терміном використання (поточні, перспективні); за результатами впливу (ріст обсягу продукції, удосконалення асортименту продукції, поліпшення якості продукції, зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості продукції); залежно від джерела утворення (зовнішні, внутрішньовиробничі); за факторами виробництва (трудові, матеріальні, використання основних фондів); за характером (організаційно-технічні, соціально-економічні); за стадіями процесу відтворення (резерви постачання, резерви виробництва, резерви збуту); за економічною природою (екстенсивні, інтенсивні) [80].

Отже, резервами розвитку підприємства є можливості підвищення ефективності діяльності, інноваційна спроможність збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, підвищення рівня її якості, ефективне використання ресурсів на підприємстві.

Вирішенням проблем діагностики резервів ефективності експортно-імпоротної діяльності займався Гринько П.О. [48]. Він радить пошук резервів ефективності експортно-імпоротної діяльності здійснювати за її критеріями, якими є ефективність експорту, ефективність імпорту, коефіцієнт протермінованих зобов'язань, частка експорту у загальному обсязі реалізації підприємства, рентабельність продажів продукції. Таке спрямування пошуку надає можливість системно здійснювати цей процес. Гринько П.О. пропонує аналітичний інструмент для визначення резервів ефективності експортно-імпоротної діяльності, який передбачає порівняння досягнутих значень

означених критеріїв ефективності з еталонними, в якості яких можуть бути нормативи або еталони. Еталонні значення критеріїв ґрунтуються на максимальних (мінімальних) реально досягнутих рівнях, оптимальних та прогнозних значеннях. За величиною відхилень реально досягнутих значень критеріїв від еталонних діагностується рівень резервів підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності на підприємстві. На нашу думку, такий підхід визначення резервів надає можливість обґрунтовано та об'єктивно визначати величину резервів в умовах реального підприємства.

Резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності на підприємстві створюються за рахунок ефективного використання експортно-імпортного потенціалу. Слід відмітити доцільність визначення експортно-імпортного потенціалу Фат'яновим Д.В. [179, 180]. Він визначає експортно-імпортний потенціал підприємства як реальні можливості, що створюються наявними ресурсами та здатність їх використовувати в процесі здійснення експортних та імпортних операцій, отримувати додатне сальдо на зовнішніх ринках. А також дослідник рекомендує до структурного складу експортно-імпортного потенціалу відносити трудовий, технічний, технологічний, фінансовий, інформаційний, організаційний, управлінський потенціали підприємства. Важливим є також те, що Фат'янов Д.В. конкретизує зміст механізмів реалізації процесів експортно-імпортного потенціалу. Це такі механізми, як обміну, тендерні механізми, внутрішніх цін, розподілу ресурсів, змішаного фінансування, противитратні, закупівлі, вибір асортименту, узгодження, аналіз відхилень, стимулювання за особистими результатами, стимулювання за колективними результатами, стимулювання в матричних структурах та інше.

Отже, резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємстві слід розрізняти, як ті, що відшукуються та ті, що формуються. Резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства доцільно розглядати як не ефективно використаний експортно-імпортний потенціал або запаси, які створені в процесі його розвитку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Зміст резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства в сучасних умовах

Узагальнено автором на основі [48, 57, 60, 130, 133, 134, 179]

Ефективність експортно-імпоротної діяльності залежить від ефективності інших видів діяльності підприємства, зокрема виробничої, маркетингової, фінансової, логістичної, інноваційної, інвестиційної.

Отже, всі види резервів ефективності діяльності підприємства та шляхи їх виявлення вітчизняні вчені пропонують в основному розрізняти за ресурсним та витратним спрямуваннями.

Для визначення шляхів пошуку резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства необхідно визначити вплив факторів внутрішнього середовища. В підрозділі 2.2 було визначено найбільш впливові фактори внутрішнього середовища на розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємства АТ «Українські енергетичні машини». Це такі фактори: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг, ) ( $x_2$ ), валовий прибуток ( $x_3$ ), обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ), валова рентабельність ( $x_5$ ), продуктивність праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ), рентабельність діяльності ( $x_6$ ), чистий фінансовий результат ( $x_4$ ), рівень використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ), питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), коефіцієнт протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), коефіцієнт ефективності імпорту ( $x_9$ ), виручка від реалізації продукції на експорт ( $x_1$ ), основні засоби ( $x_{16}$ ). Обчислений прогноз рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства свідчить стрімке його падіння, а саме: 0,2383, 0,1771, 0,1271. Щоб визначити напрями коригування та усунення такої критичної ситуації необхідно виявити взаємозв'язок між означеними показниками, який надає можливості встановити механізм впливу факторів на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Але спочатку необхідно обчислити багатофакторну регресійну модель залежності результату від факторів. Оскільки річних даних для обчислення такої багатофакторної моделі мало, то слід рейтингову сукупність факторів розділити на 2 частини: фактори, які сильно впливають на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності та фактори, вплив яких менший порівняно з попередніми.

Залежність рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності від найвпливовіших факторів (перша група факторів), а саме від чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_2$ ), валового прибутку ( $x_3$ ), обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ), валової рентабельності ( $x_5$ ), продуктивності праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ), рентабельності діяльності ( $x_6$ ) (Додаток М):

$$I = -0,2039 + 0,00065x_3 + 0,00086x_7 + 0,01597x_5 + 0,01361x_{13}.$$

Обчислена модель статистично якісна, що підтверджують критерії Стьюдента і Фішера. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 99,0605\%$  свідчить, що включені до моделі фактори на 99,0605% пояснюють рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Значущими в моделі є валовий прибуток ( $x_3$ ), валова рентабельність ( $x_5$ ), обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ) та продуктивності праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ). Фактори: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_2$ ) та рентабельність діяльності ( $x_6$ ) виявились не значущими в моделі, тому вони відсутні в рівнянні.

Залежність рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності від другої групи факторів, а саме: чистого фінансового результату ( $x_4$ ), рівня використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ), питомої ваги працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), коефіцієнта протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), коефіцієнта ефективності імпорту ( $x_9$ ), основних засобів ( $x_{16}$ ) має вигляд (Додаток М):

$$I = -0,1083 + 0,000722x_4 + 0,010371x_{11}.$$

Ця обчислена модель також статистично якісна, що підтверджують критерії Стьюдента і Фішера. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 93,9605\%$  свідчить, що включені до моделі фактори на 93,9605% пояснюють рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Значущими в моделі є чистий фінансовий результат ( $x_4$ ), рівень використання виробничих потужностей ( $x_{11}$ ). Решта факторів: питомої ваги працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність ( $x_{14}$ ), коефіцієнта протермінованих зобов'язань ( $x_{10}$ ), коефіцієнта

ефективності імпорту ( $x_9$ ), основних засобів ( $x_{16}$ ) не значущими в моделі і тому вони відсутні в рівнянні.

В якості аналітичного інструменту, який дозволяє виявити взаємозв'язки в системі показників та визначити їх рейтинг, рекомендується метод факторного аналізу багатовимірного статистичного аналізу. Але обчислені парні коефіцієнти кореляції в системі показників свідчать про наявність лінійних кореляційних взаємозв'язків, що ускладнює обчислення факторного аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця коефіцієнтів кореляції найвпливовіших факторів на рівень розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства**

	X3	X4	X5	X7	X11	X13
X3		0,8418	0,9703	0,9584	0,3677	0,9361
		(7)	(7)	(7)	(7)	(7)
		0,0175	0,0003	0,0007	0,4171	0,0019
X4	0,8418		0,8278	0,9436	0,5077	0,9749
	(7)		(7)	(7)	(7)	(7)
	0,0175		0,0215	0,0014	0,2447	0,0002
X5	0,9703	0,8278		0,9499	0,5669	0,9242
	(7)	(7)		(7)	(7)	(7)
	0,0003	0,0215		0,0011	0,1845	0,0029
X7	0,9584	0,9436	0,9499		0,5091	0,9930
	(7)	(7)	(7)		(7)	(7)
	0,0007	0,0014	0,0011		0,2432	0,0000
X11	0,3677	0,5077	0,5669	0,5091		0,5067
	(7)	(7)	(7)	(7)		(7)
	0,4171	0,2447	0,1845	0,2432		0,2459
X13	0,9361	0,9749	0,9242	0,9930	0,5067	
	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	
	0,0019	0,0002	0,0029	0,0000	0,2459	

Розраховано автором на основі даних звітів АТ «Українські енергетичні машини» [164].

Аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції підтверджує лінійний взаємозв'язок продуктивності праці одного працюючого ПВП ( $x_{13}$ ) з іншими факторами в системі. Тому для обчислення факторного аналізу фактор

продуктивності праці одного працюючого ПВП слід вилучили з системи, але враховуючи, що він найтісніше зв'язаний з іншими .

Рівняння латентного фактору розвитку експортно-імпоротної діяльності має вигляд (Додаток Н):

$$F = 0,9474365x_3 + 0,930146x_4 + 0,972396x_5 + 0,987614x_7 + 0,612782x_{11}.$$

Цей фактор описує на 81,185% змінність системи найвпливовіших показників на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Вплив визначеного латентного фактору на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності має нелінійний вигляд:

$$I = \sqrt{0,307704 + 0,0390887 \cdot F}.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 96,2418%, що свідчить про те, що цей латентний фактор майже повністю пояснює змінність рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, яке досліджується. Обчислені значення Стюдента та Фішера підтверджують високу статистичну якість цієї моделі для опису та аналізу.

Використавши коефіцієнти факторних навантажень в рівнянні латентного фактору, визначили такий рейтинг факторів в механізмі впливу на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства:

$$x_{13} \gg x_7 \gg x_5 \gg x_3 \gg x_4 \gg x_{11}.$$

Згідно рейтингу впливу розглянемо детально кожний фактор. Дієвим фактором впливу на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності є підвищення продуктивності праці на підприємстві. В свою чергу резервами підвищення продуктивності праці на підприємстві є техніко-технологічне удосконалення виробництва, що дозволяє збільшити її в декілька разів. Мурашко О.В. рекомендує в резервах зростання продуктивності праці виокремлювати соціально-економічні, які ґрунтуються на можливостях підвищення якості робочої сили, матеріально-технічні, які передбачають використання можливостей застосування ефективніших засобів виробництва, організаційно-

економічні – використання можливостей удосконалення поєднання робочої та засобів виробництва [123].

До чинників підвищення продуктивності праці на підприємстві належать об'єктивні умови виробництва, які утворені природними умовами, географічним положенням підприємства, виробничою потужністю, структурою, масштабами виробництва, характером і глибиною галузевого і міжгалузевого поділу і кооперації праці, умовами праці, технологічними умовами. Також до чинників підвищення продуктивності праці на підприємстві належать суб'єктивні умови виробництва, до яких входять освітній і культурний рівень працівників, досвід і професійні навички, рівень спеціальної підготовки та кваліфікації [75]. Черчик Л.М., розглядаючи продуктивність на підприємстві, як ефективне використання всіх ресурсів в процесі виробництва та реалізації товарів та послуг, пропонує модель мікрорівневих чинників продуктивності, яка складається з «твердих» (матеріально-технічних) чинників, до яких входять виробничі потужності, матеріальні ресурси, основні фонди та виробничі потужності, технології, інвестиції. До моделі входять «м'які» (соціально-організаційні) чинники, які обумовлюються персоналом, нематеріальними ресурсами та активами, системою управління, організацією праці, організацією виробництва. Також Черчик Л.М. рекомендує враховувати інтеграційні чинники продуктивності, що обумовлені інноваціями, організаційним менеджментом, економічною безпекою підприємства, реструктуризацією та санацією організації [194]. До моделі макрорівневих чинників вчена рекомендує віднести життєвий простір країни (населення, територію, екологію, землю і клімат, природні багатства та природні ресурси), структурні зміни в економіці (структурні зміни в зайнятості, структурні зміни ВВП), урядову політику та її об'єкти (інституційні механізми, інфраструктуру економіки, внутрішній ринок споживчих товарів і послуг, фіскальну політику, державний бюджет, бюджетний дефіцит і державний борг, кредитно-грошову політику, соціальну політику, національну безпеку держави).



Окремі вчені рекомендують розділяти фактори підвищення продуктивності праці на інтенсивні, які обумовлюються рівнем техніки та технології, кооперуванням, організацією обслуговування виробництва, кваліфікацією робітників, та екстенсивні фактори, які залежать від кількості відпрацьованих днів в поточному році, використання внутрішнього часу, невиробничими витратами часу. Дієвими факторами підвищення продуктивності є матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку ( $x_7$ ) також істотно впливає на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, що досліджується. В свою чергу багато системних досліджень щодо розвитку внутрішнього ринку збуту продукції вказують на необхідність вирішення проблем, а саме: 1) недосконала державна політика у підтримці внутрішнього виробника, необхідність розробки більш дієвих механізмів та інструментів захисту внутрішнього ринку від тиску товаровиробників третіх країн; 2) не дієва фінансова підтримка у розрізі держзамовлень на закупівлю вітчизняного обладнання; 3) застаріла матеріально-технічна база обумовлює низьку конкурентоспроможність вітчизняної продукції; 4) низький рівень наукоємного виробництва; 5) збитковість підприємств, що призводить до їх банкрутства; 6) збільшення собівартості продукції за рахунок високої енергоємності виробництва; 7) низька дієвість цільових програм розвитку машинобудівної галузі тощо [168].

Горета Л.В. вважає, що для обґрунтування стратегії розвитку підприємства та визначення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку доцільно використовувати матричні методи портфельного аналізу [42]. Іванова Л.Б. рекомендує методично здійснювати аналіз обсягів випуску та реалізації продукції [75]. Вона пропонує здійснювати такий аналіз в двох напрямках: 1) виробничий, який передбачає аналіз зовнішніх факторів (економічні закони, законодавча база в сфері економіки, зміна цін на сировину та інше), внутрішніх факторів (використання ресурсів, ритмічність випуску, якість продукції), змішані фактори (кількість випуску, ціни на готову

продукцію, асортиментні зрушення та інше); 2) маркетинговий, який складається з аналізу договірних зобов'язань щодо поставок продукції відповідно до асортименту, аналізу ринків збуту продукції, аналіз цінової політики підприємства, аналіз розповсюдження товарів, аналіз конкурентоспроможності, аналіз можливостей формування портфелю замовлень.

Важливим фактором, який впливає на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства є валова рентабельність. Цей фінансовий показник обчислюється як відношення валового прибутку до чистого доходу (виручки) від реалізації товарів, розрахованого без урахування акцизного податку, мита, податку на додану вартість, інших податків та зборів. Показник визначає ефективність виробничої і комерційної діяльності підприємства та ефективність політики ціноутворення. Велика величина валової рентабельності свідчить про ефективність виробництва на підприємстві. На валову рентабельність підприємства впливають зовнішні фактори, до яких відносять попит, конкуренція, зміни в законодавстві, санкції, розробка нових технологій та інші. До внутрішніх факторів впливу на валову рентабельність відносять фактори, які пов'язані з обсягами, структурою, якістю товарів, проведенням маркетингових і рекламних кампаній, продуктивністю праці, ефективністю політики ціноутворення та фінансової політики, діловою репутацією підприємства, ефективністю логістичної діяльності. На рівень валової рентабельності впливають також рівень організації виробництва і управління, структура капіталу і його джерел, ефективність використання виробничих ресурсів, витрати на виробництво та собівартість продукції та інше. Для аналізу валової рентабельності також рекомендують використовувати трьох або п'яти факторні моделі [126].

На рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства впливає валовий прибуток, який обчислюється як різниця між чистим доходом (виручка без ПДВ та акцизів) від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. Для визначення змінення валового прибутку рекомендують

здійснювати факторний аналіз, який передбачає застосування методу ланцюгових підстановок. Такий метод дозволяє поетапно оцінити кількісний вплив кожного фактору на зміну валового прибутку. Факторами впливу на валовий прибуток підприємства, які пов'язані з обсягами реалізації, є зміна залишку нереалізованої продукції, поточний обсяг виробництва, сукупний попит, сукупна пропозиція, ринкова частка продаж [147]. Ціна реалізації також є фактором впливу на валовий прибуток підприємства, який обумовлюється маркетинговою та ціновою політикою підприємства, витратами на виробництво, якістю продукції, дією нецінових факторів, еластичністю попиту за доходом, еластичністю попитом за ціною. Важливим фактором впливу на валовий прибуток також є собівартість продукції, яка залежить, в свою чергу, від інвестицій в раціоналізацію виробництва, кількості використаних ресурсів, ціни на ресурси, темпів інфляції, реалізації заходів технічного переозброєння підприємства, витрат на виробництво продукції. Також на валовий прибуток впливає структура продукції, а саме: співвідношення рентабельної і нерентабельної продукції, номенклатури та асортименту продукції. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. рекомендують в процесі дослідження факторів впливу на валовий прибуток підприємства більше уваги приділяти внутрішнім факторам, а саме: обсягу реалізованої продукції, порядку ціноутворення, витратам на виготовлення продукції та [58].

Чистий фінансовий результат (прибуток) визначає чистий прибуток, який обчислюється як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток та прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування. Чистий прибуток підприємства визначається з валового прибутку, який зменшений на суму податкових платежів за його рахунок. Багато вчених, які досліджували проблеми прибутку на підприємстві рекомендують фактори, які впливають на величину прибутку, розділяти на внутрішні та зовнішні [59]. В свою чергу, внутрішні фактори доцільно виокремлювати на виробничі і позавиробничі, а виробничі – на екстенсивні, які формуються завдяки кількісним змінам таким, як збільшення фінансових

результатів, обсягів засобів і предметів праці, часу експлуатації обладнання тощо та на інтенсивні, які обумовлюються якісними змінами, такими як впровадженням нових технологій, підвищення продуктивності праці, продуктивності обладнання, застосування нових прогресивних матеріалів, прискорення обертання оборотних засобів, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Важливим фактором впливу на величину прибутку є рівень цін, який часто розглядають як внутрішній, так і зовнішній фактор. Якщо рівень цін встановлюється підприємством залежно від попиту і пропозиції, то це внутрішній фактор, а якщо рівень цін встановлює держава, то це зовнішній фактор. Вчені рекомендують до резервів прибутку відносити удосконалення засобів виробництва, зниження собівартості продукції, збільшення обсягів випуску продукції, економія всіх видів витрат на підприємстві, підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, удосконалення нормативів. Вчені рекомендують пошук резервів підвищення прибутку на підприємстві здійснювати на основі оцінки динаміки та ефективності фінансової діяльності, комплексного аналізу витрат, факторного аналізу прибутковості [18].

На рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства також істотно впливає рівень використання виробничої потужності. Виробнича потужність підприємства визначається як максимально можливий в певних умовах (річний, добовий, змінний) плановий випуск продукції згідно номенклатури та асортименту на основі використання передової технології, організації праці згідно спеціалізації, кооперування виробництва та режиму роботи підприємства [148].

Петрович Й.М. рекомендує формувати максимальну за величиною виробничу потужність з мінімальним рівнем її фондомісткості або іншими словами, нарощувати пропускну здатність вузьких і лімітуючих ланок виробничої системи машин та регулювати в ній внутрішньо системні пропорції [138]. Резервами підвищення використання виробничих потужностей є забезпечення повного використання ефективного фонду часу роботи обладнання, зменшення втрат продукції від браку, зменшення втрат заготовок,

деталей і вузлів у виробництві і зберіганні. Слід відмітити переваги пропонованого Петровичем Й.М. механізму управління використанням виробничої потужності підприємства, який працює завдяки реалізації таких функцій управління як нормування, планування, організації та стимулювання. Функція нормування передбачає нормування коефіцієнта використання виробничих потужностей, коефіцієнтів змінності роботи обладнання, коефіцієнтів завантаження обладнання, формування показників фондівіддачі та фондомісткості. Функція планування в механізмі управління використанням виробничої потужності підприємства здійснює розрахунки потужностей цехів і підприємства в цілому, встановлення планового рівня використання цих резервів, визначення планових показників використання виробничих потужностей і основних виробничих фондів. Функція організації в механізмі реалізується завдяки впровадженню заходів з формування максимального виробничої потужності з мінімальною фондомісткістю та їх використання. На основі функції стимулювання здійснюється стимулювання заходів формування максимальної виробничої потужності з мінімальною фондомісткістю, перевищення рівня використання виробничих потужностей і основних виробничих фондів.

Коленда Н.В. розробив методичний підхід до оцінки дієвості управління виробничою потужністю у системи забезпечення економічної безпеки підприємства, який дозволяє сформулювати та правильно встановити черговість проведення заходів щодо підвищення ефективності використання виробничої потужності, усунення «вузьких місць» і нарощення її величини [88]. Методичний підхід ґрунтується на використанні системи показників, яка містить загальні показники величини виробничої потужності (загальна величина виробничої потужності, баланс виробничої потужності, середньорічна величина виробничої потужності), загальні показники ефективності використання виробничої потужності (комплексні показники, показники ефективності використання обладнання, показники ефективності використання виробничих площ), опосередковані показники ефективності використання

виробничої потужності (показники оцінки впливу використання виробничої потужності на ефективність виробництва, фондівдача, рівень освоєння потужності працівниками, показники фінансового результату діяльності підприємства).

Таким чином, логіка визначення резервів розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств така: 1) обґрунтування системи внутрішніх факторів, які впливають на рівень розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства; 2) на основі парної залежності рівня розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства від кожного окремого фактору встановлюється рейтинг найвпливовіших факторів; 3) визначення дії найвпливовіших факторів в абсолютних величинах за допомогою обчислення багатфакторної лінійної регресійної моделі; 4) визначення механізму впливу внутрішніх факторів на рівень розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства за допомогою багатовимірного факторного аналізу; 5) встановлення рейтингу впливу факторів в їх взаємозв'язку; 6) детальний економічний аналіз рейтингових найвпливовіших факторів, які вказують шляхи пошуку внутрішніх резервів підвищення рівня розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства.

### 3.2. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства

Одним із завдань у повоєнному відновленні України є зміцнення експортного сектору. На державному рівні планується реконструкція економіки на засадах інноваційного оновлення з використанням наявного виробничого та ресурсного потенціалу з входженням промислових видів діяльності в глобальні ланцюги створення доданої вартості. Про необхідність наукового обґрунтування цього плану говорять відомі вчені, як академік Геєць В.М. [40], Мазаракі А. А., Мельник Т. М. [101, 102], Пустовойт О.В. [156] та інші. У

зв'язку з цим у прискоренні входження України в європейський та світовий економічний простір особлива увага приділяється експортно-імпортній діяльності промислових підприємств. Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України затверджено план дій з реалізації Стратегії зовнішньоекономічної діяльності України від 18 квітня 2023 р. № 327-р. економічна компонента зовнішньоекономічної стратегії України передбачає такі дії, як сприяння українським експортерам виходу на зовнішні ринки та їх захисту за кордоном, залучення іноземних інвестицій в економіку України, удосконалення та створення нових механізмів взаємодії держави і бізнесу, залучення міжнародної технічної, консультативної та фінансової допомоги для відновлення економіки, транспортної та енергетичної інфраструктури, вирішення соціальних проблем, забезпечення роботи спільних міжурядових комісій, впровадження дій щодо комунікації між країнами, створення Офісу сприяння інвестиціям та технологіям в Україні, відкриття доступу до програм міжнародних досліджень та експериментів, поглиблення співробітництва з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), удосконалення систем обміну попередньою митною інформацією з державами світу, забезпечення присутності України в роботі Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) [165]. Підтверджуючи дружнє, партнерське ставлення до України, провідні країни за допомогою створення системи Страхування воєнних ризиків заохочують інвестиції до нашої країни. Наприклад, Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (MIGA) Групи Світового банку із залученням Трастового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE) забезпечує гарантії в страхуванні воєнних ризиків в Україні [169]. Державна підтримка розвитку експортно-імпортної діяльності передбачає науково обґрунтоване формування відповідної стратегії на підприємстві, що підтверджує необхідність розроблення відповідного методичного забезпечення.

