

УДК: 658.657.424:339.9

Т.І. Каткова

DOI: 10.36919/2312-7812.1.2023.28

## РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПРОЦЕСАХ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті виділено пріоритетні цілі реалізації механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та маркетингового забезпечення розвитку підприємства. Наголошено, що механізм прийнято розглядати як сукупність елементів (суб'єктів, об'єктів, методів та ін.), а при застосуванні стратегічного підходу доречно його розділити на функціональні рівні із визначенням конкретного вектору розвитку підприємства. Виділено функціональні аспекти реалізації механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та роль маркетингового забезпечення у досягненні управлінських цілей. Маркетингове забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства машинобудування запропоновано пов'язувати із функціями збуту, виробництва, аналізу та інтеграції. Кожна із функцій має чіткі стратегічні завдання у контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

The article highlights the priority goals of implementing the mechanism of strategic management of foreign economic activity and marketing support for enterprise development. It is emphasized that the mechanism is considered as a set of elements (subjects, objects, methods, etc.), and when a strategic approach is established, it is appropriate to divide it into functional levels with the determination of a specific vector of the enterprise's development. The functional aspects of the implementation of the mechanism of strategic management of the enterprise's foreign economic activity and the role of marketing support in achieving management goals are highlighted. Marketing support for the development of foreign economic activity of the machine-building enterprise is proposed to be connected with the functions of sales, production, analysis and integration. Each of the functions has clear strategic tasks in the context of the development of the enterprise's foreign economic activity. The toolkit of the company's international marketing strategy is a key tool for combating growing competition, as international marketing is aimed at forming a methodological and practical basis for effective functioning. Often, engineering enterprises that are limited to one or more foreign markets produce products for sale in the domestic market and try to sell them in foreign markets according to the same marketing plan. The basis of the functional approach to the management of the foreign economic activity of the machine-building enterprise is a strategy that provides for the formation of a number of marketing forecasts, contributing to the strengthening of the control of trends in the foreign market, contributes to the adoption of reasonable management decisions and the definition of vectors, according to which the integration of the enterprise into the international chains of production of high-tech products is strengthened.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, маркетингове забезпечення, стратегічне управління, механізм, розвиток, підприємство, машинобудування.

Key words: foreign economic activity, marketing support, strategic management, mechanism, development, enterprise, mechanical engineering

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Невідповідність продукції загальноприйнятим міжнародним стандартам, низька конкурентоспроможність, недостатні виробничі потужності підприємства призводять до уповільнення процесу виходу на нові ринки. Подальше розширення підприємницької діяльності, стабілізація процесу збуту, зростання обсягів експорту залежить від сформованих і обґрунтованих з економічного погляду стратегічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Крім завдання мінімізації негативного впливу внутрішніх факторів, перед підприємством стоїть також проблема пошуку шляхів збільшення продажу товарів на зовнішньому ринку. Для зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків в умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно вживати багато заходів. У підсумку від виявлення складових механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить, наскільки його ефективність у цьому напрямі розвитку підприємства. А враховуючи, що вихід на зовнішні ринки є складним і першочергово потребує налагодження комунікаційних зв'язків із сферами постачання і розподілу продукції та активної промоції перед споживачами, визначальне значення має маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних ринкових умовах в діяльності українських машинобудівних підприємств підвищується роль зовнішньої торгівлі як важливого фактора, що стимулює розвиток галузі в цілому. Експортна діяльність для окремих машинобудівних підприємств залишається одним з основних джерел отримання інвестиційних ресурсів та збереження прибутковості. Тому українські виробники продукції машинобудування все активніше освоюють сучасні методи роботи в швидкоплинних умовах ринку. У зв'язку з цим, особливої актуальності набувають питання розробки конструктивних пропозицій, врахування яких надасть змогу розв'язати існуючі проблеми. Власне, характер і тенденції, чинники становлення та подальшого розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств стали полем для наукової діяльності О. Іляш, О. Трофименко, І. Джадан, Р. Лупака [1,с.94-116], Т. Васильціва, Т. Гордньої [6,с.52-57], М. Куницької-Іляш, Я. Березівського [7,с.17-23] та ін. вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Однак, бурхливий розвиток дестабілізаційних процесів призвів до того, що він поширився й на інші функціональні напрями діяльності підприємств, створивши більш широку площину викликів, ризиків і загроз стабільному функціонуванню вітчизняних машинобудівних підприємств. Відтак, їх подальше функціонування об'єктивно не можливе за відсутності ретельно продуманих засад стратегічного управління розвитком та нарощенням обсягів зовнішньоекономічної діяльності. Ці аспекти стали предметом наукового дискурсу І. Кононова [8,с.79-86], Г. Тарасюк та Л. Горшкової [9,с.412-415], В. Євтушенка, В. Ляшевської [10,с.23-29] та інших дослідників.