Міністерством економіки розроблені «Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємства державного сектору» [117]. Цей документа має на меті узгодити термінологію, інформацію та зробити

однотипним процес розробки та реалізації стратегії на підприємствах державного сектору. В документі мають місце визначення основних понять, які використовуються в процесі складання стратегічних планів на підприємстві. Також, в документі конкретизовано рівні стратегічного управління, процес розробки стратегії, рекомендовано графік стратегічного планування на функціональному рівні, наведено розподіл відповідальності у процесі стратегічного планування. Сам процес планування рекомендовано розглядати з трьох основних етапів: аналізу поточної ситуації, формування майбутніх перспектив і розробки плану дій. В цьому документі наведено загальні рекомендації щодо проведення аналізу для формування стратегічних цілей та їх оцінки, аналізу внутрішніх чинників, рекомендована модель ланцюга створення доданої вартості Портера, аналізу зовнішніх чинників, зокрема, для аналізу конкуренції рекомендована модель п'яти сил Портера, а для здійснення загального підсумку аналізу чинників рекомендовано їх групувати відповідно до SWOT аналізу. В документі також привертається увага на необхідність розроблення сценаріїв майбутнього та конкретизації місії, цінності та стратегічної концепції. Рекомендовано в плані дій для взаємозв'язку між стратегічними цілями та завданнями використати збалансовану систему показників, а також обґрунтувати фінансові прогнози, а до річних планів включати бюджет, річні цілі директорів. Щодо процесу реалізації стратегії, то рекомендовано здійснювати контроль за виконанням стратегічного плану, вказані терміни контролю, а також терміни моніторингу. В документі також акцентується увага на необхідності уточнення загальної стратегії та цілі, організаційної структури та процесів, дій, цільових індикаторів, компетентності співробітників у реалізації стратегії. Також конкретизовано зміст стратегічного плану діяльності підприємства. Слід відмітити, як реальну практичну цінність документу «Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємства державного сектору», так і загальний зміст окремих методологічних рекомендацій, які особливо важливі для промислового підприємства.



Окремі методичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства мають місце в дослідженні Жихаревої В.В. [69]. Вчена рекомендує використовувати тривимірну матрицю в умовах невизначеності. Координатами тривимірної матриці є показники стратегічного середовища, стратегічних переваг та стратегічних компетенцій. На осях у тривимірному просторі відкладаються комплекс факторів, які характеризують стратегічне середовище, комплекс факторів, які характеризують стратегічні переваги та комплекс факторів, які характеризують стратегічні компетенції. Але тут не зрозуміло, як за кожною віссю відкладати комплекси факторів та яким чином визначаються стратегічні індекси, які за їх середнім геометричним надають змогу визначити узагальнений рейтинг стратегічної позиції підприємства.

Олійник Т.І., Коноплянко Д.О. в пропонованих методичних аспектах формування стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи рекомендують удосконалювати стратегічний план розвитку вітчизняних підприємств у напрямках підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх інноваційного розвитку. Автори також рекомендують на машинобудівних підприємствах розробляти стратегію розвитку інформаційної інфраструктури, але вони не конкретизують, як це методично зробити [129].

В монографії колективу вчених за загальною редакцією д.е.н., професора Микитюка П.П. детально викладено методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства [119]. В монографії структуровано інформаційне забезпечення проведення стратегічного аналізу, а саме: економічна інформація, яка надається з документів статистичного обліку (статистична звітність), документів бухгалтерського обліку (первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку, внутрішньо господарська звітність, фінансова звітність), документів управлінського обліку (облікова інформація, необлікова інформація, результати соціального опитування), документів податкової звітності, дані про конкурентів; науково-технічна інформація; правова інформація, до якої входить регламентовані (законодавчо-регулюючі документи, нормативно-правові акти, стандарти, розпорядні документи, які

містять розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, пропозиції) та нерегламентовані документи (матеріали засобів масової інформації, матеріали конференцій, нарад, виступів, матеріали спеціальних обстежень), соціальна інформація. А також рекомендуються програмні продукти для здійснення аналізу діяльності підприємства, а саме рекомендуються статистичні пакети «Statistics», «SAS», «Mathematics», «Quick». Проте слід зауважити, що аналітичні задачі стратегічного аналізу, які передбачають обчислення економетричних моделей, краще здійснювати за допомогою пакету Statgraphics Centurion або MatLab, який є самим потужним програмним середовищем, що дозволяє розробляти сучасними математичними методами різні економіко-математичні моделі. Безсумнівна корисність для стратегічного аналізу бухгалтерських програм таких, як «1С:Бухгалтерія», «Парус», «БЕСТ», «Електрона бухгалтерія», « Бухгалтерія без проблем», програм фінансового аналізу, а саме: «ИНЗК-АФСР», «АНЗК-Аналітик», «Фінансовий аналіз» версії 3.0., «ФинЕксперт», «БЕСТ-Ф», «MicrosoftExcel», «Три Кита», «AuditExpert», «ForecastExpert», «ProjectExpert», «SalesExpert», Marketing Optimization, Oros Analytics, Alcar Strategic Financial PlanningSystem, ithink, iDecide 2000, Advanced Financial Statement Analysis: систем обліку за міжнародними стандартами: «MicrosoftBusiness Solutions - Ахapta», «Oracle E-Business Suite», «Галактика»; систем підтримки прийняття рішень та експертні системи: «OracleApplications», «SAPR/3», програм електронного документообігу: «М.Е.Дос», «Мастер-Арт-Звіт», «ІВС-ІВК користувач», «F3», «FormFlow», «1С:Електроний документ». Автори монографії рекомендують такі методичні інструменти для проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства: загальні логічні методи аналізу (метод ситуційного аналізу і прогнозування, графічний аналіз, метод порівняння, метод експертних оцінок, метод побудови аналітичних таблиць, метод деталізації, логічний контроль якості вихідних даних), класичні методи економічного аналізу (прогнозування на основі пропорційних залежностей, балансовий метод, методи детермінованого факторного аналізу, методи ланцюгових підстановок, інтегральний аналіз, диференціальний метод,

логарифмічний метод), методичні інструменти стратегічного управління (модель «Hoshin», модель універсальної системи показників, модель збалансованої системи показників, модель економічної доданої вартості), методи теорії прийняття рішень (метод моделювання, метод лінійного програмування, аналіз чутливості, метод побудови «дерева рішень», метод динамічного програмування, штучна нейронна мережа), спеціальні методичні інструменти стартагічного аналізу (Модель BCG, ABC-аналіз, Модель GE/McKinsey, Модель SPACE, SWOT-аналіз, Модель Shell DPM, Модель ADL/L C, Модель п'яти сил М. Потера). Звичайно така структуризація методичних інструментів умовна, а також виникають питання щодо місту наведених методів, як наприклад, інтегрального аналізу або логарифмічного аналізу.

В сучасних умовах розвиток експортно-імпоротної діяльності обумовлює розвиток промислового підприємства [155]. Одним із напрямів розвитку експортно-імпоротної діяльності ґрунтується на нарощенні обсягів експорту результатів інноваційної діяльності і про це говорить відомий вчений з вирішення проблем цієї діяльності Кузьмін О.Є. Вирішувати проблему, яка перешкоджає розвитку експорту вітчизняної інноваційної продукції, вчений пропонує на основі удосконаленій моделі митного регулювання експортно-імпоротної діяльності підприємств гармонізацію з європейськими митними нормами. Він пропонує конструктивні рекомендації для удосконалення митного регулювання експортно-імпоротної діяльності підприємств [94].

Гаміє А.М. вважає, що в методичному забезпеченні вибору стратегії організаційного розвитку підприємства при виконанні завдання стратегічного аналізу слід використовувати такі методи та підходи, як екран бізнесу GE, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз стратегічних груп конкурентів, аналіз розбіжностей, STEEP-аналіз, матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), матриця SPACE, SWOT-аналіз, аналіз ланцюга вартості тощо; для розробки альтернативних стратегій – методи визначення конкурентних позицій підприємства, матричні методи, метод ключових факторів успіху, метод Іденбурга тощо; у виборі стратегії – методи аналізу

ієрархій, експертні методи, ранжування альтернатив, сценарне прогнозування; визначати шляхів реалізації обраної стратегії – внутрішній розвиток, зовнішній розвиток (злиття та спільні підприємства), партнерство; в оцінці стратегічного вибору – критеріальний підхід до обраної стратегії, що дозволяє оцінити її доцільність, простоту реалізації (можливість повного фінансування), очікувану ефективність тощо; методи фінансово-економічного аналізу [37].

Зміст та логіку етапів стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства вчені Малярець Л.М., Отенко І.П., Моргун Г.В. обґрунтовано представили в своїй монографії [106]. Вони рекомендують стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства здійснювати так: врахувати принципи управління цією діяльністю (науковості, системності, взаємовигідності, єдності, участі, безперервності, гнучкості, точності); визначити стратегічні цілі експортно-імпортової діяльності (зовнішньоторговельна, виробнича, економічна, структурна ефективність); формувати стратегії експортно-імпортової діяльності, використавши стратегічний контролінг та методичне, аналітичне, інформаційне, комунікаційне, організаційне забезпечення; реалізувати стратегію експортно-імпортової діяльності з урахуванням визначення узгодженості стратегічних цілей діяльності, адаптації комплексу заходів щодо розвитку цієї діяльності, формування єдиної системи інформації, моніторинг та аналіз показників діяльності. Також корисним для практичної діяльності є розроблений вченими методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності машинобудівних підприємств, який передбачає такі етапи: здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства; проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства; визначення місця експортно-імпортової діяльності в господарській діяльності підприємства; проведення аналізу особливостей методів стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства; обґрунтування стратегічного контролінгу на підприємстві, як підсистеми стратегічного управління; формування системи показників стратегічного контролінгу цієї діяльності; вибір інструментів та

аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності цієї діяльності; проведення аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності з метою стратегічного контролінгу; реалізація процедури «цілі-оптимізація-прогноз-факт-відхилення»; розроблення управлінських рішень у виборі пріоритетних напрямів формування стратегії розвитку цієї діяльності; контроль виконання означених управлінських рішень.

Слід відмітити методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, який розроблений Гудзь О.І., Мусійовською О.Б. [52]. Вчені процес формування стратегії розвитку на підприємстві розділяють на 2 блоки, а саме перший блок – етап розроблення стратегії розвитку підприємства містить 5 етапів: встановлення мети стратегії та цілей, які мають бути досягнуті; аналіз зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.); аналіз внутрішнього середовища підприємства; формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку; вибір стратегії розвитку. До другого блоку (апробаційний етап – реалізація стратегії розвитку підприємства) входить: послідовна реалізація стратегії розвитку на підприємстві, моніторинг процесу реалізації стратегії розвитку; коригування стратегії розвитку. Вчені пропонують інтегральний показник розвитку обчислювати як сума окремого складник розвитку, у частках одиниць. При цьому інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства пропонувано обчислити з урахуванням вагомості, яку визначають експертним шляхом. Для визначення рівня розвитку рекомендують скористатись шкалою Харрінгтона, але тут є вагоме заперечення, оскільки ця шкала розроблена для інтегрального показника якості Харрінгтона і використовувати її в інших випадках не доцільно.

Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства, розроблений Хаустовою В.Є., Хоменко О.І. має практичне значення для підприємства. Цей методичний підхід відрізняється урахуванням ринкової вартості та стадії життєвого циклу підприємства [188]. Методичний підхід логічно складається з 4 етапів, а саме: оцінки стадії життєвого циклу

підприємства, розрахунку ринкової вартості підприємства, визначення тісноти взаємозв'язку між ринковою вартістю та стадією життєвого циклу, формуванням аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та вибір стратегії розвитку підприємства. Далі, кожний з означених етапів детально розділяється на підетапи. За оцінкою взаємозв'язку між ринковою вартістю та стадією життєвого циклу, яка ґрунтується на парному коефіцієнті кореляції Пірсона, пропонується формувати матрицю вибору стратегії розвитку підприємства.

Отже, дослідження та аналіз рекомендацій вчених та практиків свідчать, що методичний підхід щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності на підприємствах слід реалізовувати в послідовності етапів, наведеній в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Методичний підхід до формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств (ЕІДП)**

Зміст завдання етапу	Методи вирішення завдань	Очікувані результати
<b>1. Формування цілей та задач розвитку експортно-імпоротної діяльності</b>		
Аналіз цілей та задач розвитку ЕІДП	Методи аналізу та синтезу	Перелік цілей та задач розвитку ЕІДП
<b>2. Загальна оцінка господарської діяльності підприємства</b>		
Аналіз та оцінка господарської діяльності підприємства за відповідною системою показників	Методи економічного аналізу	Перелік особливостей діяльності конкретного промислового підприємства
<b>3. Аналіз стратегій підприємства та їх цілей</b>		
Аналіз стратегій підприємства та їх цілей. Визначення взаємозв'язку стратегії розвитку ЕІДП з іншими стратегіями	Методи аналізу та синтезу	Уточнений перелік стратегій підприємства, їх цілей та взаємозв'язку стратегії розвитку ЕІДП з іншими стратегіями

Зміст завдання етапу	Методи вирішення завдань	Очікувані результати
4. Формування ознакового простору стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Обґрунтування системи показників розвитку експортно-імпоротної діяльності та їх взаємозв'язку	Методи аналізу та синтезу. Багатовимірний факторний аналіз	Система елементарних та складних ознак розвитку ЕІДП. Система показників розвитку ЕІДП
5. Оцінка розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Оцінка та аналіз рівня розвитку ЕІДП	Метод побудови інтегрального таксономічного показника розвитку	Рівень розвитку ЕІДП
6. Визначення стадії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств		
Оцінка стадії розвитку за кожним показником експортно-імпоротної діяльності підприємств	Задача розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда.	Ідентифікація стадії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств
7. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на рівень розвитку експортно-імпоротної діяльності		
Визначення основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на рівень розвитку ЕІД	Багатофакторний регресійний аналіз, факторний аналіз, метод коінтеграції	Перелік основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на рівень розвитку ЕІД
8. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на рівень розвитку ЕІДП		
Визначення факторів внутрішнього середовища, які впливають на рівень розвитку ЕІДП	Багатофакторний регресійний аналіз, факторний аналіз	Перелік факторів внутрішнього середовища, які впливають на рівень розвитку ЕІДП
9. Проведення SWOT-аналізу		
Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства	Економічний аналіз	Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства

Зміст завдання етапу	Методи вирішення завдань	Очікувані результати
10. Опис конкурентного середовища підприємства та позиції підприємства в ньому		
Аналіз діяльності конкурентів підприємства на ринку. Визначення конкурентної позиції підприємства	Економічний аналіз, стратегічний аналіз	Перелік конкурентів-лідерів на ринку. Визначена конкурентна позиція підприємства
11. Прогнозування показників розвитку ЕІДП		
Визначення прогнозу значень показників розвитку ЕІДП	Криві зростання	Прогнозні значення показників розвитку ЕІДП
12. Аналіз сценаріїв розвитку ЕІДП та формування набору стратегічних орієнтирів розвитку ЕІДП		
Визначення стратегічних орієнтирів розвитку ЕІДП	Сценарне прогнозування	Набір стратегічних орієнтирів розвитку ЕІДП
13. Визначення резервів розвитку ЕІДП		
Оцінка резервів розвитку ЕІДП	Кореляційно-регресійний аналіз, багатовимірний факторний аналіз	Систематизація та визначення резервів розвитку ЕІДП
14. Уточнення стратегії розвитку ЕІДП		
Визначення стратегії розвитку ЕІДП	Стратегічний аналіз, економічний аналіз, метод коінтеграції	Стратегія розвитку ЕІДП
15. Обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегії розвитку ЕІДП		
Формування управлінського рішення реалізації стратегії розвитку ЕІДП	Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень	Обґрунтоване управлінське рішення реалізації стратегії

Узагальнено автором на основі [37, 40, 94, 101, 102, 117, 119, 156].

В «Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємства державного сектору» чітко вказано місію, цінності та стратегічні



концепції [117]. В змісті стратегічної концепції говориться, що необхідно вказати стратегічний напрямок розвитку підприємства, після чого визначають цінності тобто характерні особливості підприємства, стандартні норми прийнятої поведінки, принципи, яких дотримуються всі працівники та процес прийняття рішень щодо довгострокових цілей підприємства. Передумовою встановлення мети є детальне оцінювання майбутніх станів діяльності підприємства, а в цілях відображається концепція розвитку й основні напрямки функціонування.

Так, стратегічна ціль АТ «Українські енергетичні машини» - бути лідером у галузі турбобудування для атомних, теплових, гідравлічних електростанцій та закріпити за собою імідж надійного постачальника електрообладнання для залізничного та міського електротранспорту, генераторного обладнання та іншого енергетичного обладнання [164]. Корпоративними цінностями підприємства є турбота про людей – співробітників, забезпечення ефективності та результативності роботи, досягнення професіоналізму, якості роботи і відповідальності перед замовником, відповідність якості продукції, задоволення вимог замовника, здійснення чесної конкуренції, збереження лідерства та досконалості. Метою розвитку АТ «Українські енергетичні машини» є проектування, виробництво, шефмонтаж і технічне обслуговування: установок паротурбінних і парогазових стаціонарних, гідравлічних турбін, передтурбінних затворів, підігрівачів, тягодуттєвих машин, конденсаторів для парових турбін і ежекторів, виготовлення турбогенераторів потужністю 1000-1200 МВт. До головних напрямків розвитку підприємства входить: розширення частки на вітчизняному та світовому ринках; забезпечення виробництва високоякісної, надійної і конкурентоспроможної продукції; підвищення ефективності та мобільності виробництва; впровадження у виробництво наукомістких інноваційних технологій, матеріалів і конструкцій; підвищення кваліфікації, соціальної захищеності і рівня життя персоналу.

Одним із важливих етапів методичного підходу до формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є формування ознакового простору стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, який

передбачає обґрунтування системи показників розвитку цієї діяльності. Система показників має відображати складові розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств та задовольняти вимогам, а саме: адекватності у відображенні змістовної суті розвитку; достовірності у відображенні відповідних властивостей розвитку цієї діяльності; доступності тобто міститись в різних формах звітності або можливістю обчислення на підприємстві; актуальності тобто можливості збереження цінності інформації протягом певного періоду; своєчасності тобто надходження до відповідного періоду часу; стійкості, що передбачає володіння властивістю зберігати точність; точністю, яка здебільшого ґрунтується на документальній основі, різних формах звітності і обліку; бути багатовимірною; вимірюватись за допомогою метричних і неметричних величин; складатись з частинних та інтегральних показників; містити інформацію, порівнянну в просторі та часі, бути евристичною тобто уможлиблювати отримання нових знань [151]. Як уже було підтверджено в попередніх підрозділах, до показників розвитку експортно-імпоротної діяльності доцільно включити такі показники, як виручка від реалізації продукції на експорт, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток, чистий фінансовий результат, валова рентабельність, рентабельність діяльності, обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на вітчизняному ринку, коефіцієнт ефективності експорту, коефіцієнт ефективності імпорту, коефіцієнт протермінованих зобов'язань, рівень використання виробничих потужностей, капітальні інвестиції усього, продуктивність праці одного працюючого ПВП, питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність, використання активів, основні засоби.

Формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності ґрунтується на оцінці цього розвитку. Розглядаючи розвиток як процес, в якому відбувається незворотна, спрямована в часі, закономірна зміна властивостей [15]. Тому спочатку слід встановити зміни, які обумовлюють розвиток, за кожною характеристикою експортно-імпоротної діяльності окремо. Цю аналітичну задачу розглянемо на прикладі щомісячних значень макроекономічних показників протягом 2021 – 2023 (квітень включно) рр., а саме: обсяги експорту товарів ( $X_1$ , млн. дол. США), імпорт

товарів ( $X_2$ , млн. дол. США), обсяги експорту послуг ( $X_3$ , млн. дол. США), імпорт послуг ( $X_4$ , млн. дол. США). На рис. 3.2 представлено динаміку значень цих макроекономічних показників України [167].

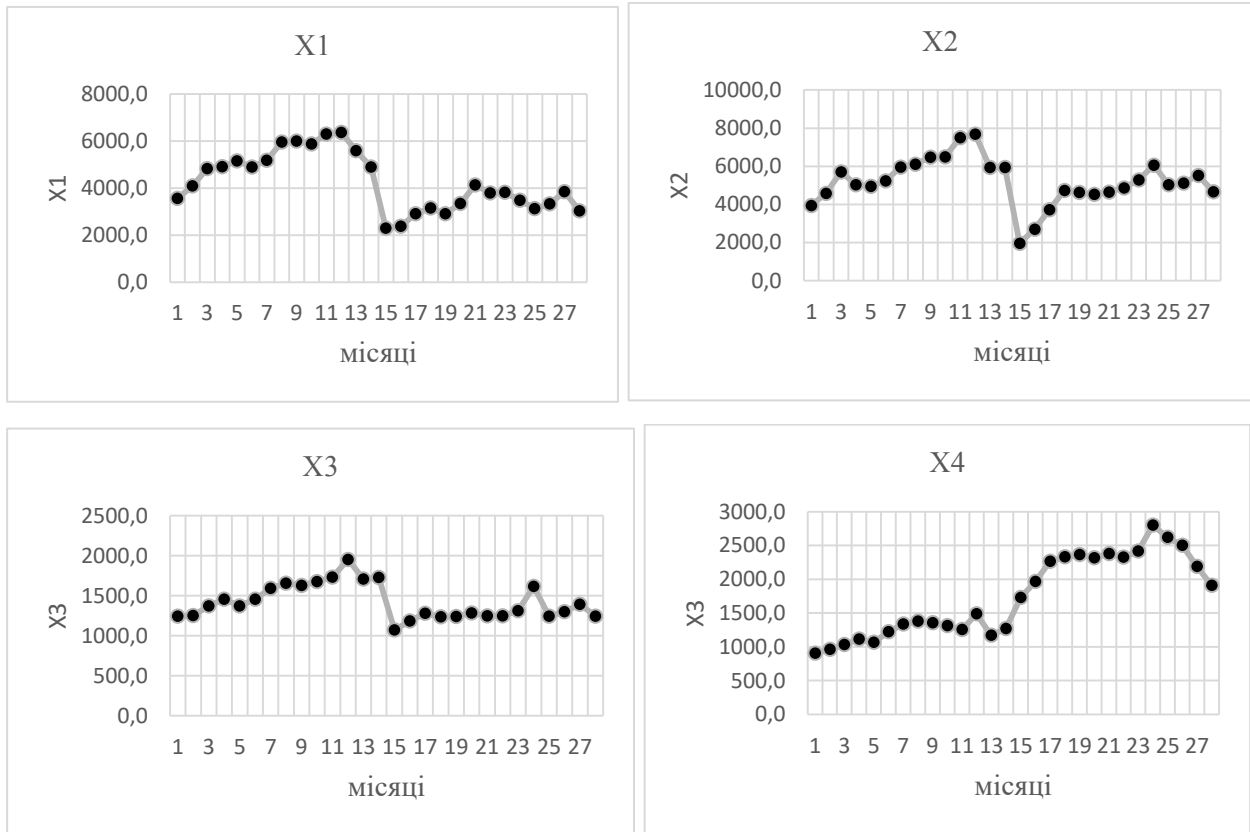


Рис. 3.2. Динаміка значень показників експортно-імпоротної діяльності в Україні протягом 2021–2023 (квітень включно) рр. щомісячно

Укладено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Аналіз рис 3.2 показує різку зміну значень означених показників в 15 місяці, що відповідає березню 2022 року. Для визначення розвитку експортно-імпоротної діяльності необхідно визначити розвиток кожної її характеристики, яка відображається показником тобто встановити стадії змін його значень. Для виявлення цих перетворень в економіці математики рекомендують застосовувати декілька методів, одним з яких є метод розділення суміші. Задача розділення суміші є складною задачею в математиці. Багатовимірний аналіз великих масивів статистичних даних в економіці в більшості випадків оснований на гіпотезі про їх

нормальний розподіл, яка часто не виконується. Практично любі відхилення від нормальності розподілу можуть бути пояснені тим, що вибірка, сукупність не являється однорідною, а складається з декількох нормально розподілених підсукупностей [218]. Доцільно скористатись рекомендаціями Пономаренко В.С., Малярець Л.М. [150], які для розділення суміші пропонують використовувати на першому етапі кластерний аналіз, який дозволить по даним суміші визначити число компонент та їх склад. Спочатку для оцінки розвитку характеристик експортно-імпоротної діяльності України протягом 2021 – 2023 (квітень включно) рр. щомісячно на основі вирішення задачі розподілу суміші необхідно побудувати слід функції щільності показників обсягу експорту товарів ( $X_1$ ), імпорту товарів ( $X_2$ ), обсягу експорту послуг ( $X_3$ ), імпорту послуг ( $X_4$ ) (рис. 3.3).

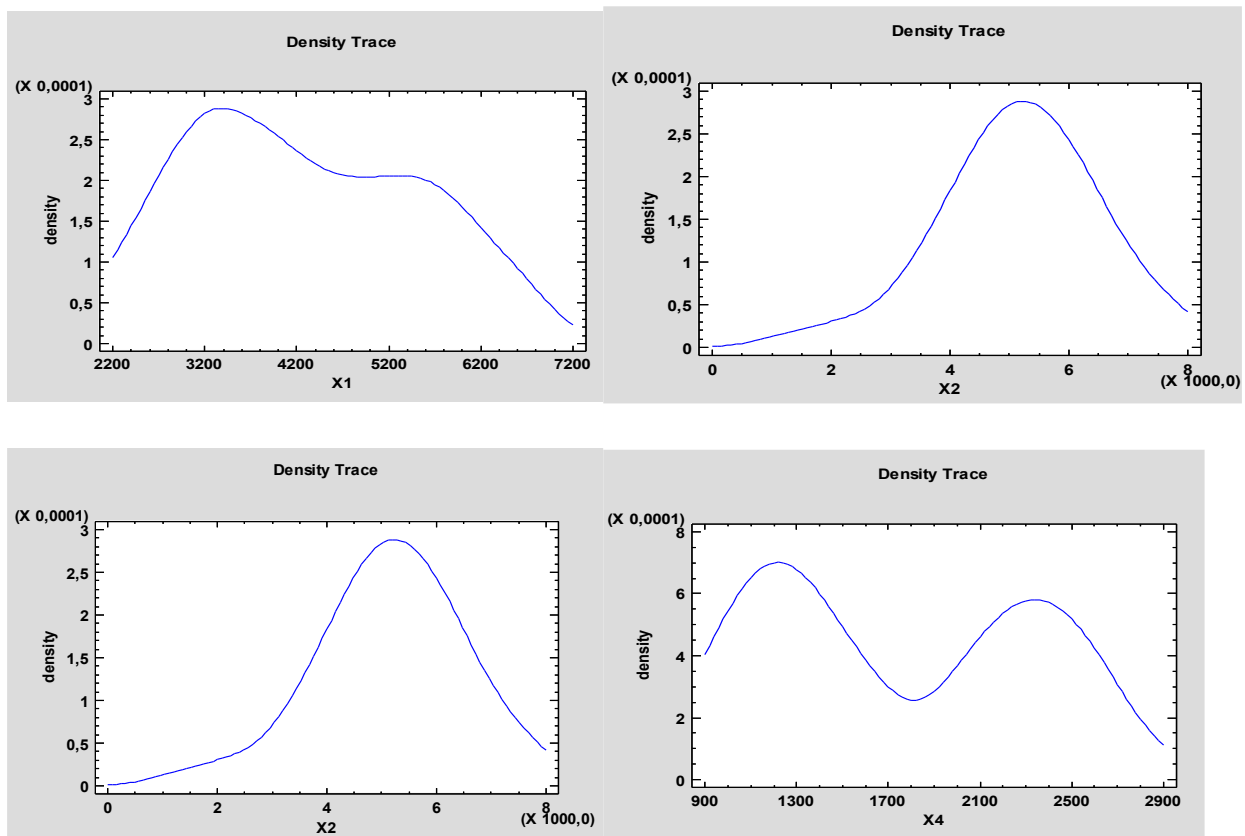


Рис. 3.3. Слід функції щільності показників експортно-імпоротної діяльності протягом 2021–2023 (квітень включно) рр. щомісячно

Розроблено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Отже, зміни значень показників експортно-імпортої діяльності свідчать про неоднорідність сукупності, яка складається з декількох нормально розподілених підсукупностей. Для розділення неоднорідних сукупностей означених показників експортно-імпортої діяльності в країні рекомендується використати кластерний аналіз, і визначити число і склад однорідних підсукупностей. На Рис. 3.4 приведені результати обчислень процедури Уорда у вигляді дендрограм, які наглядно демонструють існування двох основних класів у всіх показниках (Додаток П).

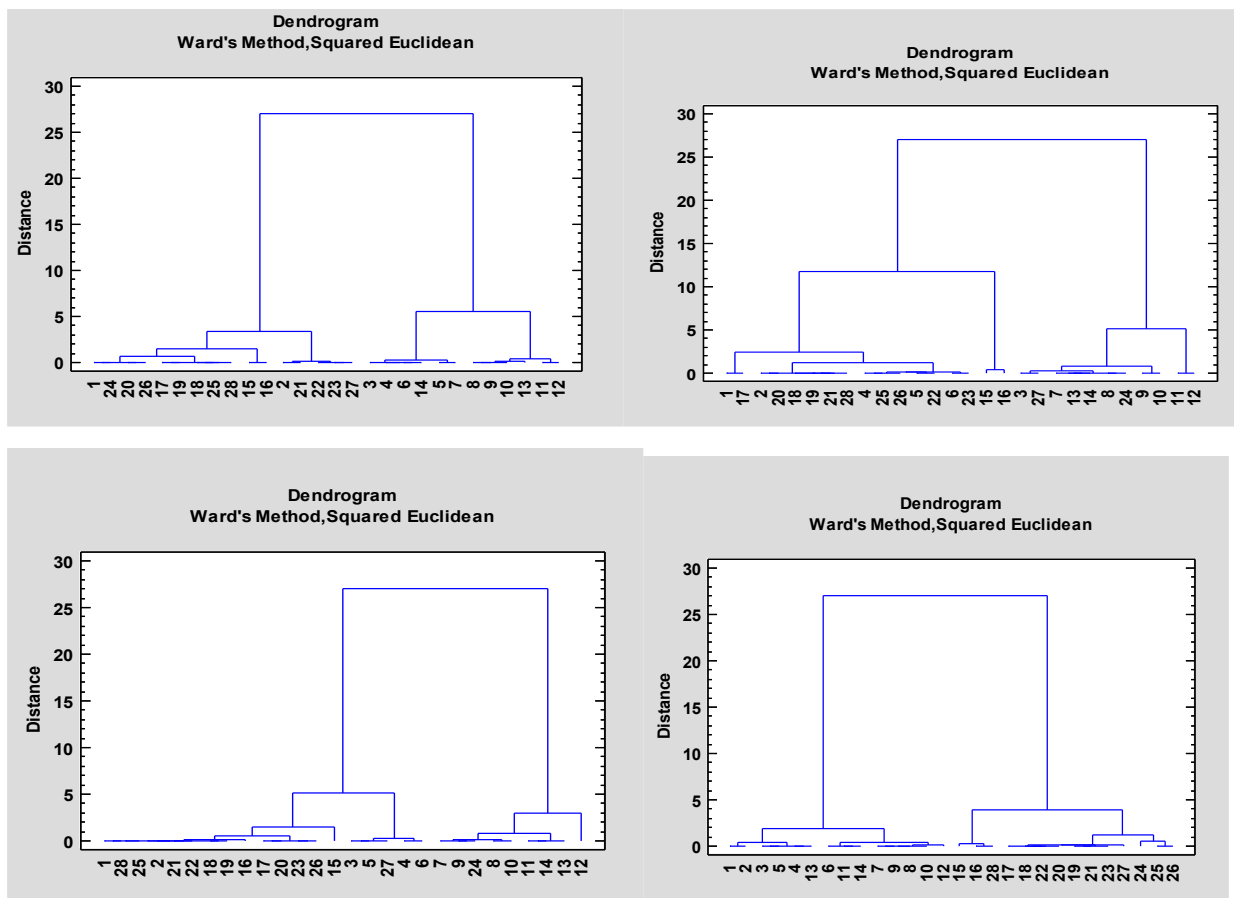


Рис. 3.4. Дендрограми розшарування значень показників експортно-імпортої діяльності протягом 2021–2023 (квітень включно) рр. щомісячно  
Розроблено автором на основі звітів Національного банку України [167]

На Рис. 3.5 графічно представлено розкид значень величини за двома вибірками кожного показника, який також підтверджує радикальні їх

відмінності. Для ідентифікації цих кластерів доцільно обчислити числові характеристики обох кластерів та порівняти.

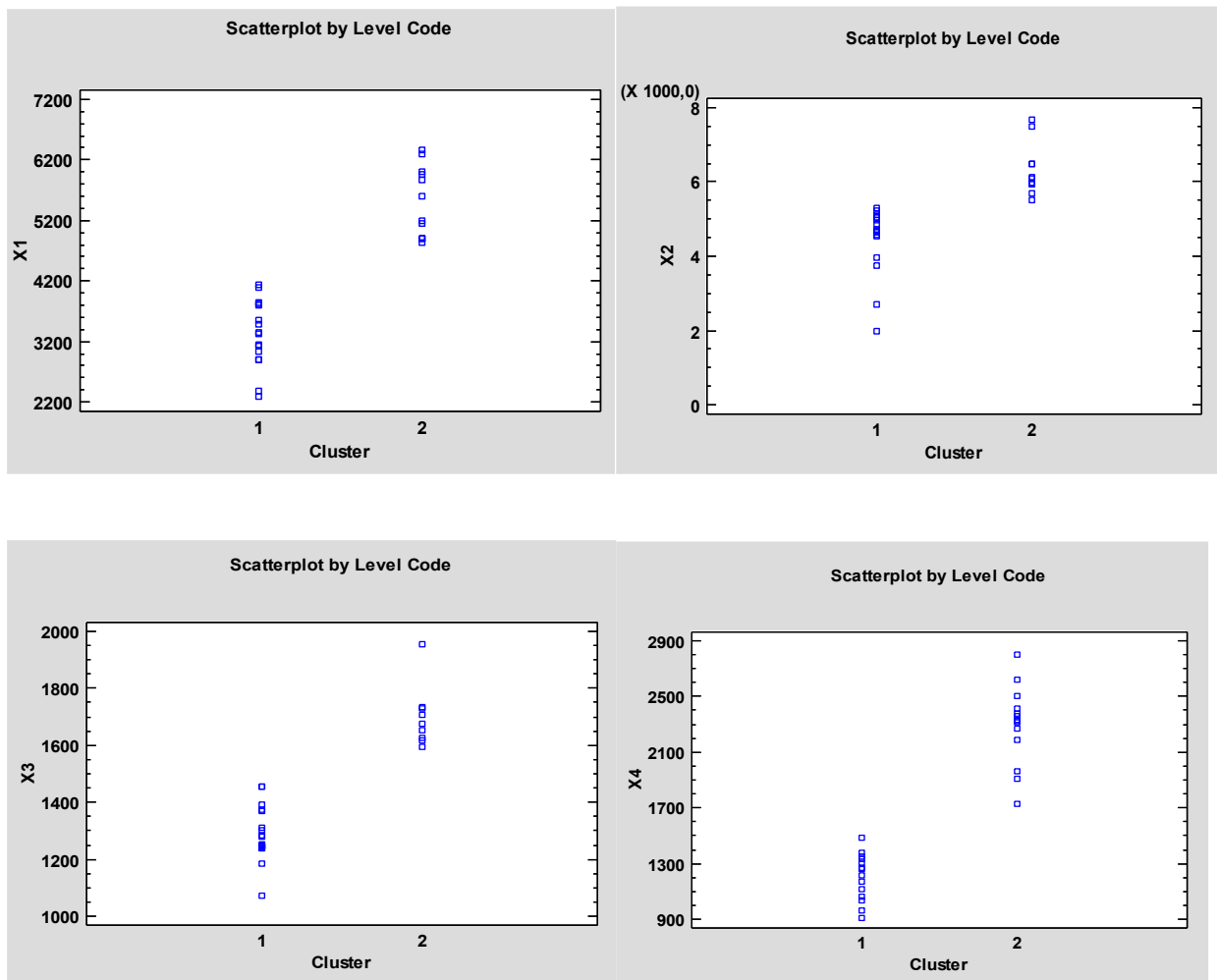


Рис. 3.5. Графік розкиду значень кожного показника експортно-імпортої діяльності за двома кластерами

Розроблено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Для визначення відмінності числових характеристик розподілів значень показників в кластері рекомендується обчислювати блочну діаграму, що містить п'ять базових характеристик одновимірного набору величин для кожної вибірки (рис. 3.6).

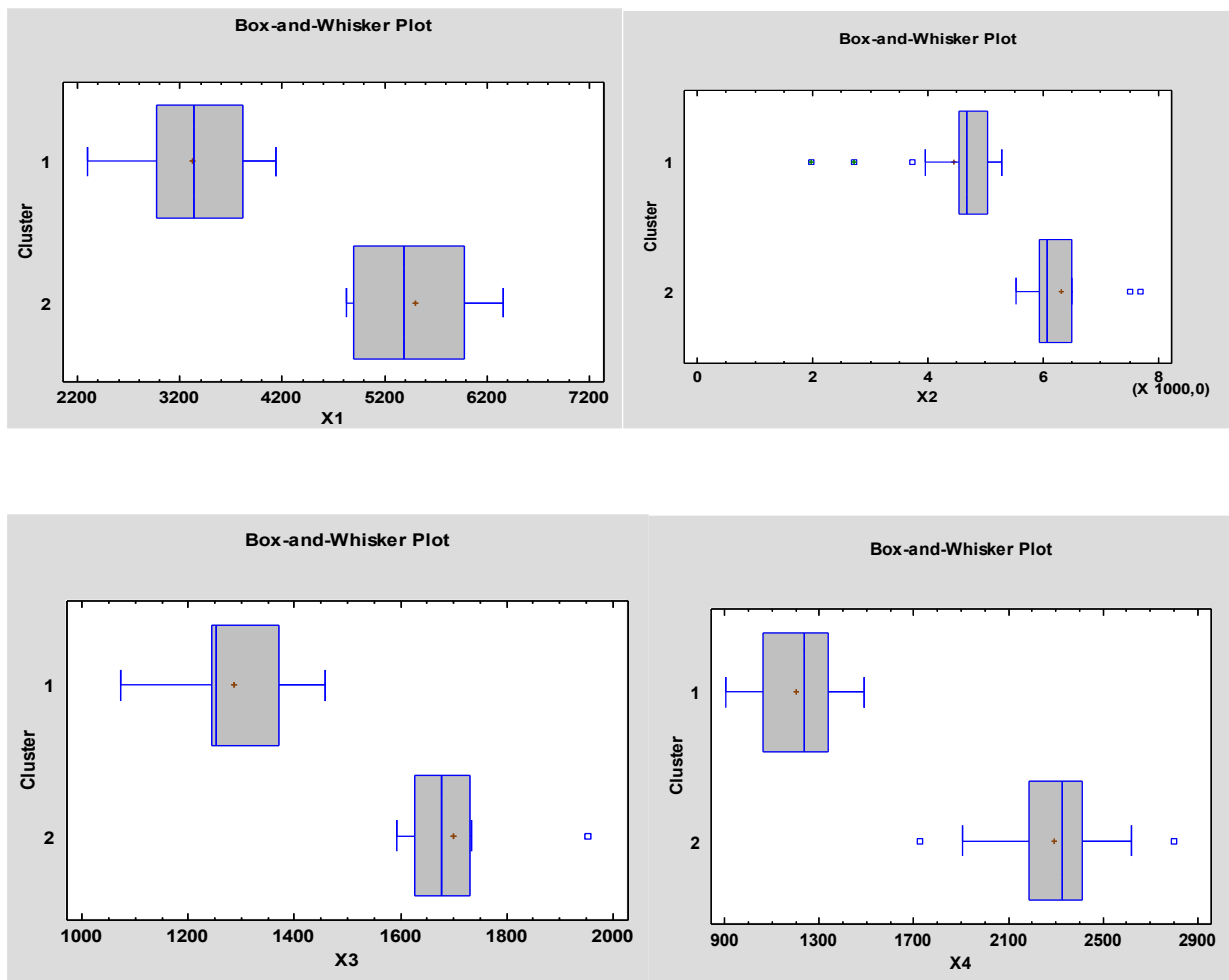


Рис. 3.6. Блочна діаграма одновимірного набору даних для кожної з двох вибірок кожного показника експортно-імпоротної діяльності  
Розроблено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Аналіз рис.3.6 свідчить, що значення кожного показника експортно-імпоротної діяльності підпорядковують двом розподілам, які мають різні числові характеристики. Для ідентифікації стадій розвитку необхідно обчислити усталені характеристики цих розподілів значень показників. В табл. 3.3 наведено усталені характеристики кожного розподілу значень показників, які досліджуються.

**Усталені характеристики розподілу значень показників експортно-імпортової діяльності**

Показник	Медіана $Me$		Стандартизоване відхилення $\sigma$		Зміни в розвитку
	1 кластер	2 кластер	1 кластер	2 кластер	
Обсяг експорту товарів ( $X_1$ )	3337,75	5387,0	550,233	582,963	зростання
Обсяг імпорту товарів ( $X_2$ )	4672,9	6071,9	903,692	694,868	зростання
Обсяг експорту послуг ( $X_3$ )	1252,0	1676,0	92,524	107,86	зростання
Обсяг імпорту послуг ( $X_4$ )	1238,5	2326,0	170,201	280,803	зростання

Розроблено автором на основі звітів Національного банку України [167]

Отже, до методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності доцільно включити аналітичну задачу оцінки розвитку цієї діяльності, яка надає можливість визначити момент коли зароджується нова ступінь розвитку, новий етап розвитку одномірного процесу та рівень його прогресивності. Діагностувати початок цих змін та величину доцільно на основі розв'язання задачі розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда. Застосування кластерного аналізу дозволяє визначити кількість компонент (вона може бути більше двох), їх склад та характеристики нормально розподілених підсукупностей, причому цей розв'язок усталений до наявності викидів.

Процес формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності має методично реалізуватись за відповідною пропонованою логікою етапів. Розроблений методичний підхід надає можливість на науковому підґрунті формувати стратегію розвитку експортно-імпортової діяльності, що обумовлює її дієвість, раціональність, об'єктивність.



### 3.3. Використання управлінського інструментарію в реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств

Успішність процесу реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності залежить від дієвості застосованих в ньому управлінських інструментів. Науковці визначають управлінські інструменти як специфічні засоби, які надають допомогу впроваджувати в життя реакції на зміни та проблеми в управлінській діяльності [83]. Коваленко Ю.О. вважає, що слід виділяти сім основних видів таких інструментів регіонального інформаційного менеджменту, а саме інноваційно-інвестиційні, методологічного забезпечення, аналітичні, правові, культурні, соціальні, фінансово-економічні. Також вона говорить про ключові інструменти регіонального інформаційного менеджменту, до яких відносить інформатизацію, інтелектуалізацію, медиатизацію, автоматизацію та моделювання.

Бабчинська О.І., Соколовська В.В. рекомендують в сучасних умовах основні інструменти управління підприємством визначати через його відповідні аспекти діяльності [2]. При цьому вони вважають, що основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є змінення організаційної структури, покращення системи планування, обліку і контролю, якості продукції, змінення управління виробничими ресурсами і запасами, інноваційними процесами.

Окремі вчені до управлінських інструментів відносять і технології. Практики європейського менеджменту використовують три базові групи технологій в управлінні, а саме: технології планування управлінських рішень, технології реалізації управлінських рішень та технології зміни структури організації. Вітчизняні практики групують технології управління за їх функціональним призначенням, такими як управління персоналом, управління логістикою, стратегічне управління бізнес-процесами, тощо [81]. На разі у вітчизняній технології управління здійснюється перехід від традиційних систем

управління до управління технологічним розвитком. Повністю погоджуємось з Кириченко О.С., що комплексне застосування сучасних методів, інструментів, сформованих управлінських механізмів сприяє переходу до нової системи управління підприємством, яка передбачає використання інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, впровадження технологій контролінгу, технологій грейдінгу, бенчмаркінгу та інших. Застосування нових управлінських механізмів надає можливості досягати нового, вищого рівня економічного розвитку підприємства. Застосування нового наукового підходу програмування розвитку спонукає розгляд процесів розвитку як певного алгоритму із закладеною програмою дій. Згідно цього наукового підходу програмування розвитку підприємство розглядається як система, яку потрібно запрограмувати за визначеними внутрішніми алгоритмами дій на всіх рівнях управління: стратегічному, тактичному, операційному. При цьому управлінські процеси мають бути визначеними, що знижує рівень ризиків у діяльності підприємства, які обумовлені прийняттям невірних управлінських рішень. Важливою складовою наукового підходу програмування розвитку є стратегічне планування та реалізація стратегії розвитку підприємства з впровадженням проектних елементів та технологій.

Вчені Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. провівши аналіз робіт фахівців, які вивчали інструменти управління розвитком підприємства, рекомендують так розділяти ці інструменти: за характером впливу, за напрямом впливу, за способом урахування інтересів працівників, за функціональною спрямованістю, за областю сфери застосовування, за новизною, за масштабом застосовування, за часом, за тривалістю, за формою вираження, за напрямом дії, за радикальністю дії [73]. Вчені акцентують увагу на врахування передумов успішного впровадження змін на вітчизняних підприємствах, серед яких: створення робочих груп, залучення до них зовнішніх консультантів, формування ефективної комунікації, забезпечення взаємоузгоджених дій.

Романенко О.О. наводить перелік сучасних методів та інструментів управління підприємством, до якого входить стратегічне планування,

управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління ланцюгом постачання, визначення місії та бачення [158]. Серед цих методів та інструментів дослідник виокремлює найефективніші методи стратегічного управління для сучасних промислових підприємств. До цих методів відноситься стратегічне планування, збалансована система показників, залучення працівників, бенчмаркінг, управління відносинами із споживачами. Предметною сферою стратегічного планування є місія та бачення бізнесу, управління за цілями, сценарії та передбачення, ключові компетенції; збалансованої системи показників – місія та бачення бізнесу, управління за цілями, стратегічний баланс, нагорода за результатами; залучення працівників – децентралізація, задоволеність персоналу, прийняття рішень, організаційна підтримка, нагорода за результатами; бенчмаркінг – аналіз передового досвіду, ключові компетенції, конкурентна розвідка, побудова профілю конкурентів; управління відносинами із споживачами – утримання клієнтів, сегментація клієнтів, опитування клієнтів, управління лояльністю клієнтів, організаційна підтримка.