Роль і значимість становлення, а, надалі – ефективного використання, системи маркетингового забезпечення розвитку та здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств особливо актуальна для тієї їх частини, які здійснюють експансію на зовнішні ринки просування й збуту продукції (товарів, робіт, послуг). Це доведено у дослідженнях М. Северина [2,с.139-145], М. Корж

та Т. Чуніхіної [3,с.119-124], Д. Соковніної [4,с.90-92], Н. Трушкіної, Н. Ринкевич [5,с.303-311] та інших науковців.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Однак, нові реалії та нові умови функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, з одного боку, ускладнені зовнішньою воєнною агресією проти України, а, з іншого боку, наділені потенціалом євроінтеграції, а, відтак, виходу вітчизняних підприємств на європейські ринки машинобудівної продукції, потребують постійного вдосконалення і теоретико-методичних засад і методико-прикладних рекомендацій в частині становлення потужних механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю і процесах маркетингового забезпечення розвитку машинобудівних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення реалізації механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в процесах маркетингового забезпечення розвитку машинобудівного підприємства.

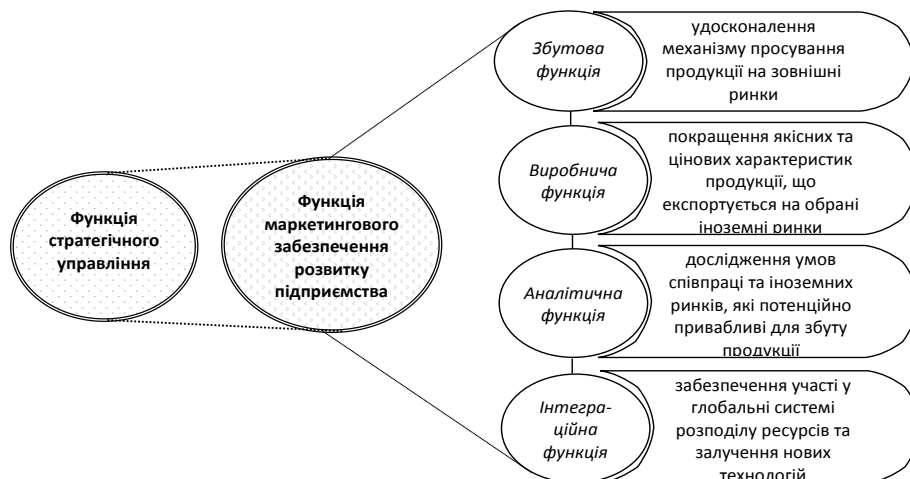
**Виклад основного матеріалу.** Основні елементи механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, їх взаємодія та взаємовплив мають базуватися на принципах адаптивного управління, тобто забезпечення здатності вносити конструктивні зміни в систему управління з урахуванням вплив факторів зовнішнього середовища. Існуючий стратегічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах машинобудування має бути комплексним. При цьому механізм управління як складна система має базуватися на взаємодії певних ланок (елементів управління), суб'єктів, об'єктів, методів, принципів, завдань, функцій, засобів управління та процесу оцінювання.

Як будь-який механізм управління, стратегічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має керуючу та керовану підсистеми. Перша націлена здійснювати відповідний вплив на керовану підсистему, забезпечувати виконання всіх завдань і досягнення цілей розвитку імпортно-експортної діяльності, розширення ринків споживання продукції, відповідного збільшення прибутку та ефекту покращення ефективності виробничого комплексу.

Модель механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є досить складною за структурою побудови (рис. 1).

Пріоритетне значення має функція зовнішньоекономічного розвитку та маркетингового забезпечення. Ключовими компонентами цієї моделі є стратегії та методичні підходи, розроблені для внесення коригувань під час впровадження. Водночас усі елементи механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю неминуче взаємодіють зі структурними компонентами корпоративного управління підприємства.

Розглядаючи механізм стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства машинобудування, доречно його розділити на основні та функціональні рівні управління. До перших належать базові функції управління як планування, організація, мотивація, моніторинг, контроль та ін. Помітне значення мають пріоритетні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю: збут, виробництво, оцінювання, інтеграція тощо.



**Рис. 1.** Функціональні аспекти реалізації механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства

Підприємства машинобудування для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, мають бути зацікавлені у вдосконаленні функції маркетингового забезпечення. У нинішніх умовах господарювання, стані економіки, труднощах розширення ринку споживання продукції маркетингова діяльність відіграє важливу роль у зростанні продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, захоплює нові сегменти ринку і, як наслідок, забезпечує підвищення прибутковості діяльності підприємства.