Великий внесок в теорію і практику управління розвитком промислових підприємств має робота вчених Ястремської О.М. та Ястремської О.О. [206]. В цій роботі наведена обґрунтована концептуальна модель управління розвитком промислових підприємств, яка містить загальні принципи означеного управління, які окрім традиційних збагачені такими: збалансованість економічного, соціального та екологічного складових; гідні та безпечні умови життєдіяльності населення; гуманізм, демократія та загальнолюдські цінності; дотримання інтересів використання природних ресурсів сучасного покоління та всіх наступних. В цій моделі до функцій управління розвитком промислових підприємств відносяться організація, планування та прогнозування, контроль, регулювання, координація, стимулювання, оцінка рівня досягнення результатів встановленим цілям розвитку підприємства. Також в цій концептуальній моделі наводяться класифікаційні ознаки видів управління, а саме: за науковим

підходом, який є комплексним компетентний підхід, що базується на поєднання різних наукових підходів; за сферами діяльності (класичні – економічна, соціальна, екологічна та спеціальна – політичні, правова, інноваційна, інформаційна тощо); за видами потенціалу підприємства (виробничий, фінансовий, комунікаційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий, інноваційний); за життєвим циклом підприємства та продукції (народження, зростання, зрілість, відродження, занепад); за видами планування (довгострокове або стратегічне, поточне, оперативно-виробниче); за видами розвитку (збалансований, стійкий, сталий та інші). Вчені рекомендують виділяти механізми управління розвитком промислового підприємства за складовими відповідно до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ (інформаційно-аналітичну, техніко-технологічну, організаційно-економічну, адміністративно-правову). Теоретичне підґрунтя дії механізму складають методи управління (економічні, адміністративно-правові, організаційні, економіко-математичні, комп'ютерні програми та технології), інструменти управління (економічні, соціальні, екологічні), важелі управління (економічні, соціальні та екологічні). Важливим для практичної діяльності промислових підприємств є уточнення груп інструментів видами та важелями. До економічних інструментів входять збалансована система показників, програма управління змінами, стратегічне планування, відкриті інновації, тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів тощо. До соціальних інструментів входять такі види, як скорочення штатів, аутсорсинг, соціальні медіапрограми, анкетування співробітників тощо. До екологічних інструментів вчені відносять такі, як агломерація образу майбутнього, екологічне маркування, еко-менеджмент, Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо. Також вчені відзначають важелі управління: для економічних інструментів це ставка податку на доходи підприємств, ставка судних процентів, норми амортизаційних відрахувань, ставки держмита тощо; для соціальних інструментів – мінімальна заробітна плата, відсоткова ставка єдиного соціального внеску, ставка податку на доходи фізичних осіб, умови

стимулювання працівників тощо: для екологічних інструментів – ставки екологічних податків, ставки екологічного мита, екологічна сертифікація, гранично-допустимі концентрації шкідливих речовин тощо. І що також важливо для практичної діяльності промислових підприємств, є рекомендація вчених використовувати види та важелі інструментів у взаємозв'язку та взаємодоповненні, перевагу віддавати тим інструментам, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку.

Гуцул Ю.В. в своїх дослідженнях класифікував інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки [54]. Він окрім традиційних інструментів, доповнив новими, які враховують складні поточні умови діяльності. Дослідник запропонував за такими ознаками розділяти інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки, а саме: за змістом – інноваційні методології, стратегія інноваційного розвитку, моніторинг інноваційних трендів, управління ризиками інноваційної діяльності, управління портфелем інноваційних проектів, розвиток інноваційного потенціалу, створення інноваційно спрямованих партнерств тощо; за стадіями інноваційного циклу – інструменти для генерування ідей, інструменти для розроблення та тестування інновацій, інструменти для впровадження інновацій, інструменти для комерціалізації інновацій; за предметом інноваційної діяльності – інструменти продуктового характеру, інструменти процесного характеру, інструменти ринкового характеру; за сферою застосування – інструменти у постачанні, виробництві, збуті, маркетингу, дистрибуції, фінансах, зовнішньоекономічній діяльності тощо; за цільовою аудиторією – інструменти для керівної підсистеми, інструменти для керованої підсистеми; за особливостями формування – детерміновані інструменти, стохастичні інструменти; за джерелом походження – інструменти, розроблені власними силами, інструменти, залучені ззовні; за характером цілей – поточні інструменти, перспективні інструменти; за рівнем новизни – топові інструменти, новітні інструменти; за суб'єктним складом

імплементантів – інструменти, що використовуються із залученням зовнішніх стейкхолдерів, інструменти, що використовуються без залучення зовнішніх стейкхолдерів. Автор не проводить детального аналізу переваг того чи іншого інструменту та не говорить про доцільність їх використання залежно від ситуаційних умов, але його систематизація удосконалює управлінські основи інноваційного розвитку підприємств.

Єпіфанова І.М., Дмитрієв Л.Г. пропонують сучасний інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності – стратегування, визначаючи його як процес розробки, реалізації та коригування довгострокової стратегії, яка спрямована на досягнення встановлених цілей і забезпечення конкурентних переваг в умовах мінливого середовища [67]. Вони вважають, що стратегування в своїй суті реалізує комплексний підхід, що передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегічних напрямків розвитку, встановлює забезпеченість ресурсами в процесі реалізації планів, визначення ризиків та їх управління. Відмінність стратегування від стратегічного планування полягає в тому, що першим передбачається єдиний безперервний процес розробки і реалізації концепцій, стратегій, програм. Перевагами цього інструменту є те, що завдяки його підприємства не тільки адаптуються до мінливого зовнішнього середовища, але й активно впливають на нього, надають змогу ефективно розвиватись. Вчені Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. також вважають, що стратегування, перш за все, спрямоване на розвиток підприємства, підвищення стійкості та адаптивності та передбачає комплекс мір і заходів для вибору оптимального шляху реалізації свого бачення як майбутнього, так і бачення в кожний момент часу здійснення бізнес-процесів [12].

Отже, інструменти реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств доцільно розглядати як засоби, способи впливу на цей процес, що надають змогу ефективно управляти ним. Управлінський вплив на процес реалізації стратегії здійснюється завдяки виконанню управлінських

функцій таких, як організація, планування, стимулювання, аналізу, оцінювання, контролю, моніторингу.

Щодо планування, то план збуту продукції обумовлює план закупівель, фінансове планування, планування діяльності виробничих підрозділів. Передумовою формування плану збуту є аналіз ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринку, планування маркетингових заходів покращення ринкової позиції підприємства. Планування закупівель спрямоване на створення та підтримання товарного запасу відповідного асортименту на певному рівні з урахуванням можливостей постачальників та мінімальних партій відвантажень. Важливою умовою реалізації стратегії є ціноутворення, яке орієнтується на витрати, конкурентів та споживачів. Найбільш відомими підходами до ціноутворення є витратний та ціннісний підходи [162]. Витратні методи ціноутворення розділяються на метод повних витрат, метод прямих витрат, метод граничних витрат, метод мінімальних витрат, метод нормативних стандартних витрат, метод на основі «графіку беззбитковості» та цільового прибутку, метод цільового ціноутворення, метод структурної аналогії, метод визначення цін на основі «кривої освоєння», метод врахування рентабельності інвестицій, метод ціноутворення на основі рентабельності активів, ціноутворення на основі валового прибутку. Недоліком цих методів є неврахування конкуренції та еластичності попиту. Ринкові методи ціноутворення розділяються на метод розрахунку економічної цінності товару, метод максимально прийнятої ціни, метод аналізу границь, метод аналізу максимальних значень збитків та прибутків, визначення цін та знаходження функції попиту на новий продукт на основі опитування експертів, визначення ціни на новий продукт на основі тесту «ціна – готовність купити», визначення ціни на новий продукт на основі тесту «ціна – реакція покупців», визначення ціни на новий продукт на основі тесту «клас - ціни», визначення ціни на новий продукт на основі виявлення «намірів» на покупку, визначення ціни на новий продукт на основі опитування покупців та пристосування затрат до виявленої ціни, ціноутворення на основі опитування експертів та їх самооцінок, метод

слідування за ринковими цінами, метод слідування за цінами – лідера, метод розрахунку на основі прийнятих на практиці даного ринку цін, метод змагання. В якості недоліку цих методів ціноутворення означають суб'єктивність.

Успіх реалізації стратегії залежить також від наявних на підприємстві інструментів мотивації. В сучасних умовах відомі два найбільш поширені підходи до мотивації: змістовні та процесуальні. Відмінності їх полягають у тому, що змістовні передбачають визначення причини відповідної особистісної поведінки, процесуальні – зосереджені на самому процесі мотивації [15]. Виокремлюють головні методи мотивації: примушення, винагородження, солідарність. Вважається, що економічні методи мотивації найбільш ефективні і вони добре поєднуються з моральними методами. Найбільш ефективними методами мотивації є такі: фінансова мотивація, мотивація за допомогою навчання, гнучкий графік роботи, мотивація за допомогою визнання та відзнак, мотивація за допомогою технологій. Дослідники, які вивчали сучасні методи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах, відзначають грошові штрафи (використовують більше, ніж 90% підприємств), розширення повноважень (до 40% підприємств), нематеріальні стимули (до 40% підприємств), збільшення заробітної плати, грошові виплати (до 20%), вдосконалення професійних умінь (до 10% підприємств), підвищення посади (до 5% підприємств), наявність та використання соціальних програм для працівників (біля 3%) [15].

Отже, аналіз робіт знаних науковців і практиків з вирішення проблем формування стратегій розвитку різних сфер діяльності підприємств свідчить про доцільність в процесі реалізації цих стратегій використовувати, перш за все, організаційні, фінансово-економічні інструменти, інструменти, які реалізують управлінські функції, стратегічного менеджменту.

Підприємство, визначившись зі стратегією, відразу шукає придатні організаційні форми її реалізації [131]. Підприємство, яке прагне забезпечити свою економічну стійкість в мінливому зовнішньому середовищі, буде змінювати свої організаційні форми, структуру повноважень. Якщо



підприємство прийняло рішення щодо змінення організаційної структури відповідно сформованій стратегії, то необхідно обґрунтувати критерії форми нової структури, визначити можливі альтернативи групування та для кожного групування встановити механізми об'єднання, оцінити ефект нової організаційної структури, визначити систему нових службових відносин. Визначення доцільності оптимізації існуючої організаційної структури ґрунтується на порівнянні галузевих показників, порівнянні показників конкурентів та підприємства, а також на основі внутрішньої інформації, коли керівники підрозділів та провідні фахівці надають експертну оцінку оптимальності організаційної структури. Дієвим методом визначення доцільності оптимізації існуючої організаційної структури є залучення зовнішнього консультанта.

Таким чином, для здійснення ефективного управління реалізацією стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності необхідно дотримуватись відповідної логіки етапи. На рис. 3.7 наведена послідовність етапів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності сучасного промислового підприємства.

Успішність реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності залежить від фінансового забезпечення, а саме, як від мобілізації внутрішніх фінансових можливостей, так і від залучення зовнішніх ресурсів. Відомо, що фінансова стратегія тісно пов'язана з іншими стратегіями підприємства. Реалізація фінансової стратегії здійснюється у створенні фінансового забезпечення інших функціональних стратегій підприємства, зокрема розвитку експортно-імпоротної діяльності. Повністю погоджуємось з тим, що основною метою фінансової стратегії має бути фінансове забезпечення для економічної стійкості та стабільності, досягнення відповідного рівня рентабельності, платоспроможності. Фінансове забезпечення функціональних стратегій підприємства представляє собою комплексну програму дій, яка містить цілі, завдання, принципи, механізми, методів формування та використання

фінансових ресурсів для підтримки процесу успішної реалізації цих процесів [124].



Рис. 3.7. Послідовність етапів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності сучасного промислового підприємства

Узагальнено автором на основі [2, 12, 15, 54, 67, 73, 81, 131, 158, 162, 206]

Об'єктний склад фінансової стратегії такий: необоротні і оборотні активи, фінансові відносини між суб'єктами господарювання, сукупність фінансових

ризиків, система управління фінансовою діяльністю, джерела фінансування, податкові платежі і податкові ризики. Фінансова стратегія реалізується на підприємстві за допомогою відповідного механізму, який складається з прогнозування розвитку підприємства, фінансового плану, оцінки ризику та контроль [124]. На великих підприємствах під час розробки і реалізації фінансової стратегії слід врахувати такі фактори, як масштабність мети, значний обсяг фінансової діяльності, рівень диверсифікації та спеціалізації, фінансову стійкість, залежність від залучених джерел фінансування, організаційну структуру, мобільність капіталу. Інформація, яка забезпечує формування та реалізацію фінансової стратегії на підприємстві використовується для обґрунтування фінансового забезпечення інших функціональних стратегій.

Для встановлення відповідності організаційної структури підприємства «Українські енергетичні машини» можливості успішної реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності був здійснений відповідний аналіз, висновки якого такі: цикл створення енергетичного устаткування включає науково-дослідні роботи, проектно-конструкторські, виготовлення, складання та випробування турбін, шеф-монтажні роботи, авторський нагляд, інженерингові та пусканалагоджувальні роботи, сервісне обслуговування [164]. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Керівником на підприємстві виступає Генеральний директор, якому підпорядковуються заступники генерального директора за напрямками, яким в свою чергу підпорядковуються керівники (начальники) структурних підрозділів. Керівники за напрямками повністю відповідають за діяльність ввірених їм структурних підрозділів [164]. Організаційна структура підприємства така: Дирекція підприємства; Виробничий комплекс, до якого входять заготівельне виробництво, металургійне виробництво, виробничий майданчик Турбоатом, виробничий майданчик Електроважмаш, допоміжні цехи; Конструкторський підрозділ, до

якого входить спеціальне конструкторське бюро «Турбоатом», спеціальне конструкторське бюро «Турбогідромаш», спеціальне конструкторське бюро гідрогенераторів, спеціальне конструкторське бюро турбогенераторів, спеціальне конструкторське бюро тягового електрообладнання та великих машин постійного струму, управління зовнішнього монтажу, випробувань, пусконаладжування гідроагрегатів; технологічні підрозділи, а саме: відділ головного технолога, відділ головного зварника, відділ головного металурга, відділ головного енергетика, відділ головного механіка; Комплекс контрольно-вимірювальних лабораторій. Така структура забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, надає можливості швидкого маневру ресурсами, ефективна у масовому виробництві зі сталим асортиментом продукції та незначними змінами технології виготовлення продукції.

АТ «Українські енергетичні машини» – підприємство з одиничним типом виробництва турбінного та генераторного обладнання, виготовляє унікальне високотехнологічне устаткування з високими вимогами до якості продукції на рівні світових стандартів. Це, у свою чергу, вимагає чіткого дотримання складних технологічних процесів та випробування виготовленого обладнання. Отже формування ціни на продукцію залежить як від індивідуального проекту на виготовлення енергетичного обладнання, та умов тендерів, так і від регіону замовників: країн Азії, Європи, близького зарубіжжя. Застосування обладнання з числовим програмним керуванням та спеціалізованого обладнання з високими технічними характеристиками дозволяє виготовляти серійні парові турбіни без загального складання й випробувань. У 2023 році підприємство відвантажило енергетичне обладнання замовникам за сегментами: виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів – 56%, виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів – 44%.

Незважаючи на негативні наслідки війни АТ «Українські енергетичні машини» працює ефективно, прибутково, випускає рентабельну продукцію, має

задовільний фінансовий стан, характеризується достатньою ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стабільністю.

Собівартість реалізованої продукції розраховується на кожний конкретний вид виробу, має загальне коливання витрат які залежать від номенклатури виробу. Договірні ціни розраховуються шляхом калькулювання витрат за статтями калькуляції, які відображені в обліковій системі підприємства. Для ціноутворення застосовується нормативний метод собівартості. Метою ціноутворення є забезпечення мотивованої, своєчасної й достовірної цінової реакції та одержання максимального обсягу продажів з мінімальною втратою маржинальності.

Фінансування більшості значних проектів реконструкції та будівництва в енергетичній галузі Україні здійснюються з залучанням іноземних позик та кредитів, конкуренція є дуже високою. Конкуренція на вже сформованих зовнішніх ринках також є дуже високою. Науково-технічний потенціал та виробничі можливості АТ «Українські енергетичні машини» разом з високою якістю продукції, що виготовляється підприємством, наразі дозволяє конкурувати з іноземними виробниками на ринку України та на іноземних ринках. Фінансовий стан підприємства такий: чистий дохід (виручка) від реалізації за 2022 р. склав 1 033 329 тис. грн. або 80,7% до факту 2021 року. Валовий прибуток підприємства за 2022 р. склав 645 508 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за 2022 р.(збиток) склав 123 119 тис. грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування підприємства за 2022 р.(збиток) склав 150 526 тис. грн. Чистий прибуток підприємства за 2022 р. склав 321 тис. грн. або 4,6% до факту 2021 року. Але підприємства здійснює всі можливі заходи для забезпечення економічної стійкості. На разі підприємство має такі фінансові ризики (рис.3.8).

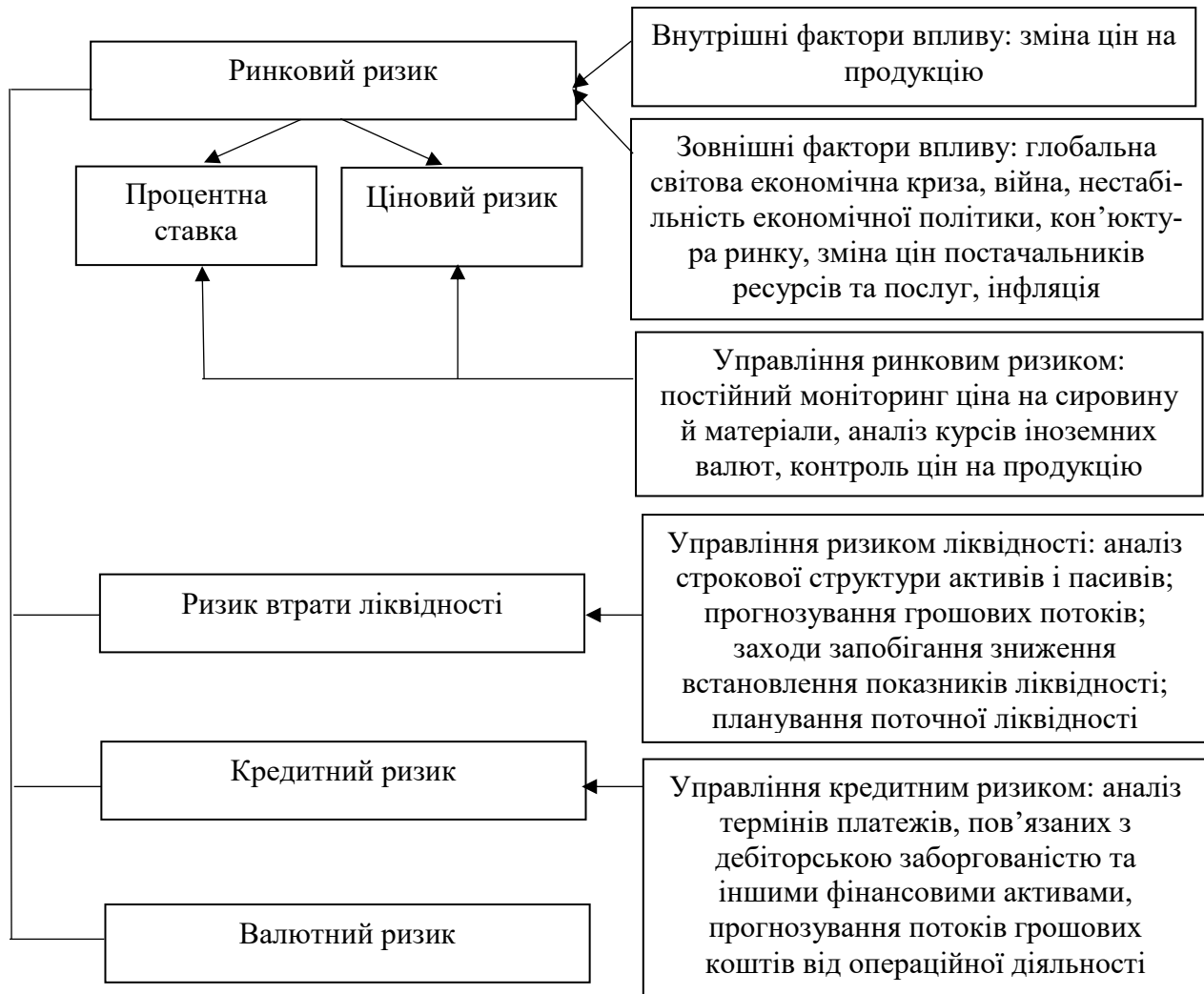


Рис. 3.8. Перелік фінансових ризиків АТ «Українські енергетичні машини»

Узагальнено автором на основі даних звіту АТ «Українські енергетичні машини» [164].

Війна негативно вплинула на господарську діяльність підприємства, це і руйнування майна, проблеми зі збутом продукції, втрату постачальників, перебої з постачанням сировини і матеріалів, фінансову нестабільність, проблеми з використанням електричної енергії, водопостачання та інше. Ринковий ризик обумовлений тим, що зміни на ринку можуть істотно вплинути на активи/зобов'язання. Ринковий ризик складається з ризику процентної ставки і цінового ризику; ризик втрати ліквідності. Підприємство може не виконувати своїх зобов'язань з причини недостатності (дефіциту) обігових коштів. За певних несприятливих обставин, підприємство може бути змушене

продати свої активи за більш низькою ціною, ніж їхня реальна вартість для погашення зобов'язань. Підприємство також має кредитний ризик, тобто воно може зазнати збитків при невиконанні в повному обсязі зобов'язань контрагентами (дебіторами). Підприємство піддається валютному ризику. Джерелом кредитного ризику є конкретний контрагент або постачальник та позичковий портфель тобто сукупність кредитних ресурсів підприємства. Дебіторська заборгованість регулярно перевіряється на існування ознак знецінення, створюється резерви під регулярно знецінення за необхідності.

На ефективність реалізації стратегії впливає культура підприємства. До організаційної культури відносяться такі складові, як філософія, що ґрунтує зміст існування підприємства та визначає ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, що є в основі організації та належать до цілей її існування; норми, яких дотримуються персонал та які визначають принципи їх взаємовідносин; клімат, атмосфера і стосунки в середині колективу та із зовнішніми організаціями; моральні установки і моделі поведінки. Організаційна культура проявляється у стилі відносин між співробітниками, стилі прийняття рішень, стилі управління проблемами, становлення до історії підприємства, стилі управління змінами, встановлених формальних процедур. На організаційну культуру впливають такі фактори, як точки концентрації уваги вищого керівництва, реакція керівництва на критичні ситуації; ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва, критеріальна база стимулювання; критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення працівників. Багато фахівців вважають, що корпоративна культура є важливим фактором у подоланні кризових ситуацій на підприємстві. Відомі міжнародні корпорації, такі як Sony, Toyota, Nissan, Honda, Motorola, Wal-Mart, Hewlett-Packard, McDonald's, General Electric, та ін. визнають, що їх успіх визначається цінностями, а також визначається, що головною цінністю є людина, працівник.

До корпоративних цінностей підприємства АТ «Українські енергетичні машини» відносяться: люди – співробітники компанії; ефективність та результативність роботи; професіоналізм, якість роботи і відповідальність

перед замовником; відповідність якості продукції; задоволення вимог замовника; чесна конкуренція; лідерство та досконалість. Керівництво підприємства в процесі управління персоналом керується правилом, що важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства та економіки в цілому – є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. На підприємстві з метою подальшого підвищення ефективності роботи з персоналом розроблені Заходи з вдосконалення роботи з персоналом. Виконання заходів забезпечить професійну придатність, комплексну систему ефективності персоналу і створення механізму управління. Визначені методи їх реалізації і відповідальні за виконання. На перше місце поставлена повага до кожного працівника. На підприємстві діє система мотивації праці, яка передбачає наступні основні складові заохочення працівників: преміювання на основі результатів господарської діяльності для всіх категорій персоналу в залежності від виконання показників ефективності виробництва підрозділів та умов преміювання кожним працівником; одноразове преміювання підрозділів та працівників за виконання особливо важливих завдань та в зв'язку з професійними святами і ювілейними датами; визнання заслуг працівників, що передбачає присвоєння почесних звань АТ «Українські енергетичні машини» («Ветеран Українських енергетичних машин», «Почесний працівник Українських енергетичних машин»), нагородження відзнаками («За заслуги», «Слава Українських енергетичних машин», «Почесною грамотою» та «Подякою генерального директора») та інші. Так у 2023 році нагороджено такими відзнаками 670 працівників, з яких відзнаками підприємства нагороджено – 498 працівників, відзнаками органів влади нагороджено – 172 працівника [164]. Протягом 2023 року на підприємстві проводились організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи щодо створення здорових і безпечних умов праці з метою запобігання нещасних випадків і професійних захворювань в процесі праці. Виконано заходи колективного договору щодо підвищення рівня охорони праці.



Підприємство постійно удосконалює свою продукцію й устаткування. На підприємстві працівники маркетингового відділу за допомогою системи Public relations, тобто зв'язків зі споживачами, отримують інформацію про побажання і переваги покупців своєї продукції. Стимулювання збуту продукції підприємства відбувається за допомогою таких факторів, як реклама через засоби масової інформації (ЗМІ). Це газети, спеціалізовані журнали, періодичне проведення «днів відкритих дверей», тобто підприємство пропонує зацікавленим особам відвідати виробничі дільниці, на яких випускається продукція, і в дійсності показати роботу комплексу свого устаткування. Підприємство застосовує також систему знижок для постійних споживачів, замовників устаткування і, крім цього, надає розстрочку платежів (кредитування постачань) постійним замовникам. Важливим моментом у стимулюванні збуту продукції АТ «Українські енергетичні машини» - є гарантійне і сервісне обслуговування устаткування. Протягом 12 місяців підприємство здійснює гарантійне обслуговування обладнання, а сервісне обслуговування - протягом усього терміну експлуатації.

Перевагою роботи підприємства є створена система внутрішнього контролю, функціями якої є здійснення і досягнення цілей внутрішнього контролю, а також реалізація внутрішнього механізму захисту від потенційних помилок, порушень, втрат та збитків, для забезпечення надійності, законності, ефективності та безпеки діяльності підприємства в цілому. Підприємство забезпечує функціонування системи внутрішнього контролю шляхом: контролю посадових осіб органів за дотриманням законодавства України та актів внутрішнього регулювання; розподілу обов'язків під час здійснення діяльності; контролю за інформаційною безпекою та обміном інформацією; впровадження процедур внутрішнього контролю; проведення моніторингу системи внутрішнього контролю; впровадження процедур внутрішнього аудиту.

Отже, на підприємстві наявні та діють всі управлінські інструменти для успішної реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності.

Підприємству рекомендується прискорити та удосконалити зміст заходів в управлінні ланцюгом поставок, а саме покращити зворотний зв'язок із замовником (шефмонтаж, технічне обслуговування та інше). У формуванні портфеля замовлень та розширення ринків збуту доцільно здійснювати постійний моніторинг інформаційних джерел для здобуття та аналізу даних щодо поточних та майбутніх проектів, тендерів, закупівель, тощо на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, аналіз існуючих управлінських інструментів та можливості їх використання у реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств свідчать про достатню їх кількість, вибір їх залежить від ефективності та особливостей розвитку як цієї діяльності, так і господарської діяльності в цілому.

### Висновки до розділу 3

Дослідження інструментально-методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств дало змогу отримати результати та сформулювати такі основні висновки.

З'ясовано, що резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства зменшують ризики, збільшують економічну стійкість в форсмажорних обставинах. Виявлено відмінності визначення резервів розвитку підприємств, їх класифікації та методи виявлення. Представлено авторське визначення резервів розвитку підприємства, яке відображає можливості підвищення ефективності діяльності та інноваційну спроможність збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, підвищення рівня її якості, ефективне використання ресурсів.

Запропоновано резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства розглядати за двома спрямуваннями: ефективністю

використаного експортно-імпортного потенціалу; запасами, які створені в процесі розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства. Розкрито зміст резервів розвитку експортно-імпортної діяльності промислового підприємства в сучасних умовах. Обґрунтовано логіку визначення резервів розвитку експортно-імпортної діяльності підприємств, яка містить відповідні етапи.

Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства передбачає розробку методичного підходу, що реалізується як послідовність відповідних етапів. В цьому підході обґрунтовано зміст завдання кожного етапу, методи вирішення завдань та очікувані результати. Відмінною особливістю пропонувано методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства є обґрунтування доцільності розв'язування аналітичної задачі оцінки розвитку цієї діяльності для визначення моментів зародження нової ступені розвитку.

Встановлена залежність результативності процесу реалізації стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності від застосованих в ньому управлінських інструментів. Пропонувано інструменти реалізації стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємств розглядати як засоби, способи впливу на цей процес, що надають змогу ефективно управляти ним. Обґрунтовано послідовність етапів реалізації стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності сучасного промислового підприємства, кожний з яких передбачає застосування відповідних інструментів. Систематизовано перелік сучасних інструментів успішної реалізації стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємств, до якого входить стратегічне планування ресурсного, організаційного, фінансового забезпечення, визначення відповідності організаційної структури підприємства даній стратегії, оцінка та аналіз ефективного використання ресурсів, система контролю за реалізацією стратегії, система мотивації успішної реалізації, система моніторингу реалізації цієї стратегії. Виявлено сукупність фінансових ризиків на великому промисловому підприємстві в сучасних умовах обмеженої діяльності.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, відображено у наукових працях автора [6, 8, 151, 207, 218].

Список використаних джерел: [2, 12, 15, 17, 18, 37, 40, 42, 48, 52, 54, 57 – 60, 67 – 69, 73, 75, 80,81, 83, 88, 94, 101, 102, 106, 112, 117, 119, 123, 124, 126, 129 – 131, 133, 134, 138, 142, 147, 148, 150, 151, 155, 156, 158, 162, 164, 165, 168, 177, 179, 180, 188, 194, 206, 218].

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження автором удосконалено та набуло подальшого розвитку теоретичне, методичне забезпечення, практичні рекомендації з формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Основні результати дисертаційного дослідження полягають у наступному:

1. Сформовано теоретичне забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Пропоновано розвиток розглядати як незворотну, спрямовану, закономірну якісно-кількісну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, що містить трансформаційність. Обґрунтовано, що основними складовими трансформації розвитку є об'єктивна реальність, свідомість, зміна (незворотна, спрямована, закономірна), системне перетворення, новий якісний і кількісний стан змісту, форми, складу, структури, генезис нової системи. Обґрунтовано змістовну модель розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка містить цілі, характеристики, критерії, процеси, рушійні сили, спосіб розвитку, фактори впливу, складові механізми розвитку, інструменти управління розвитком, функції управління розвитку експортно-імпоротної діяльності, резерви розвитку цієї діяльності. Визначено ієрархічний стратегічний набір сучасного промислового підприємства, до якого входять відповідні загальні стратегії, ділові та забезпечувальні стратегії. Систематизовано види невизначеності при формуванні стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Обґрунтовано загальну логіку етапів процесу формування стратегії розвитку діяльності промислового підприємства.

2. Обґрунтовано положення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, а саме: процес цієї оцінки слід здійснювати за методологією; оцінка розвитку ЕІДП має бути адекватною тобто відповідати реальному змісту цього розвитку; оцінка розвитку має бути багатовимірною,

багатокритеріальною та порівняною; краще розуміння результатів оцінки від прогнозних значень показників, які відображають цей розвиток; об'єктивність оцінки розвитку обумовлюється вибором математичних інструментів її здійснення; оцінку розвитку слід здійснювати технологічно; в сучасних умовах оцінка розвитку має враховувати інноваційну властивість цього розвитку; в оцінці розвитку необхідно врахувати нові ознаки інноваційної властивості цього розвитку; результати оцінки розвитку створюють аналітичну основу інструментів страхування воєнних ризиків; в забезпеченні об'єктивності цієї оцінки, а саме в динамічних рядах її показників, необхідно врахувати особливості сучасних умов економіки; евристичність оцінки розвитку обумовлюється отриманням нових знань про цей розвиток.

3. Розроблено методичне забезпечення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, яке передбачає визначення рівня цього розвитку за допомогою інтегрального таксономічного показника розвитку, визначення впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ за допомогою регресійного, багатовимірного факторного аналізу. Методичне забезпечення може бути застосоване для оцінки рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності країни, регіону.

4. Обґрунтовано підхід щодо сценарного прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку. Пропоновано в процесі формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства спочатку застосовувати формалізовані економетричні методи для розроблення базового варіанту, а далі – сценарне моделювання з метою визначення стратегічних альтернатив. Встановлено, що стратегічні альтернативи підприємства слід розробляти на основі результатів SWOT аналізу та визначати ймовірності впливу сильних, слабких сторін та можливостей і загроз на розвиток експортно-імпоротної діяльності. Рекомендовано стратегічні альтернативи формувати з урахуванням впливу фактору економічної безпеки України та складових її загроз. Обґрунтована доцільність розроблення матриці сценаріїв розвитку експортно-імпоротної діяльності з урахуванням сильних, слабких сторін,

можливостей і загроз в діяльності підприємства та загроз економічної безпеки України. Визначено рівні розвитку експортно-імпоротної діяльності з урахуванням цих умов і загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ.

5. Визначено спрямування пошуку резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. Пропоновано резерви розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства відшукувати за двома напрямками: ефективністю використання експортно-імпортного потенціалу та запасами, які створені в процесі розвитку цієї діяльності. Розкрито зміст резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства в сучасних умовах. Обґрунтовано логіку визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств, яка містить відповідні етапи. Виявлено сукупність основних фінансових ризиків великого промислового підприємства в сучасних умовах обмеженої діяльності.

6. Розроблено методичний підхід щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Методичний підхід містить 15 особливих етапів, відповідних завдань, методів їх вирішення, очікуваних результати. Один із етапів підходу передбачає ідентифікацію стадій процесу розвитку експортно-імпоротної діяльності в часі за допомогою розв'язання задачі розділення суміші з використанням кластерного методу на основі методу Уорда.

7. Обґрунтовано інструментарій формування та реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. До інструментарію формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства кортеж складних та елементарних ознак, які відображають структурні елементи розвитку цієї діяльності підприємства, ознаковий простір, інструменти рейтингування впливових показників, сценарне прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку. До інструментарію реалізації цієї стратегії входить стратегічне планування ресурсного, організаційного, фінансового забезпечення, визначення відповідності організаційної структури підприємства даній стратегії, оцінка та аналіз ефективного використання ресурсів, система

контролю за реалізацією стратегії, система мотивації успішної реалізації, система моніторингу реалізації цієї стратегії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств України.

Найбільш суттєву практичну цінність мають такі науково-практичні розробки та рекомендації: запропонований методичний підхід щодо формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств; методичне забезпечення оцінки розвитку експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств; підхід до сценарного прогнозування для формування стратегічних альтернатив розвитку; інструментарій формування та реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Результати, отримані в дисертаційній роботі, впроваджені в практичну діяльність: методичний підхід до оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємства та її розвитку, методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності в умовах обмеженості діяльності були використані у діяльності АТ «Українські енергетичні машини» (довідка № 01/02 – 145 від 16.11.2023); запропоновані теоретичні положення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності та інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки розвитку цієї діяльності використовуються в управлінні діяльністю підприємства ТОВ «Петрометал Україна» (довідка №15/09-1 від 15.09.2023р.).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андришин В.П. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. Частина 2. С. 11–14.
2. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
3. Балан В.Г. Нечіткі когнітивні технології у стратегічному управлінні підприємствами. EDITORIALBOARD. 2021.
4. Балюк Ю.С. Сучасні стратегії експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 100–107. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-5\\_0-pages-100\\_107.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-100_107.pdf) 3)
5. Балюк Ю.С. Фактори розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 91–100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-91-100>
6. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 6(17). С. 19–30.
7. Балюк Ю.С. «Діджиталізація економіки як фактор розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств». *Тези доповіді на міжнародній конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації»* (м. Рига, Латвія, 3-4-грудня 2021). Transport and telecommunication institute. Рига, Латвія, 2021. Рр. 24–26. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/200/5962/1248>
- 1-1
8. Балюк Ю.С. Загальний зміст аналітичного забезпечення формування стратегії на підприємстві. *Стратегічні пріоритети розвитку*

економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 30 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 17–19.

<https://drive.google.com/file/d/1owhJ8fBv6in2dwGoiPjyDLGJAxqoIRKy/view>

9. Балюк Ю.С. Сучасні особливості оцінки експортно-імпортової діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 158–161.

[http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29227/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D1%84\\_2022\\_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29227/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D1%84_2022_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf)

10. Бараннік І. О. Методичний підхід до моніторингу експортно-імпортового потенціалу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9 (476). С. 148–153.

11. Бараннік І. О. Обґрунтування базису понять сучасної змістовної суті експортно-імпортового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11 (454). С. 33–38.

12. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск №45.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1994>

13. Белявцева В.В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид». 2017. 215 с.

14. Биченков В.В., Павліковський А.К., Левчук О.В., Бутенко М.П. Методика визначення сценаріїв розвитку держави на довгострокову перспективу. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*.

2021. №2(72). С. 16–24. URL: <http://znp-cvsd.nuou.org.ua/article/view/244779/242597>

15. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>

16. Бордаєв В., Проскурніна Н. Фактори впливу на інноваційний розвиток експортноорієнтованого підприємництва в умовах цифровізації економіки. *Наукові інновації та передові технології*, 2024.

17. Бруслиновський І.В., Майвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 100–111.

18. Брюшкова Н.О., Завістовська Я.О. Економічне обґрунтування та розрахунок Резервів можливого збільшення прибутку і рентабельності підприємства на прикладі ТОВ «Макбуд сервіс». *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №18. С. 309–315. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/43.pdf)

19. Бударін О. С. Проблеми імпортозаміщення та їх вирішення на машинобудівних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 208–216.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-208-216>

20. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоменко ; за ред. Ф.Ф. Бутинця ; 2-е вид., доп. і перероб. Житомир : Рута, 2001. 544 с.

21. Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С. 119–128.

22. Васильківський Д.М., Трубнік Т.Є., Бикова М.Д. Економічні орієнтири України в контексті перспектив розвитку світової економіки у 2023-2024 роках. *Академічні візії*. 2023. №17.

23. Васильківський Д.М., Почерніна Н. Глобалізація та її вплив на міжнародні економічні відносини. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
24. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.
25. Велика О.Ю. Класифікація чинників зовнішнього середовища. URL:  
[http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21893/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20\\_19.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21893/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20_19.pdf)
26. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 1. С. 67–74.
27. Відбудова України: принципи та політика / За редакцією Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. URL:  
[https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)
28. Вікіпедія. URL:  
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA>
29. Вікіпедія. Інформаційна модель. URL:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C)
30. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Афіна, 2004. 140 с.
31. Вовк В.А., Гаврильченко О.В. Оцінювання експортного потенціалу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника його розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 115–122.
32. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких підприємств: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 277 с.

33. Воронков Д. К. Розвиток підприємства : управління змінами та інновації: монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. Х. : АдВА, 2009. 436 с.
34. Гаврильченко О.В. Стратегії управління потенціалом розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 409–416.
35. Гаврильченко О.В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*, 2023. №(29). С. 60–66.
36. Гаврильченко О.В. Принципи та особливості побудови механізмів управління економічним розвитком підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 272–279.
37. Гаміє А.М. Методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. №8. С. 344–347. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/71.pdf>
38. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.
39. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економіка підприємства. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2. С. 22–23.
40. Геєць В.М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. №9 (742). С. 3–29.
41. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В.Г. Герасимчук. К.: Вища школа, 1995. 266 с.
42. Горета Л.В. Визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств Сумської області на вітчизняному ринку промислового насособудування. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 2-1 (45). С. 119–124.

43. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.
44. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем : навч. посіб. / Н. І. Гражевська ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К. : Знання, 2011. 287 с.
45. Гребельник О.П. Методологічні аспекти аналізу участі країни у сфері світогосподарських відносин. *Стратегія розвитку України*, 2019. №2. С. 13–21.
46. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : [підручник] / О.П. Гребельник ; 3-тє вид., перероб. та доп. К. : Центр учбової літератури, 2008. 432 с.
47. Грилицька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Серія: Економічні науки*. Випуск 36. Частина III. URL: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/868929-1-seriyaekonomichni-nauki-vipusk-chastina-iii-udk-657442-anzhela-grilicka-angela-grylitska-irina-sinicya-irinasynuca.php>
48. Гринько П. О. Розроблення управлінського рішення підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей* (Харків, 30–31 травня 2019 р.). Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 35–36.
49. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2018. Випуск 20, Частина 1. С. 122–125.
50. Гринько П.О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 51–56.

51. Гронь О., Сікаленко О. Оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6 (73). URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06)

52. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 22. С. 334–340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>

53. Гуляк Р.Е. Сценарне прогнозування розвитку ресурсної компоненти економічного потенціалу міста. URL: [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41427/st\\_57\\_13.pdf?sequence=1](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41427/st_57_13.pdf?sequence=1)

54. Гуцул Ю.В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3869/3789>

55. Дацій О. І., Гаман М. В., Дацій Н. В. Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 368 с.

56. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 196–200.

57. Дереза В.М. Сутнісні аспекти категорії «резерви». URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.3/108.pdf>

58. Дзеджула В.В., Спіфанова І.Ю., Іванчик Т.В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 2019. №14. С. 81–86. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/dzhedzhula.pdf>

59. Добровольська О.В., Терещенко В.О. Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/44.pdf>

60. Дручок Т. Класифікація резервів в економічному аналізі. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41487/2/MNPKRSES\\_2023\\_Druchok\\_T-Classification\\_of\\_reserves\\_65-66.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41487/2/MNPKRSES_2023_Druchok_T-Classification_of_reserves_65-66.pdf)

61. Дунда С. П. Розвиток підприємств харчової промисловості України: сучасний стан та проблеми. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 4. С. 161–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_38)

62. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>

63. Дунська А. Експортно-імпортна діяльність України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 36–46.

64. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*: Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції, 2021. С. 162–163.

65. Експорт послуг: оформляємо документально. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/eksport-poslug-oformlyayemo-dokumentalno-376>

66. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017 – 2021. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e6ab10fa-0ad9-4fe4-b8be-32f570693b64&title=EksportnaStrategiiaUkraini-DorozhniaKartaStrategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021>

67. Єпіфанова І.М., Дмитрієв Л.Г. Стратегування як інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи*. 2024. №8(50). С. 414–424. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/14455/14524>

68. Железняк А.О., Ларка М.І. Методи виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL:



<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/328753a3-fcc4-4fa6-a44c-36e59ca1cd58/content>

69. Жихарева В.В., Савеоєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)

70. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

71. Залунін В. Ф., Щеглова О. Ю. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 189–195.

72. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*, 2019. № 6 (61). С. 69–78.

73. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

74. Зборовська Ю.Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 5. С. 108–116.

75. Іванова Л. Б. Основні завдання бухгалтерського обліку в антикризовому управлінні суб'єкта реального сектора економіки. *Економіка і регіон : Науковий вісник*. Полтава : ПНТУ, 2011. № 4. С. 199–202.

76. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231–239.

77. Івченко Є.А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827>

78. Карпунін І.В. Когнітивна модель формування бази знань для оцінювання фінансового стану підприємств. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, 2023. №3. С. 121–134. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/444/359>
79. Касіч А.О., Бабич Ю.А. Зовнішній аспект аналізу експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 26–31.
80. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання. / [Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай]; 2-е вид. К.: Вид. «Центр учбової літератури», 2013. 246 с.
81. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 107–115. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
82. Князь О.В. Аналіз та оцінювання факторів, які впливають на рівень інноваційного розвитку підприємства. *Економіка промисловості*. 2006. № 3. С. 128–135.
83. Коваленко Ю.О. Управлінські інструменти та технології розвитку регіонального інформаційного менеджменту. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 89–96.
84. Коваль З.О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol. 2, No. 2. С. 43–52. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf>
85. Ковтун Е.О., Романчук Р.А., Савчук В.В. Управління експортно-імпортними операціями підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №6 (17). С. 205–209.

86. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.

87. Козьменко С. М., Колосок С. І. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу інновацій машинобудування. *Ефективна економіка*, 2010. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=422>

88. Коленда Н.В. Методичний підхід до оцінки дієвості управління виробничою потужністю у системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №10. С. 278–282. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/49.pdf)

89. Колобердянко І.І., Карпенко А.О. Удосконалення експортно-імпоротної діяльності України. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2018. №37(1). С. 80–86.

90. Королюк Ю.Г. Особливості сценарного прогнозування соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=903>

91. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 3. С. 117–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_13)

92. Красілич, І. О. Механізми розвитку експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2016. Вип. 20. С. 49–52.

93. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. К 12 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

94. Кузьмін О. Є., Жигало О. Ю. Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційної ємності

підприємств. *Бізнес Інформ.* 2020. №4. С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-28-34>

95. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. Видавництво УЖНУ"Говерла". 2012. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/>

96. Лазебник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування.* 2018. Випуск №2. С. 69–74.

97. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2018. Випуск № 22 (62), 2 т. С. 21–24.

98. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Л. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія / Любов Григорівна Ліпич, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с.

99. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А.О. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Економіка та держава.* 2008. № 5. С. 29–32.

100. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2017. № 5 (84). С. 87–92. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b77126de-1388-4637-8765-957ce10f9dec/content>

101. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 470 с.

102. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *SCIENTIA· FRUCTUOSA. ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету.* 2022. Т. 145, №5. С. 4–28.

103. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 739. С. 22–28.

104. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

105. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

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

107. Малярець Л. М., Мінєнкова О. В. (Лежєпєкова О. В.) Узагальнення умов невизначеності в моделюванні економічних систем для їх контролінгу. *Розвиток теоретико-методологічних засад обліку, аналізу, контролю і аудиту: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. А. А. Пилипенка та к.е.н., проф. Г. Ф. Азарєнкова. Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2012. С. 575–585.*

108. Малярець Л.М. Вирішення проблем багатокритеріальності в економіці. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»* (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Х.: Вид. ФОП Панов А. М., 2018. С. 399–401.

109. Малярець Л.М., Мінєнкова О. В., Сабадаш Л. О. Моделювання в оцінці та аналізі діяльності підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 202 с.

110. Малярець Л.М., Отєнко В. І., Отєнко І. П. та ін. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

111. Марченко В.М. Лебєдєва Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 592–596.

112. Матвійчук Ю.В., Величко Л.А. Резерви підвищення ефективності

діяльності підприємства в конкурентному середовищі. URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1\\_matvijchuk.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchuk.htm)

113. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Концептуальні засади здійснення етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 226–227.

114. Мельник О. Г., Логвиненко Ю. Л. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

115. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. Вип. 1-2. С. 241–271.

116. Мельник Т.М., Пугачевська К.С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. *Проблеми економіки*. 2019. № 2(40). С. 53.

117. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування. URL: [\\_16032015 \(7\).pdf](#)

118. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

119. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сkochиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

120. Михайлишин Л.І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016. 314 с.

121. Моргун Г. В. Формування системи показників стратегічного контролінга експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції»* (Одеса, 27 – 28 листопада 2015 р.). Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2015. С. 95 – 98.

122. 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>

123. Мурашко О.В. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія Економіка та управління.* 2017. Випуск 4. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_4/Murashko.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_4/Murashko.pdf)

124. Нагорна О.В. Стратегія фінансового забезпечення підприємств комунального господарства: сутність та особливості. *Ефективна економіка.* 2012. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1385>

125. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.

126. Небава М.І., Адлер О.О., Козловський В.О., Лесько О.Й., Мокіна Ю.В. Економіка та організація виробничої діяльності. Навчальний посібник. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/)

127. Нікольчук, Ю., Лопатовська, О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка,* 2023. № 4 (04). С. 59–65.  
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-11>

128. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 128 с.

129. Олійник Т.І., Коноплянко Д.О. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка і суспільство.* 2023. Вип №53. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2671/2587>

130. Олійник Т.О., Коротунова О.В., Вечерко О.М. Проблеми пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL:  
<https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/362bde30-e5bf-4723-94ed-afefdc728fa8/content>

131. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К: Кондор, 2003. 196 с.
132. Отенко В., Птащенко О., Корсунова К., Карталія Д. Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетинговий та управлінський аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 2021. Вип. 6, №270. С. 127–130.
133. Офік М.П. Резерви підвищення ефективності кооперування в системі інноваційного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=322>
134. Падій І.О. Економічний зміст і функціональні завдання резервів та забезпечень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21, Частина 2. С. 48–53. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_2\\_2018ua/12.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/12.pdf)
135. Панасюк В. М., Птащенко О. В., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпорتنі операції: реалії обліку та оподаткування в умовах воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 1(12). С. 25–34.
136. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес-інформ*. 2020. № 11. С. 385–392.
137. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. *Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжурова Ю. С.* Київ, 2015. С. 10–24.
138. Петрович Й.М. Механізм управління вирощанням виробничих потужностей машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 4, Т. 1. С. 13–15. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_1/pdf/013-015.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/013-015.pdf)
139. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Системні імперативи формування та розвитку експортного потенціалу промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. №4. С. 311–316.



140. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223–229.

141. Пікалов Ю.В. Класифікація баз знань на підприємствах. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-2747/>

142. Пікуш Ю.В., Пилипенко Л.М. Сутність і класифікація резервів підприємства з метою їх бухгалтерського обліку. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/08192b00-2f3d-43ad-9b11-10f4e3bd746c/content>

143. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6398>

144. Плеханова Т.Є. Визначення факторів ризику внутрішнього середовища підприємства під час планування інноваційного розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Випуск 4-2 (43). С. 22–28.

145. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

146. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 76–83.

147. Поддєрьогін А.М., Скочій С.В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, 2018. № 2. С. 304–318. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268453122.pdf>

148. Полозова Т.В., Тарабарова Є.В. Економічне обґрунтування ефективного використання виробничої потужності підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/49930427-f6b8-44b7-ba9b-022e5922862e/content>

149. Полякова Я.О., Баскович Д.В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №10. С. 80–84.

150. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : моногр. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

151. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98>

152. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Харков: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

153. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія. Х.: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2011. С. 54–70.

154. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

155. Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Верезомська І., Яремчук С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 1 (42). С. 406–414.

156. Пустовойт О.В. Глобальна багатополарність: нові можливості й загрози для розвитку українського експорту. *Економіка України*. 2023. №12(745). С. 68–91. URL: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_23\\_12\\_068\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_23_12_068_uk.pdf)

157. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. Х. : «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

158. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*.

2015. № 1(8). С. 93–99. URL:

[file:///C:/Users/HP/Downloads/bmef\\_2015\\_1\\_15%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/bmef_2015_1_15%20(2).pdf)

159. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Випуск 15. 2009. С. 102–106.

160. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55)

161. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

162. Савченко О.В., Марцінко Д.В. Аналіз методів ціноутворення та перспектив їх застосування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 304–308. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018\\_4/jrn/pdf/56.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_4/jrn/pdf/56.pdf)

163. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку диджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 109–114.

164. Сайт АТ «Українські енергетичні машини. URL: <https://ukrenergymachines.com/>

165. Сайт Верховної Ради України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2023-%D1%80#Text>

166. Сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/>  
<https://www.me.gov.ua/Documents>

167. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-cherven-2023-roku>

168. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini>

169. Сайт Центру Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/yaki-investytsii-slid-zaluchaty>

170. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

171. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Герасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>

172. Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінгу : монографія / Л. М. Малярець, І. П. Отенко, Г. В. Моргун. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 193 с.

173. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №25. URL: [296-Текст статті-284-1-10-20210518.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851)

174. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенка. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

175. Ткаченко Н.В., Хуторна М.Е., Топазли Р.А., Еїсай С.А., Трофименко І.Б. Методологічні засади стратегічного планування капіталоутворювальної бази підприємств в умовах економіки знань. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 88–98. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3524>

176. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 161–166. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-161\\_166.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf)

177. Фатенок-Ткачук А.О., Данилко А.Р. Методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 1026–1033.

178. Фатенок-Ткачук А. О. Оцінка експортного потенціалу машинобудівних підприємств України. *Науковий вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2008. №7. С. 72–79.

179. Фатянов Д.В. Змістовна модель ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: тези доповідей Матеріали V Міжнародної наукової конференції* (Одеса, 26 – 27 листопада 2020 р.). Одеса. : видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 164–165.

180. Фатянов Д.В. Методичне забезпечення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, 2022. Вип. 16. С. 42–50. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-05>

181. Фатянов Д.В. Теоретичні положення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 258–264.

182. Федоронько Н. І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 120–123. URL: [global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf](http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf) global-national.in.ua

183. Федорук О. В. (2013). Когнітивна діагностика імовірності банкрутства як превентивний антикризовий інструмент на сучасних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2013. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/464>

184. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2006. 480 с.

185. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122–135.

186. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : [підручник] / Л.І. Федулова; за заг. ред. Л.І. Федулової. К. : Либідь, 2004. 448 с.
187. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
188. Хаустова В. Є., Хоменко О. І. Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням його ринкової вартості та стадії життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. №4. С. 197–205. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-4\\_0-pages-197\\_205.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-197_205.pdf)
189. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ, 2020. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/article/>
190. Чала В.С., Гончарова К.В., Оргловський Є.С. Виявлення альтернатив змін сценаріїв розвитку та інтернаціоналізації будівельних послуг в реалізації програм зеленого житла: методика, стратегії, типи продукту та ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5(10). С. 167–173. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10\\_2017/27.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/27.pdf)
191. Чалапко (Калник) Л.Д., Перетятко Л.А., Козак С.І. Експортний потенціал України: проблеми і перспективи реалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип 26.6. С. 247–253.
192. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К. : Знання. 1999. 64 с.
193. Черноіванова Г.С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с
194. Черчик Л.М. Менеджмент продуктивності: Конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 114 с.
195. Шевчук О.А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник НТУУ*

«Київський політехнічний інститут». №15. 2018. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135695>

196. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/26210/>

197. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 1 (135). С. 71–77.

198. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

199. Шталь Т.В. Олійник Є.С. Оцінка економічної ефективності маркетингових досліджень. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2017. № 5(18). С. 127–137.

200. Шталь Т.В., Василенко М.В. Сучасні методи обчислення експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5373>

201. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. 2-е вид., доп. Київ : Видавничий дім “КиєвоМогилянська академія”, 2014. 246 с.

202. Юринець З. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. / Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

203. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

204. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції : від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe?)

205. Якушев О.О. Зовнішні та внутрішні загрози зовнішньоекономічної діяльності України. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 233. С. 86–89.

URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46504/25-Yakushev.pdf?sequence=1>

206. Ястремська О.М. та Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1(43). С. 214–226. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-214\\_226.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf)

207. Baliuk Yliia, Budarin Oleksii. Strategies activities of industrial enterprises of the state sector of the economy in the conditions of military times. *Доповідь на Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця CED-2023* (Харків, 25 травня 2023 р.). Section "Economic Development in Conditions of Multifaceted Uncertainty". 2023.

208. Bhatti Zulfiqar Ali. Managing effects of Forex Rate's fluctuation on Pakistan's Trade Balance. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2023. № 3(3). Pp. 81–111. URL: <https://ijsse.salmaedusociety.com/index.php/ijsse/article/view/180>

209. Fugazza M., Molina AC. On the determinants of exports survival. *Policy issues in international trade and commodities study series*, 2011. No. 46. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/itcdtab47\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/itcdtab47_en.pdf)

210. George Wright, Paul Goodwin. Decision making and planning under low levels of predictability: Enhancing the scenario method. *International Journal of Forecasting*. 2009. Volume 25, Issue 4, October–December 2009. Pp. 813–825. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169207009000910#!>

211. Jackson, Emerson Abraham & Jabbie, Mohamed (2020). Import Substitution Industrialization [ISI]: An approach to Global Economic Sustainability, MPRA Paper 102316, University Library of Munich, Germany, revised 03 Jul 2020. Retrieved from: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102316/>

212. Jawaid, S.T., Waheed, A. and Siddiqui, A.H. (2020), "Terms of trade and economic growth in developing country: Evidence from bilateral and commodity level analysis". *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2020. Vol. 13 No. 1. Pp. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1108/JCEFTS-07-2019-0035>



213. Jutta Brauers, Martin Weber. A new method of scenario analysis for strategic planning. Article. January, 1988. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/for.3980070104>

214. Kathya Cordova-Pozo, Etienne A.J.A. Rouwette. Types of scenario planning and their effectiveness: *A review of reviews*. *Futures*. 2023. №149. 103153. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328723000575?via%3Dihub#ab0015>

215. Katsikeas C. S., Leonidou L. C., Morgan N. A. Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28, № 4. Pp. 493–511.

216. Kosow H., Gaßner R. Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria. *German Development Institute (DIE)*. Bonn, 2008. 133 p. URL: [https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies\\_39.2008.pdf](https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies_39.2008.pdf)

217. Leonidou L. C., Katsikeas C.S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, No. 3 (3rd Qtr., 1996). Pp. 517–551.

218. Malyarets L. M., Norik L. A., Baliuk Y. S., Budarin O. S. The Development of Export-Import Activity on the Basis of Information and Communication Technologies. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 22–31.

219. Seyoum B. Export-Import Theory, Practices, and Procedures. *New York. Routledge*. 2013. P. 256. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003020509/export%E2%80%93import-theory-practices-procedures-belay-seyoum?context=ubx&refId=96b13843-f6aa-4c38-93b3-59f6f68c42c5>

220. Smith, M. P. (2015). *Economic Development* (12 ed.). New York.

221. Shu P., Steinwender C. The Impact of Trade Liberalization on Firm Productivity and Innovation. *Innovation Policy and the Economy*. 2019. Volume 19. P. 39–68.

222. Todaro M.P., Smith M. P. (2012). *Economic Development* (11 ed.). New York.
223. Parkhomenko N., Otenko I., Otenko V., Chepeliuk M. Development of export potential of Ukraine's agricultural sector. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1.
224. Parkhomenko N. Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. Issue 1(19). Pp. 20–27.
225. Proskurnina N. V., Chala A. A. The theoretical foundations of the enterprise strategic management system. *Business Inform*, 2023. № 4. Pp. 150–155.
226. Proskurnina N. V., Hovorovska A. V. The state regulation as a factor of the organizational-economic mechanism of management of the foreign economic activity of enterprise. *Business Inform*, 2023. № 2. Pp. 56–61.
227. Vasylykivskyi D., Matiukh S., Matviiets O., Lapshyn I., Babenko V. The Consequences of the Military Conflict in Eastern Ukraine, Its Impact on International Investment Attractiveness, Economic and Demographic Development in Ukraine. *Published by Sciedu Press*. 2020. Vol. 11, No. 4; Special Issue.

## ДОДАТКИ





## Додаток Б

Результати обчислень факторного аналізу для визначення латентних факторів,  
які впливають на розвиток експортно-імпорتنної діяльності України  
(2021-2023 рр.)

**Factor Analysis**

Data variables:

X1  
X2  
X4  
X5  
X7  
X8  
X9  
X10  
X11  
X12  
X13  
X14  
X15  
X16  
X17

Data input: observations

Number of complete cases: 36

Missing value treatment: listwise

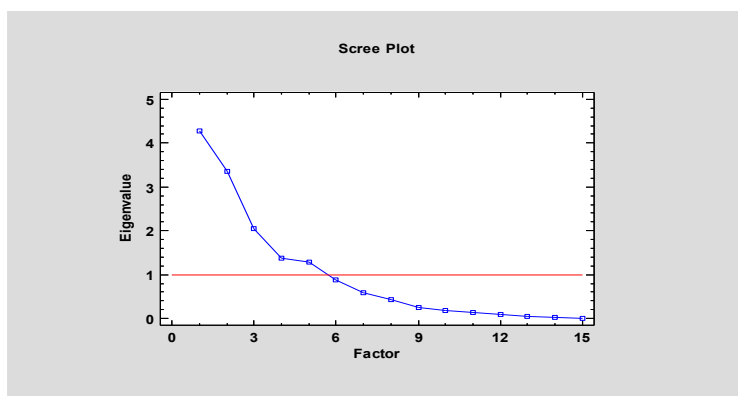
Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 5

**Factor Analysis**

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	4,28865	28,591	28,591
2	3,36198	22,413	51,004
3	2,04161	13,611	64,615
4	1,36944	9,130	73,745
5	1,2851	8,567	82,312
6	0,874029	5,827	88,139
7	0,597073	3,980	92,119
8	0,431794	2,879	94,998
9	0,246352	1,642	96,640
10	0,182771	1,218	97,859
11	0,135907	0,906	98,765
12	0,0991811	0,661	99,426
13	0,0449894	0,300	99,726
14	0,0306657	0,204	99,930
15	0,0104555	0,070	100,000



**Factor Loading Matrix After Varimax Rotation**

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2	3	4	5
X1	0,817572	-0,475042	0,107063	-0,176523	-0,0101612
X2	0,882518	0,177674	0,271724	-0,0655675	-0,197667
X4	0,931906	-0,0238865	0,253166	0,131805	0,0856212
X5	-0,252697	0,68537	-0,585214	0,111185	-0,21819
X7	0,539315	0,669583	0,0815934	-0,247989	0,286096
X8	-0,118391	0,180693	-0,85828	-0,0136715	-0,348035
X9	0,205138	0,0576946	0,854375	0,109925	-0,253457
X10	-0,241422	-0,621201	0,3545	0,0639664	-0,138792
X11	0,321256	-0,132694	0,474178	-0,611843	-0,0236985
X12	-0,0192174	-0,126731	0,0516563	-0,0602596	0,946095
X13	0,65514	0,0489181	-0,405481	0,471507	0,241397
X14	0,0599813	0,0599769	0,174684	0,737496	-0,116258
X15	0,181062	0,380227	0,422823	0,413794	0,101634
X16	0,0601972	-0,841372	-0,103681	-0,325799	0,25492
X17	-0,199139	0,856584	0,0101878	0,102144	-0,156917

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
X1	0,936815	0,0631847
X2	0,92761	0,0723896
X4	0,957816	0,0421837
X5	0,936032	0,0639682
X7	0,88921	0,11079
X8	0,904625	0,0953745
X9	0,85169	0,14831
X10	0,5932	0,4068
X11	0,720572	0,279428
X12	0,917826	0,0821741
X13	0,876608	0,123392
X14	0,595125	0,404875
X15	0,537691	0,462309
X16	0,893409	0,106591
X17	0,808553	0,191447

0,817572\*X1 + 0,882518\*X2 + 0,931906\*X4 - 0,252697\*X5 + 0,539315\*X7 - 0,118391\*X8 + 0,205138\*X9 - 0,241422\*X10 + 0,321256\*X11 - 0,0192174\*X12 + 0,65514\*X13 + 0,0599813\*X14 + 0,181062\*X15 + 0,0601972\*X16 - 0,199139\*X17

**Factor Score Coefficients**

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2	3	4	5
X1	0,817572	-0,475042	0,107063	-0,176523	-0,0101612
X2	0,882518	0,177674	0,271724	-0,0655675	-0,197667
X4	0,931906	-0,0238865	0,253166	0,131805	0,0856212
X5	-0,252697	0,68537	-0,585214	0,111185	-0,21819
X7	0,539315	0,669583	0,0815934	-0,247989	0,286096
X8	-0,118391	0,180693	-0,85828	-0,0136715	-0,348035
X9	0,205138	0,0576946	0,854375	0,109925	-0,253457
X10	-0,241422	-0,621201	0,3545	0,0639664	-0,138792
X11	0,321256	-0,132694	0,474178	-0,611843	-0,0236985
X12	-0,0192174	-0,126731	0,0516563	-0,0602596	0,946095
X13	0,65514	0,0489181	-0,405481	0,471507	0,241397
X14	0,0599813	0,0599769	0,174684	0,737496	-0,116258
X15	0,181062	0,380227	0,422823	0,413794	0,101634
X16	0,0601972	-0,841372	-0,103681	-0,325799	0,25492
X17	-0,199139	0,856584	0,0101878	0,102144	-0,156917

## Додаток В

Результати обчислень факторного аналізу для визначення латентних факторів,  
які впливають на розвиток експортно-імпортової діяльності України  
(2022-2023 рр.)

**Factor Analysis**

Data variables:

X1  
X2  
X4  
X5  
X7  
X8  
X9  
X10  
X11  
X12  
X13  
X14  
X15  
X16  
X17

Data input: observations

Number of complete cases: 22

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

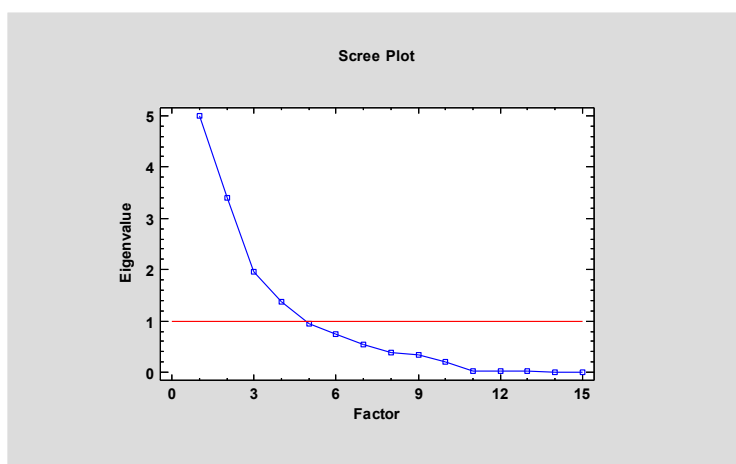
Number of factors extracted: 4

**Factor Analysis**

<i>Factor Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Percent of Variance</i>	<i>Cumulative Percentage</i>
1	4,99693	33,313	33,313
2	3,39241	22,616	55,929
3	1,96769	13,118	69,047
4	1,38039	9,203	78,249
5	0,941272	6,275	84,525
6	0,740582	4,937	89,462
7	0,54666	3,644	93,106
8	0,393836	2,626	95,732
9	0,343357	2,289	98,021
10	0,206255	1,375	99,396
11	0,0354688	0,236	99,632
12	0,0272249	0,181	99,814
13	0,0160897	0,107	99,921
14	0,00744409	0,050	99,971
15	0,00439819	0,029	100,000

<i>Variable</i>	<i>Initial Communality</i>
X1	1,0
X2	1,0
X4	1,0
X5	1,0
X7	1,0
X8	1,0
X9	1,0
X10	1,0
X11	1,0
X12	1,0
X13	1,0
X14	1,0
X15	1,0
X16	1,0
X17	1,0





#### Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
X1	0,188383	0,204671	0,801462	-0,235766
X2	0,754581	-0,355428	0,448662	0,0931964
X4	0,889268	-0,0507325	0,164091	0,262223
X5	0,0844686	0,47097	0,806189	0,000897515
X7	0,886239	0,151159	-0,189025	-0,177916
X8	-0,362225	0,436358	0,773388	-0,101317
X9	0,405659	-0,785178	-0,166844	0,101541
X10	-0,0661578	-0,069731	-0,0877578	0,771818
X11	0,0685875	-0,554378	-0,0385852	0,277303
X12	-0,0685903	0,48231	-0,752646	-0,0550455
X13	0,179669	0,733934	0,122059	0,0377489
X14	0,0156406	-0,721055	-0,229859	-0,494899
X15	0,475589	-0,163455	-0,272358	0,536312
X16	-0,498108	0,755366	0,0235161	-0,389954
X17	0,91595	-0,125552	0,0507236	-0,0719223

#### The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,188383 \cdot X1 + 0,754581 \cdot X2 + 0,889268 \cdot X4 + 0,0844686 \cdot X5 + 0,886239 \cdot X7 - 0,362225 \cdot X8 + 0,405659 \cdot X9 - 0,0661578 \cdot X10 + 0,0685875 \cdot X11 - 0,0685903 \cdot X12 + 0,179669 \cdot X13 + 0,0156406 \cdot X14 + 0,475589 \cdot X15 - 0,498108 \cdot X16 + 0,91595 \cdot X17$$

#### Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
X1	0,188383	0,204671	0,801462	-0,235766
X2	0,754581	-0,355428	0,448662	0,0931964
X4	0,889268	-0,0507325	0,164091	0,262223
X5	0,0844686	0,47097	0,806189	0,000897515
X7	0,886239	0,151159	-0,189025	-0,177916
X8	-0,362225	0,436358	0,773388	-0,101317
X9	0,405659	-0,785178	-0,166844	0,101541
X10	-0,0661578	-0,069731	-0,0877578	0,771818
X11	0,0685875	-0,554378	-0,0385852	0,277303
X12	-0,0685903	0,48231	-0,752646	-0,0550455
X13	0,179669	0,733934	0,122059	0,0377489
X14	0,0156406	-0,721055	-0,229859	-0,494899
X15	0,475589	-0,163455	-0,272358	0,536312
X16	-0,498108	0,755366	0,0235161	-0,389954
X17	0,91595	-0,125552	0,0507236	-0,0719223

## Додаток Д

Результати обчислень багатofакторного регресійного аналізу залежності  
показника сальдо товарів від показників, які забезпечують стійкий  
взаємозв'язок за весь період дослідження

**Multiple Regression - X3**

Dependent variable: X3

Independent variables:

X2  
X4  
X7  
X5  
X16  
X8  
X14  
X15

Number of observations: 36

		Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
CONSTANT	1464,26	755,256	1,93876	0,0620
X2	-0,7631	0,121898	-6,26016	0,0000
X4	2,33551	0,715119	3,2659	0,0027
X7	0,000266503	0,000097674	2,72849	0,0105
X5	-2,52685	0,22851	-11,058	0,0000
X8	139,511	15,396	9,06148	0,0000

**Analysis of Variance**

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	2,87619E7	5	5,75238E6	40,98	0,0000
Residual	4,21081E6	30	140360,		
Total (Corr.)	3,29727E7	35			

R-squared = 87,2294 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 85,101 percent

Standard Error of Est. = 374,647

Mean absolute error = 276,897

Durbin-Watson statistic = 1,38506 (P=0,0036)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,286347

**The StatAdvisor**

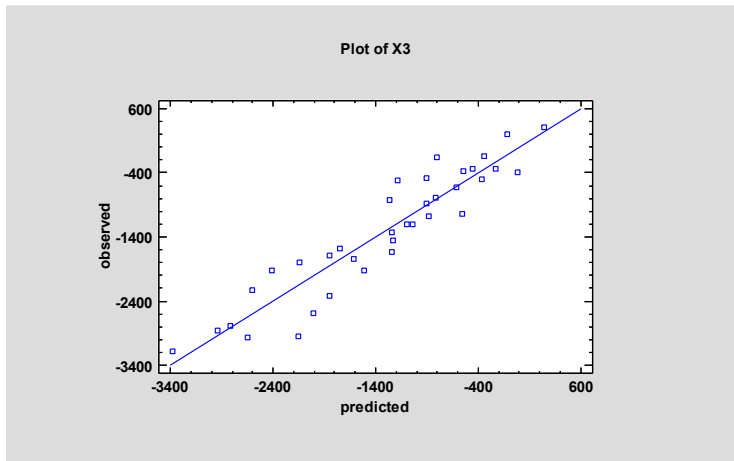
The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between X3 and 8 independent variables. The equation of the fitted model is

$$X3 = 1464,26 - 0,7631 \cdot X2 + 2,33551 \cdot X4 + 0,000266503 \cdot X7 - 2,52685 \cdot X5 + 139,511 \cdot X8$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 87,2294% of the variability in X3. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 85,101%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 374,647. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 276,897 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is less than 0,05, there is an indication of possible serial correlation at the 95,0% confidence level. Plot the residuals versus row order to see if there is any pattern that can be seen.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0105, belonging to X7. Since the P-value is less than 0,05, that term is statistically significant at the 95,0% confidence level. Consequently, you probably don't want to remove any variables from the model.



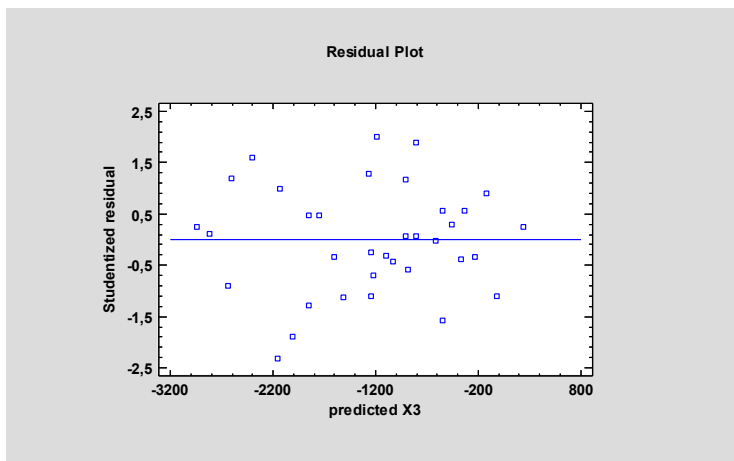
This plot displays observed values of X3 versus values predicted by the fitted model. The closer the points lie to the diagonal line, the better the model at predicting the observed data.

#### Unusual Residuals

		<i>Predicted</i>		<i>Studentized</i>
<i>Row</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Residual</i>	<i>Residual</i>
21	-516,8	-1187,74	670,936	2,01
31	-2940,0	-2154,74	-785,259	-2,32

#### The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of X3 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there are 2 Studentized residuals greater than 2, but none greater than 3.



This plot displays the Studentized residuals versus predicted values of X3. Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. This plot is especially good at showing heteroscedasticity, in which the variability of the residuals changes as the values of the dependent variable change.

## Додаток Е

Результати обчислень багатofакторного регресійного аналізу залежності  
сальдо товарів від рейтингових показників за період  
2022 (з березня) – 2023 рр.

**Multiple Regression - X3**

Dependent variable: X3

Independent variables:

X9  
X17  
X11  
X12  
X13  
X1  
X10

Number of observations: 22

		Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
CONSTANT	92,6397	396,556	0,23361	0,8178
X9	-13,9138	4,47108	-3,11196	0,0057
X17	-0,00280864	0,000974656	-2,88168	0,0096

**Analysis of Variance**

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	1,07452E7	2	5,37261E6	13,97	0,0002
Residual	7,30809E6	19	384636,		
Total (Corr.)	1,80533E7	21			

R-squared = 59,5194 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 55,2583 percent

Standard Error of Est. = 620,19

Mean absolute error = 499,738

Durbin-Watson statistic = 1,01697 (P=0,0015)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,429697

**The StatAdvisor**

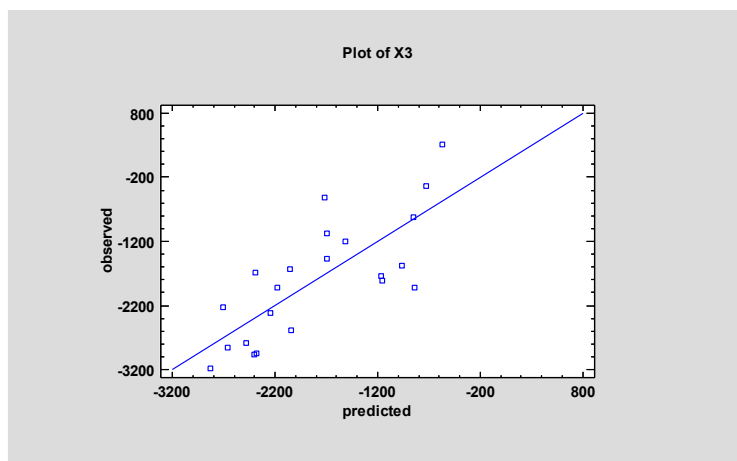
The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between X3 and 7 independent variables. The equation of the fitted model is

$$X3 = 92,6397 - 13,9138 \cdot X9 - 0,00280864 \cdot X17$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 59,5194% of the variability in X3. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 55,2583%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 620,19. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 499,738 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is less than 0,05, there is an indication of possible serial correlation at the 95,0% confidence level. Plot the residuals versus row order to see if there is any pattern that can be seen.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0096, belonging to X17. Since the P-value is less than 0,05, that term is statistically significant at the 95,0% confidence level. Consequently, you probably don't want to remove any variables from the model.



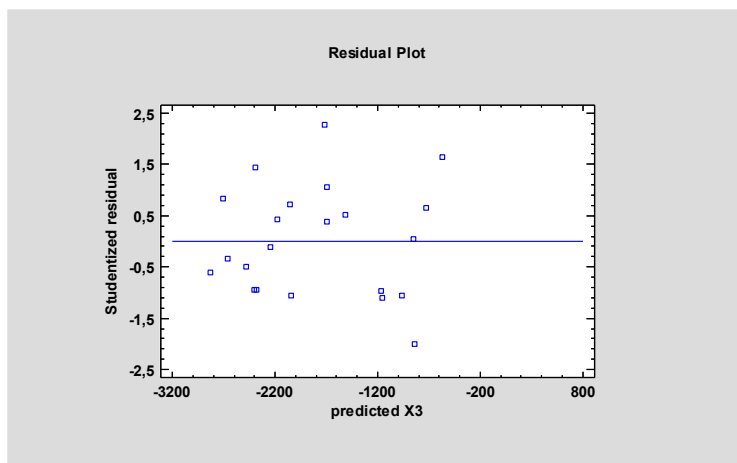
This plot displays observed values of X3 versus values predicted by the fitted model. The closer the points lie to the diagonal line, the better the model at predicting the observed data.

#### Unusual Residuals

		<i>Predicted</i>		<i>Studentized</i>
<i>Row</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Residual</i>	<i>Residual</i>
7	-516,8	-1712,57	1195,77	2,28
11	-1915,7	-844,908	-1070,79	-2,00

#### The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of X3 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there are 2 Studentized residuals greater than 2, but none greater than 3.



This plot displays the Studentized residuals versus predicted values of X3. Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. This plot is especially good at showing heteroscedasticity, in which the variability of the residuals changes as the values of the dependent variable change.

## Додаток Ж

Результати обчислень багатofакторного регресійного аналізу залежності  
показника сальдо послуг від рейтингових показників  
за період 2022 (з березня) – 2023 рр.

**Multiple Regression - X6**

Dependent variable: X6

Independent variables:

X9  
X17  
X11  
X12  
X13  
X1  
X10

Number of observations: 22

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	-828,606	220,092	-3,76481	0,0014
X9	6,59366	0,903198	7,30034	0,0000
X12	14,6093	5,85995	2,49308	0,0226
X1	-0,186247	0,0604133	-3,08289	0,0064

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,39808E6	3	466028,	30,50	0,0000
Residual	275015,	18	15278,6		
Total (Corr.)	1,6731E6	21			

R-squared = 83,5625 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 80,823 percent

Standard Error of Est. = 123,607

Mean absolute error = 89,7345

Durbin-Watson statistic = 1,08199 (P=0,0023)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,371803

**The StatAdvisor**

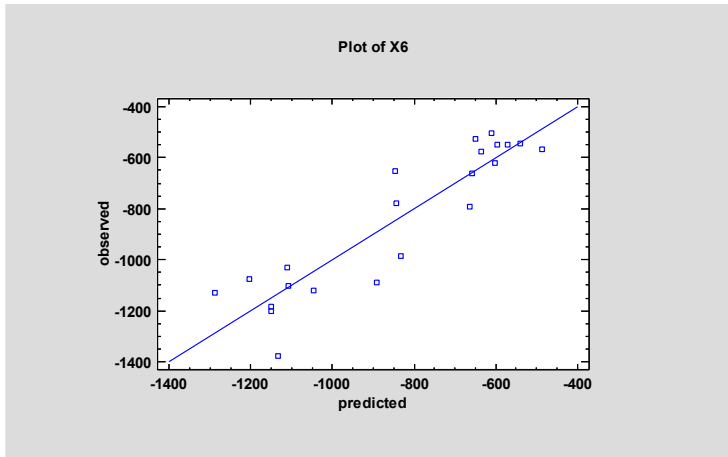
The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between X6 and 7 independent variables. The equation of the fitted model is

$$X6 = -828,606 + 6,59366 \cdot X9 + 14,6093 \cdot X12 - 0,186247 \cdot X1$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 83,5625% of the variability in X6. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 80,823%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 123,607. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 89,7345 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is less than 0,05, there is an indication of possible serial correlation at the 95,0% confidence level. Plot the residuals versus row order to see if there is any pattern that can be seen.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0226, belonging to X12. Since the P-value is less than 0,05, that term is statistically significant at the 95,0% confidence level. Consequently, you probably don't want to remove any variables from the model.



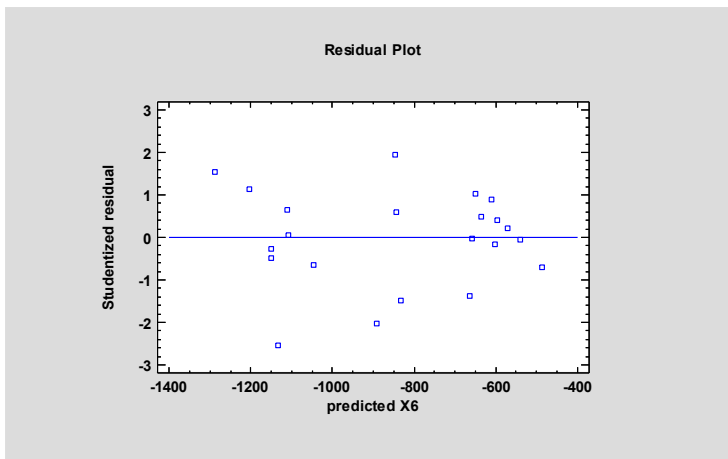
This plot displays observed values of X6 versus values predicted by the fitted model. The closer the points lie to the diagonal line, the better the model at predicting the observed data.

#### Unusual Residuals

		<i>Predicted</i>		<i>Studentized</i>
<i>Row</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Residual</i>	<i>Residual</i>
4	-1090,0	-891,956	-198,044	-2,03
11	-1375,0	-1132,41	-242,594	-2,54

#### The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of X6 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there are 2 Studentized residuals greater than 2, but none greater than 3.



This plot displays the Studentized residuals versus predicted values of X6. Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. This plot is especially good at showing heteroscedasticity, in which the variability of the residuals changes as the values of the dependent variable change.

## Додаток 3

Результати обчислення інтегрального показнику розвитку експортно-імпортової діяльності АТ «Українські енергетичні машини»  
протягом 2017-2023 рр.

	t05	t01																
7	2,45	3,71																
<b>М</b>	<b>0,614037243</b>	<b>0,703100959</b>	<b>0,7156103</b>	<b>0,539080137</b>	<b>0,462679038</b>	<b>0,429834668</b>	<b>0,284695157</b>											
роки	1	2	3	4	5	6	7	Etalon	Min	Max								
X1	295374	472893,3	525437	87932	386986	177217,6	152995,8	525437,000	87932,000	525437,0								
X2	1707593	2540560,5	2822845	1465531	1279909	1175777,6	899974,8	2822845,000	899974,800	2822845,0								
X3	451062,6	897042,6	996714	287375	273957	257822,4	224993,4	996714,000	224993,400	996714,0								
X4	112592,2	282658,5	314065	226534	6990	6036,8	4695,6	314065,000	4695,600	314065,0								
X5	24,64	31,77	35,3	19,6	21,4	17,52	15	35,300	15,000	35,3								
X6	5,72	9,99	11,1	16	0,5	0,4	0,3	16,000	0,300	16,0								
X7	1412219	2067667,2	2297408	1377599	892923	998560	746979	2297408,000	746979,000	2297408,0								
X8	1,226125172	1,142887258	1,04499023	1,04673225	1,033365263	1,024761301	1,012981792	1,226	1,013	1,2								
X9	1,104	1,078	1,056	1,058	1,025	1,022	1,0067	1,104	1,007	1,1								
X10	0,25	0,187	0,179	0,154	0,152	0,114	0,109	0,109	0,109	0,3								
X11	57,52	51,84	57,6	57,2	57,6	46,08	34,56	57,600	34,560	57,6								
X12	32559,2	35885,7	39873	16139	6784	40000	30000	40000,000	6784,000	40000,0								
X13	36540,8	61136,1	67929	41413	19781	20692,8	16629	67929,000	16629,000	67929,0								
X14	8	7,2	8	8	8	6,4	4,8	8	4,800	8,0								
X15	9173684,2	6677603,1	7419559	7557986	10319362	8219605,6	6178204,2	10319362	6178204,200	10319362,0								
X16	11716516,8	9553029,3	10614477	10619220	12516296	10013036,8	7389777	12516296	7389777,000	12516296,0								

																dcp = 6,92																	
																sd = 2,15	Різниця																
																c0 = 14,893202																	
																mi0	0,3859628	0,296899	0,28439	0,4609199	0,537321	0,570165	0,71530484										
																di0	5,75	4,42	4,24	6,86	8,00	8,49	10,65										
																Standartiz																	
Ср	СрКвОт	1	2	3	4	5	6	7	Etalon	1	2	3	4	5	6	7																	
299833,671	155820,544	-0,029	1,111	1,448	-1,360	0,559	-0,787	-0,942	1,448	-1,476	-0,337	0,000	-2,808	-0,889	-2,235	-2,390																	
1698884,414	666941,141	0,013	1,262	1,685	-0,350	-0,628	-0,784	-1,198	1,685	-1,672	-0,423	0,000	-2,035	-2,313	-2,470	-2,883																	
484138,143	301326,769	-0,110	1,370	1,701	-0,653	-0,698	-0,751	-0,860	1,701	-1,811	-0,331	0,000	-2,354	-2,399	-2,452	-2,561																	
136224,586	126905,305	-0,186	1,154	1,401	0,712	-1,018	-1,026	-1,036	1,401	-1,588	-0,247	0,000	-0,690	-2,420	-2,427	-2,438																	
23,604	6,933	0,149	1,178	1,687	-0,578	-0,318	-0,878	-1,241	1,687	-1,538	-0,509	0,000	-2,264	-2,005	-2,564	-2,928																	
6,287	5,801	-0,098	0,638	0,830	1,674	-0,998	-1,015	-1,032	1,674	-1,772	-1,036	-0,845	0,000	-2,672	-2,689	-2,707																	
1399050,743	547263,712	0,024	1,222	1,642	-0,039	-0,925	-0,732	-1,192	1,642	-1,617	-0,420	0,000	-1,681	-2,566	-2,373	-2,833																	
1,076	0,073	2,058	0,917	-0,425	-0,401	-0,584	-0,702	-0,864	2,058	0,000	-1,141	-2,483	-2,459	-2,643	-2,761	-2,922																	
1,050	0,032	1,699	0,882	0,190	0,253	-0,785	-0,879	-1,360	1,699	0,000	-0,817	-1,509	-1,446	-2,483	-2,578	-3,059																	
0,164	0,045	1,938	0,525	0,346	-0,215	-0,260	-1,112	-1,224	-1,224	3,162	1,749	1,570	1,009	0,964	0,112	0,000																	
51,771	8,098	0,710	0,008	0,720	0,670	0,720	-0,703	-2,125	0,720	-0,010	-0,711	0,000	-0,049	0,000	-1,423	-2,845																	
28748,700	11703,582	0,326	0,610	0,951	-1,077	-1,877	0,961	0,107	0,961	-0,636	-0,352	-0,011	-2,039	-2,838	0,000	-0,854																	
37731,671	19020,623	-0,063	1,230	1,588	0,194	-0,944	-0,896	-1,109	1,588	-1,650	-0,357	0,000	-1,394	-2,531	-2,483	-2,697																	
7,200	1,131	0,707	0,000	0,707	0,707	0,707	-0,707	-2,121	0,707	0,000	-0,707	0,000	0,000	0,000	-1,414	-2,828																	
7935143,443	1329646,480	0,931	-0,946	-0,388	-0,284	1,793	0,214	-1,321	1,793	-0,862	-2,739	-2,181	-2,077	0,000	-1,579	-3,114																	
10346050,414	1521941,970	0,900	-0,521	0,176	0,179	1,426	-0,219	-1,942	1,426	-0,525	-1,947	-1,250	-1,246	0,000	-1,645	-3,368																	



## Додаток И

Фрагменти обчислень парної регресії інтегрального таксономічного показника розвитку підприємства від рейтингових показників зовнішнього середовища

**Simple Regression - I vs. X1**

Dependent variable: I

Independent variable: X1

Double reciprocal model:  $Y = 1/(a + b/X)$

Number of observations: 7

**Coefficients**

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	0,0482834	1,71404	0,0281694	0,9786
Slope	86613,8	73482,3	1,1787	0,2915

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,709503	1	0,709503	1,39	0,2915
Residual	2,55338	5	0,510676		
Total (Corr.)	3,26289	6			

Correlation Coefficient = 0,466312

R-squared = 21,7447 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 6,09359 percent

Standard Error of Est. = 0,714616

Mean absolute error = 0,533641

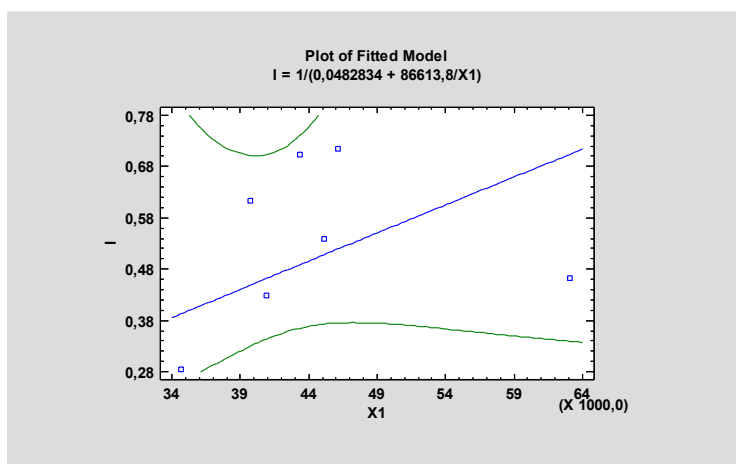
Durbin-Watson statistic = 0,742902 (P=0,0151)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,374826

**The StatAdvisor**

The output shows the results of fitting a double reciprocal model to describe the relationship between I and X1. The equation of the fitted model is

$$I = 1/(0,0482834 + 86613,8/X1)$$



The output shows the results of fitting a double reciprocal model to describe the relationship between I and X1. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$I = 1/(0,0482834 + 86613,8/X1)$$

### Simple Regression - I vs. X13

Dependent variable: I

Independent variable: X13

Double-squared:  $Y = \sqrt{a + b \cdot X^2}$

Number of observations: 7

#### Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	0,499767	0,0682675	7,32072	0,0007
Slope	-8,23094E-9	2,45447E-9	-3,35344	0,0203

#### Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	0,108649	1	0,108649	11,25	0,0203
Residual	0,0483076	5	0,00966153		
Total (Corr.)	0,156957	6			

Correlation Coefficient = -0,832

R-squared = 69,2224 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 63,0669 percent

Standard Error of Est. = 0,0982931

Mean absolute error = 0,0755405

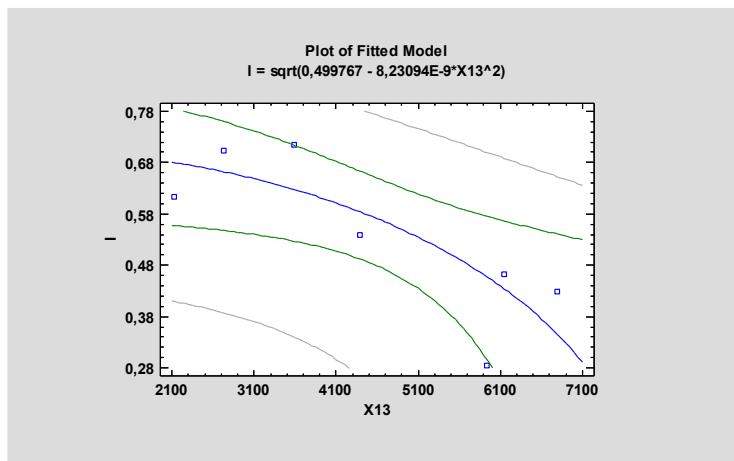
Durbin-Watson statistic = 2,01036 (P=0,3017)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,250762

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a double squared model to describe the relationship between I and X13. The equation of the fitted model is

$$I = \sqrt{0,499767 - 8,23094E-9 \cdot X13^2}$$



## Додаток К

Фрагменти обчислень парної регресії інтегрального таксономічного показника розвитку підприємства від рейтингових показників внутрішнього середовища

**Simple Regression - I vs. X1**

Dependent variable: I

Independent variable: X1

Double-squared:  $Y = \sqrt{a + b \cdot X^2}$ 

Number of observations: 7

**Coefficients**

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	0,169034	0,0630568	2,68066	0,0438
Slope	1,21449E-12	0	2,89238	0,0341

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,0982414	1	0,0982414	8,37	0,0341
Residual	0,0587157	5	0,0117431		
Total (Corr.)	0,156957	6			

Correlation Coefficient = 0,791146

R-squared = 62,5913 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 55,1095 percent

Standard Error of Est. = 0,108366

Mean absolute error = 0,0787653

Durbin-Watson statistic = 1,69085 (P=0,3001)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,0494219

**The StatAdvisor**

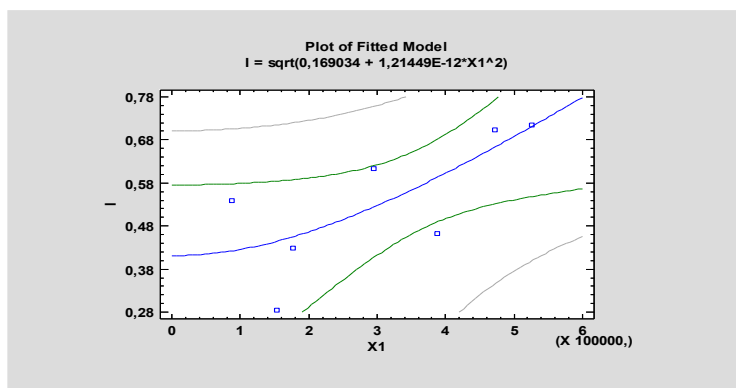
The output shows the results of fitting a double squared model to describe the relationship between I and X1. The equation of the fitted model is

$$I = \sqrt{0,169034 + 1,21449E-12 \cdot X1^2}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between I and X1 at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 62,5913% of the variability in I. The correlation coefficient equals 0,791146, indicating a moderately strong relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,108366. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,0787653 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



### Simple Regression - I vs. X2

Dependent variable: I

Independent variable: X2

Reciprocal-X model:  $Y = a + b/X$

Number of observations: 7

#### Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	0,934191	0,0148945	62,7207	0,0000
Slope	-586355,	20605,7	-28,456	0,0000

#### Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	0,145177	1	0,145177	809,74	0,0000
Residual	0,000896443	5	0,000179289		
Total (Corr.)	0,146074	6			

Correlation Coefficient = -0,996927

R-squared = 99,3863 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 99,2636 percent

Standard Error of Est. = 0,0133899

Mean absolute error = 0,00863708

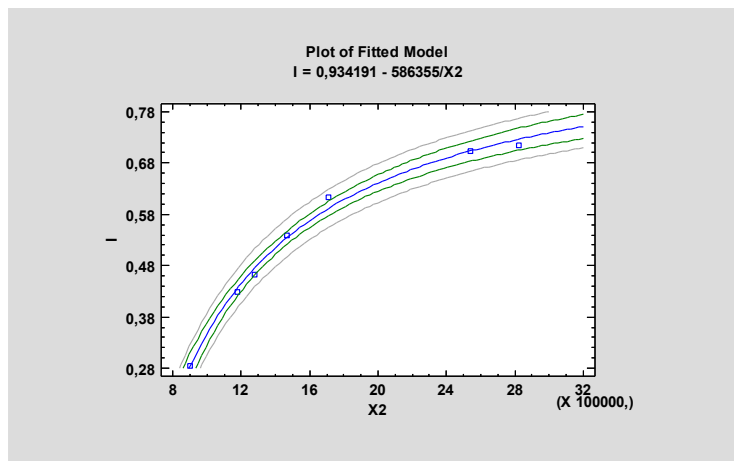
Durbin-Watson statistic = 1,53027 (P=0,1144)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,067398

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a reciprocal-X model to describe the relationship between I and X2. The equation of the fitted model is

$$I = 0,934191 - 586355/X2$$



## Додаток Л

Фрагменти обчислень кривих зростання для прогнозування показників  
розвитку підприємства АТ «Українські енергетичні машини»

**Simple Regression - I vs. t**

Dependent variable: I

Independent variable: t

Logarithmic-Y squared-X:  $Y = \exp(a + b \cdot X^2)$ 

Number of observations: 7

**Coefficients**

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	-0,317218	0,0665344	-4,76773	0,0050
Slope	-0,0174529	0,00257429	-6,7797	0,0011

NOTE: intercept = ln(a)

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,571438	1	0,571438	45,96	0,0011
Residual	0,0621611	5	0,0124322		
Total (Corr.)	0,633599	6			

Correlation Coefficient = -0,94968

R-squared = 90,1892 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 88,227 percent

Standard Error of Est. = 0,1115

Mean absolute error = 0,0787206

Durbin-Watson statistic = 1,93769 (P=0,2496)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,213992

**The StatAdvisor**

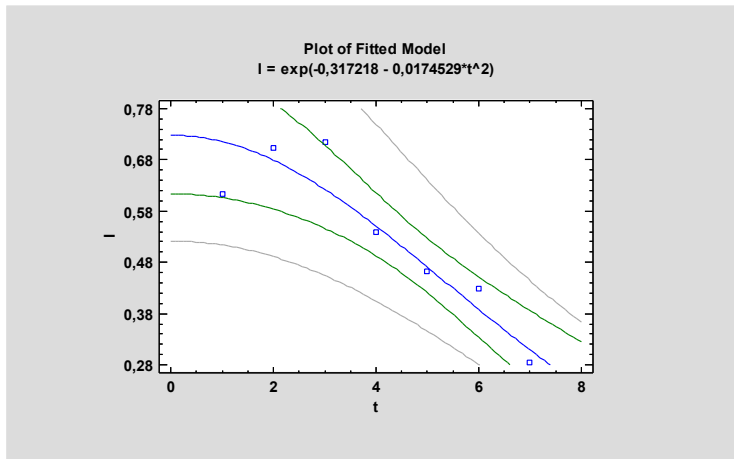
The output shows the results of fitting a logarithmic-Y squared-X model to describe the relationship between I and t. The equation of the fitted model is

$$I = \exp(-0,317218 - 0,0174529 \cdot t^2)$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between I and t at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 90,1892% of the variability in I. The correlation coefficient equals -0,94968, indicating a relatively strong relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,1115. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,0787206 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



The output shows the results of fitting a logarithmic-Y squared-X model to describe the relationship between I and t. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$I = \exp(-0,317218 - 0,0174529 \cdot t^2)$$

The inner bounds show 95,0% confidence limits for the mean I of many observations at given values of t. The outer bounds show 95,0% prediction limits for new observations.

#### Predicted Values

	<i>Predicted</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>
8,0	0,238305	0,156157	0,363667	0,174667	0,325128
9,0	0,177124	0,106705	0,294017	0,116618	0,269024
10,0	0,127134	0,068963	0,234375	0,0740603	0,218244

**Simple Regression - x2 vs. t**

Dependent variable: x2

Independent variable: t

Reciprocal-Y squared-X:  $Y = 1/(a + b \cdot X^2)$ 

Number of observations: 7

**Coefficients**

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	0,000405978	0,0000708786	5,7278	0,0023
Slope	0,000136924	0,00000274237	4,99289	0,0041

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	3,51715E-7	1	3,51715E-7	24,93	0,0041
Residual	7,05434E-8	5	1,41087E-8		
Total (Corr.)	4,22258E-7	6			

Correlation Coefficient = 0,912654

R-squared = 83,2938 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 79,9525 percent

Standard Error of Est. = 0,00011878

Mean absolute error = 0,0000829983

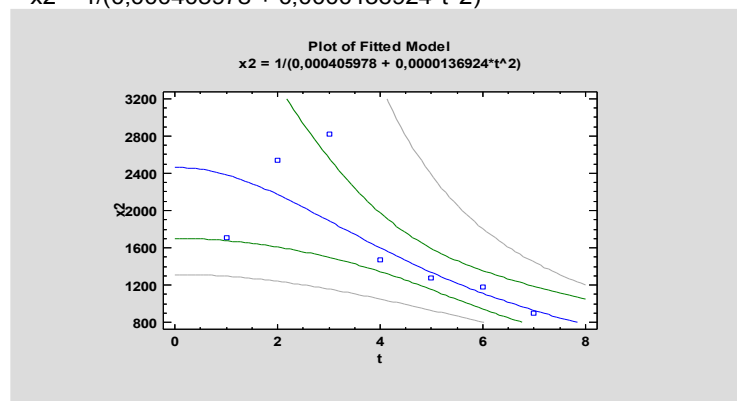
Durbin-Watson statistic = 1,89869 (P=0,2310)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,152847

**The StatAdvisor**

The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between x2 and t. The equation of the fitted model is

$$x2 = 1/(0,000405978 + 0,000136924 \cdot t^2)$$

**Predicted Values**

	<i>Predicted</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>
8,0	779,854	1201,92	577,175	1051,15	619,869
9,0	660,039	1025,45	486,633	934,733	510,126
10,0	563,312	889,994	412,06	833,633	425,375

**The StatAdvisor**

This table shows the predicted values for x2 using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

(1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations

## Додаток М

Результати обчислення багатofакторної регресійної моделі залежності рівня розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства від найвпливовіших факторів

**Multiple Regression - I**

Dependent variable: I

Independent variables:

x2  
x3  
x7  
x5  
x13  
x6

Number of observations: 10

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	-0,203943	0,0443026	-4,60342	0,0058
x3	0,000654409	0,000113857	5,74762	0,0022
x7	0,000858362	0,00016619	5,16495	0,0036
x5	0,0159695	0,00409791	3,89698	0,0114
x13	0,0136053	0,00420471	3,23573	0,0231

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,412626	4	0,103157	131,80	0,0000
Residual	0,00391334	5	0,000782668		
Total (Corr.)	0,41654	9			

R-squared = 99,0605 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 98,3089 percent

Standard Error of Est. = 0,0279762

Mean absolute error = 0,0118734

Durbin-Watson statistic = 2,78125 (P=0,8528)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,393494

**The StatAdvisor**

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between I and 6 independent variables. The equation of the fitted model is

$$I = -0,203943 + 0,000654409 \cdot x_3 + 0,000858362 \cdot x_7 + 0,0159695 \cdot x_5 + 0,0136053 \cdot x_{13}$$



**Multiple Regression - I**

Dependent variable: I

Independent variables:

x4  
x11  
x14  
x10  
x9  
x16

Number of observations: 10

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	-0,108286	0,0827327	-1,30886	0,2319
x4	0,000722402	0,000203719	3,54606	0,0094
x11	0,010371	0,00203456	5,09741	0,0014

**Analysis of Variance**

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,391383	2	0,195691	54,45	0,0001
Residual	0,0251567	7	0,00359382		
Total (Corr.)	0,41654	9			

R-squared = 93,9605 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 92,235 percent

Standard Error of Est. = 0,0599485

Mean absolute error = 0,0401956

Durbin-Watson statistic = 1,34089 (P=0,0398)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,278049

**The StatAdvisor**

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between I and 6 independent variables. The equation of the fitted model is

$$I = -0,108286 + 0,000722402 \cdot x4 + 0,010371 \cdot x11$$

## Додаток Н

Результати обчислень факторного аналізу для визначення латентного фактору розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

**Factor Analysis**

Data variables:

X3  
X4  
X5  
X7  
X11

Data input: observations

Number of complete cases: 7

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

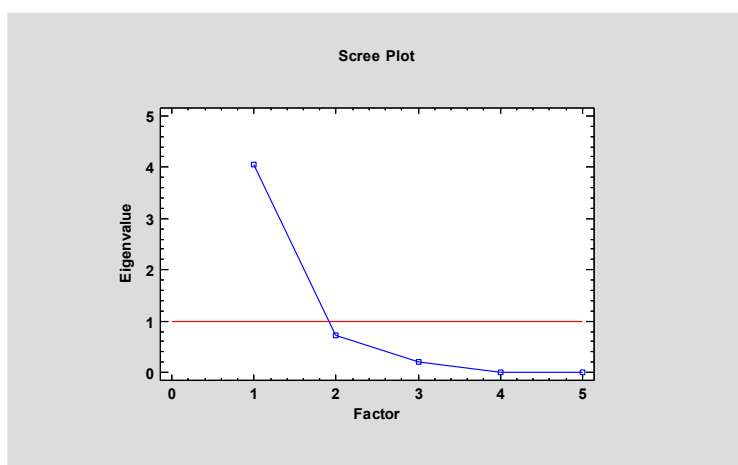
Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 1

**Factor Analysis**

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	4,05924	81,185	81,185
2	0,720222	14,404	95,589
3	0,210066	4,201	99,791
4	0,0100463	0,201	99,992
5	0,000421778	0,008	100,000

Variable	Initial Communality
X3	1,0
X4	1,0
X5	1,0
X7	1,0
X11	1,0



**Factor Loading Matrix After Varimax Rotation**

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
X3	0,947436
X4	0,930146
X5	0,972396
X7	0,987614
X11	0,612782

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
X3	0,897635	0,102365
X4	0,865172	0,134828
X5	0,945554	0,0544464
X7	0,975382	0,0246178
X11	0,375501	0,624499

**The StatAdvisor**

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,947436 * X3 + 0,930146 * X4 + 0,972396 * X5 + 0,987614 * X7 + 0,612782 * X11$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

**Factor Score Coefficients**

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
X3	0,947436
X4	0,930146
X5	0,972396
X7	0,987614
X11	0,612782

**The StatAdvisor**

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

## Додаток П

## Дендрограми розшарування значень показників експортно-імпортої діяльності протягом 2021 – 2023 (квітень включно) рр. щомісячно

**Cluster Analysis**

Data variables:  
X1

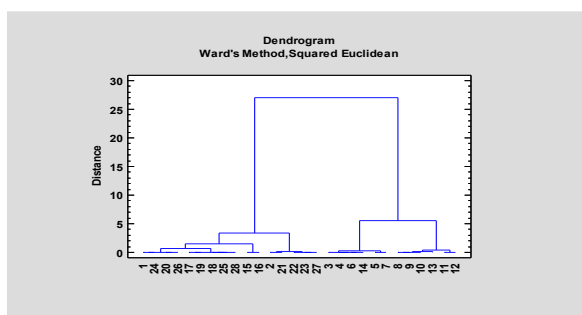
Number of complete cases: 28  
Clustering Method: Ward's  
Distance Metric: Squared Euclidean  
Clustering: observations  
Standardized: yes

**Cluster Summary**

Cluster	Members	Percent
1	28	100,00

**Centroids**

Cluster	X1
1	4255,3



The dendrogram shows how each of the clusters was formed. A horizontal line connecting two groups shows that the groups were combined at the distance shown on the vertical axis.

**Cluster Analysis**

Data variables:  
X2

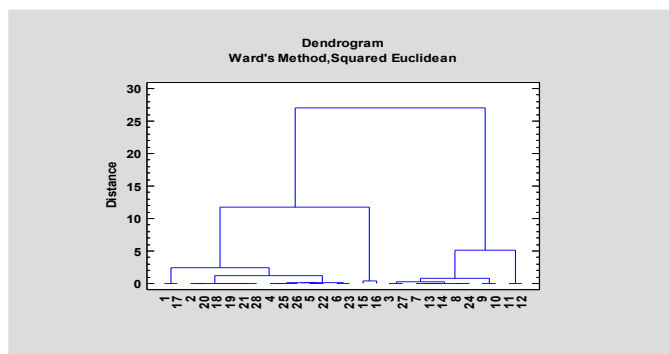
Number of complete cases: 28  
Clustering Method: Ward's  
Distance Metric: Squared Euclidean  
Clustering: observations  
Standardized: yes

**Cluster Summary**

Cluster	Members	Percent
1	28	100,00

**Centroids**

Cluster	X2
1	5187,51



The dendrogram shows how each of the clusters was formed. A horizontal line connecting two groups shows that the groups were combined at the distance shown on the vertical axis.

**Cluster Analysis**

Data variables:  
X3

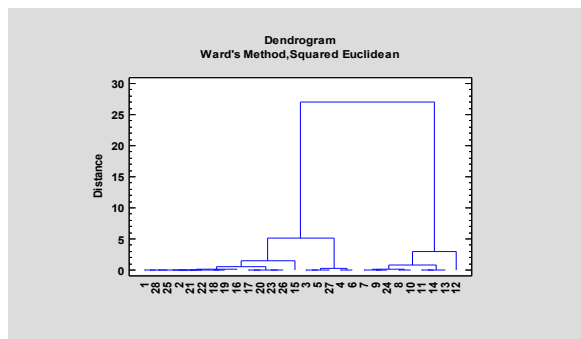
Number of complete cases: 28  
Clustering Method: Ward's  
Distance Metric: Squared Euclidean  
Clustering: observations  
Standardized: yes

**Cluster Summary**

Cluster	Members	Percent
1	28	100,00

**Centroids**

Cluster	X3
1	1419,32



The dendrogram shows how each of the clusters was formed. A horizontal line connecting two groups shows that the groups were combined at the distance shown on the vertical axis.

**Cluster Analysis**

Data variables:  
X4

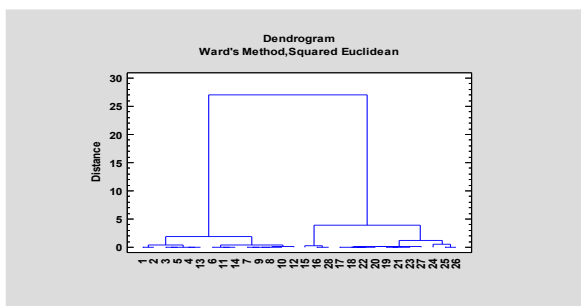
Number of complete cases: 28  
Clustering Method: Ward's  
Distance Metric: Squared Euclidean  
Clustering: observations  
Standardized: yes

**Cluster Summary**

Cluster	Members	Percent
1	28	100,00

**Centroids**

Cluster	X4
1	1748,21



The dendrogram shows how each of the clusters was formed. A horizontal line connecting two groups shows that the groups were combined at the distance shown on the vertical axis.

## Додаток Р

**Список публікацій здобувача за темою дисертації**  
**Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародної**  
**бази Index Copernicus**

1. Балюк Ю.С. Фактори розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 91–100. (*Index Copernicus*)

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-91-100>

2. Балюк Ю.С. Сучасні стратегії експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 100–107. (*Index Copernicus*)

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-100-107>

3. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 19–30.

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.6.4

<https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-4.pdf>

4. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. (*Index Copernicus*) Особистий внесок здобувача: уточнення визначення поняття «розвиток», «інноваційний розвиток», обґрунтування положення стосовно нових ознак інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98>

5. Malyarets L. M., Norik L. A., Baliuk Y. S., Budarin O. S. The Development of Export-Import Activity on the Basis of Information and Communication Technologies. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 22–31. Особистий внесок

здобувача: здійснено аналіз статистичних даних провідних європейських країн-лідерів у сфері експорту й імпорту, визначено особливості їх експортно-імпоротної діяльності.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-22-31>

### Праці апробаційного характеру

6. Балюк Ю.С. «Діджиталізація економіки як фактор розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств». *Тези доповіді на міжнародній конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації»* (м. Рига, Латвія, 3-4-грудня 2021). Transport and telecommunication institute. 2021. Рр. 24–26).

7. Балюк Ю.С. Загальний зміст аналітичного забезпечення формування стратегії на підприємстві. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 30 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 17–19.

8. Балюк Ю.С. Сучасні особливості оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 158–161.

9. Baliuk Yliia, Budarin Oleksii. Strategies activities of industrial enterprises of the state sector of the economy in the conditions of military times. *Доповідь на Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця CED-2023* (Харків, 25 травня 2023 р.). Section “Economic Development in Conditions of Multifaceted Uncertainty”.

**УКРАЇНСЬКІ  
ЕНЕРГЕТИЧНІ  
МАШИНИ**



**UKRAINIAN  
ENERGY  
MACHINES**

Акціонерне товариство «Українські енергетичні машини»  
(АТ «Укренергомашини»)  
проспект Героїв Харкова, 199, м. Харків, 61037, Україна  
тел.: + 38 (057) 349-22-85, 349-22-92, 349-26-54  
e-mail: office@ukrenergymachines.com, www.ukrenergymachines.com  
Код ЄДРПОУ 05762269



«UKRAINIAN ENERGY MACHINES», Joint stock company  
(«Ukrenergymachines», JSC)  
Heroiv Kharkova avenue, 199, Kharkiv, 61037, Ukraine  
tel.: + 38 (057) 349-22-85, 349-22-92, 349-26-54  
e-mail: office@ukrenergymachines.com, www.ukrenergymachines.com  
USREOU code 05762269

*Big 16. 11. 2023 № 01/02-145*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

**про використання результатів та окремих пропозицій  
Балюк Ю.С., поданих в дисертації на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні  
та поведінкові науки» за спеціальністю «Економіка» на тему:  
«Формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності  
підприємств»**

Обґрунтовані в дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності підприємств, які представлені в дисертаційній роботі Балюк Ю.С., мають практичну значущість і доцільність використання в пошуку шляхів та резервів цієї діяльності у воєнних та повоєнних умовах.

Особливої уваги заслуговує методичний підхід до оцінки експортно-імпортої діяльності підприємства та її розвитку в сучасних умовах економіки. Для практичної роботи підприємств значення має запропоноване методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності підприємства в умовах обмеженості діяльності.

Впровадження наведених розробок в практичну діяльність підприємства дозволило прискорити розробку заходів стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю. Зазначені розробки впроваджено в роботу підприємства у 2023 р.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Заступник генерального директора  
АТ «Укренергомашини»



Олексій БУДАРІН





UCRÂNIA \* УКРАЇНА

ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА РЕЗЕРВУАРОВ ДЛЯ АЗС ТОПЛИВО-РАЗДАТОЧНЫЕ СИСТЕМЫ ДТ НЕСТАНДАРТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



www.heh.pt

Вих. №15/09-1 від 15.09.2023 г.

## ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Балюк Ю.С., поданих в дисертації на здобуття

наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю «Економіка» на тему: «Формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності підприємств»

Представлені в дисертаційній роботі обґрунтування та розробки стосуються вирішення актуальних проблем формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності підприємств в складних умовах сьогодення. Балюк Ю.С. провела детальний аналіз та узагальнила досвід господарювання промислових підприємств в умовах обмеженості діяльності. На основі реалізації обґрунтованих теоретичних положень формування стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності підприємств та розробленому відповідному методичному підходу стало можливим комплексно врахувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на цю діяльність в умовах обмеженості, визначити ризики та загрози.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, використовуються у роботі ТОВ «Петрометал Україна». Запропоноване Балюк Ю.С. інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки розвитку експортно-імпортої діяльності використовуються в управлінні підприємством.

Всі означені методичні розробки впроваджені в роботу підприємства у 2023 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Генеральний директор  
ТОВ «Петрометал Україна»



Кльонов О.С

61052, м. Харків, Полтавський шлях, буд. 31  
п/р UA233005280000026009001304634 в АО «ОТП БАНК»  
ЄДРПОУ 33290985 ІПН 332909820353  
Tel/Fax: (057) 782-05-61

www.heh.pt



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_

20\_\_ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел. / факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 75/2023  
від 08.09.2023 р.

Дана **БАЛЮК ЮЛІЇ СЕРГІЇВНІ**,

яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи  
Замовник — ТОВ «НВП ЕНЕРГОРЕГУЛЯТОР» по темі № 290-46  
«Формування стратегії підвищення ефективності діяльності  
підприємства на засадах імпортозаміщення» на посаді молодшого  
наукового співробітника з 06.10.2021 року по 29.10.2021 року.

Розділ 2. Методичний підхід до формування стратегій підвищення  
ефективності діяльності на основі оцінки експортно-імпортного потенціалу  
підприємства та впровадження процедур імпортозаміщення.

Державний реєстраційний номер 0121U113676

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_

20\_\_ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 76/2023  
від 08.09.2023 р.

Дана **БАЛЮК ЮЛІЇ СЕРГІЇВНІ**,

яка брала участь у розробці держбюджетної науково-дослідної роботи (Замовник Міністерство освіти і науки України) по темі № Ф17/2023-2025 «*Забезпечення інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки в умовах воєнного та повоєнного стану*» на посаді молодшого наукового співробітника з 01.05.2023 року по 15.05.2023 року.

Державний реєстраційний номер **0123U102012**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 24/86-02-06 від 05.01.2024

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Балюк Юлії Сергіївни на тему:**  
**«Формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств»**

У процесі написання дисертаційної роботи Балюк Ю.С. були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні й розробленні:

методичного підходу до оцінки експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств та її розвитку в сучасних складних соціально-економічних умовах, який враховує запізнюючий вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на основі використання динамічних економетричних моделей, методу побудови інтегрального таксономічного показника розвитку, методів факторного, канонічного аналізу й дозволяє об'єктивно визначити рівень цієї діяльності та його залежності від визначальних факторів;

методичного забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств, яке реалізується за відповідними етапами та містить завдання, методи вирішення цих завдань, очікувані результати. В методичному забезпеченні передбачається визначення стадій змін показників цієї діяльності на основі розв'язання задачі розділення суміші, що надає можливості ідентифікувати процес розвитку в часі, його стадії та обґрунтовано формувати стратегію розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Зазначені здобутки впроваджені в освітній процес підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальностями 075 «Маркетинг» освітньою компонентою «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» та 073 «Менеджмент» освітньою компонентою «Основи міжнародних економіки і менеджменту» в процесі проведення практичних занять.

Проректор  
з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

240039