У зовнішньоекономічній діяльності машинобудівного підприємства підвищення ефективності маркетингового забезпечення в загальній системі управління залежить від обраних інструментів, засобів, методів та ін. При цьому спрямованість маркетингу при реалізації механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства базується на визначенні основних напрямів та цілей його розвитку.

Інструментарій міжнародної маркетингової стратегії підприємства є ключовим інструментом боротьби зі зростаючою конкуренцією, оскільки міжнародний маркетинг спрямований на формування методологічної та практичної основи ефективного функціонування. Для підприємства машинобудування, яке має намір розвивати міжнародне ділове партнерство, сьогодні існує чимало перешкод, включаючи митні збори, засоби національної безпеки, необхідність гармонізації із міжнародними стандартами якості продукції, посилений державний моніторинг та, що найважливіше, на зовнішніх ринках, бізнес стикається з високим рівнем конкуренції. Вищезазначене незаперечно доводить необхідність розширення міжнародної маркетингової діяльності.

Часто машинобудівні підприємства, які обмежені одним або декількома зовнішніми ринками, виробляють продукцію для продажу на внутрішньому ринку та намагаються продати її на зовнішніх ринках відповідно до того самого маркетингового плану. Тобто основні принципи маркетингу використовуються також у сфері міжнародної

співпраці з діловими партнерами. Проте існують суттєві відмінності між сегментами реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, які необхідно враховувати при правильній оцінці всіх без винятку умов та особливостей функціонування і маркетингового розвитку підприємства.

Дослідження зовнішнього ринку займає важливе місце в міжнародній маркетинговій системі, під яким, як правило, розуміють процес вивчення, збору, обробки та аналізу даних про тенденції, пов'язані з маркетингом просування товарів. За цих умов основною метою маркетингових досліджень є зменшення невизначеності та ризику в процесі прийняття бізнес-рішень. Таким чином основою функціонального підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства машинобудування є стратегія, яка передбачає формування низки маркетингових прогнозів сприяючи посиленню контролю тенденцій на зовнішньому ринку, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та визначенню векторів, за якими посилюється інтеграція підприємства у міжнародні ланцюги виробництва високотехнологічної продукції.

При тому, не менш важливим питанням є раціональне стратегування ЗЕД машинобудівних підприємств. Сучасна концепція стратегічного планування передбачає при розробці стратегії ЗЕД підприємства використання ефективного методичного прийому стратегічної сегментації і виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). Об'єктом такого аналізу є СЗГ – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який підприємство має або бажає отримати вихід. Спочатку формується набір СЗГ, потім здійснюється відбір досить вузького кола СЗГ, інакше рішення по них втратять повноту і здійсненність. Такий аналіз дозволяє оцінити перспективи, які відкриваються в даній зоні будь-якому конкуренту з точки зору розвитку, норми прибутку, стабільності і технології, а це дозволяє вирішити, як підприємство має намір конкурувати в даній зоні з іншими підприємствами. Після вибору СЗГ підприємство машинобудування повинне розробити відповідну номенклатуру продукції, з якою має намір вийти на зовнішній ринок.

Вибір стратегії - центральний момент стратегічного планування. Часто підприємство вибирає стратегію з декількох можливих варіантів. Так, якщо підприємство хоче збільшити свою частку на зовнішньому ринку продукції машинобудування, воно може досягнути своєї мети декількома шляхами:

- знизити ціни на продукцію;
- продавати продукцію через більшу кількість торгових представників;
- пропонувати на зовнішній ринок нову модель;
- через рекламу представити більш привабливий вигляд (ставлення до) власної продукції.

Кожний шлях відкриває різні можливості. Таким чином підприємство машинобудування може зіткнутися з великим числом альтернативних стратегій, у т. ч. наведених нижче.

Це, по-перше, стратегія обмеженого зростання. Цю стратегію застосовує більшість підприємств в галузях зі стабільною технологією. При застосуванні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію).

По-друге, стратегія зростання. Ця стратегія частіше за все застосовується в галузях, що динамічно розвиваються з технологією, яка швидко змінюється. Для неї

характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем розвитку минулого року.

По-третє, стратегія скорочення або стратегія останнього засобу. Ця стратегія вибирається підприємствами рідше усього. Для неї характерно встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності підприємства приймають стійку тенденцію до погіршення і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

По-четверте, комбінована стратегія. Ця стратегія являє собою будь-яке поєднання розглянутих стратегій: обмеженого зростання, зростання і скорочення. Комбінованої стратегії дотримуються частіше за все великі підприємства, які активно функціонують в декількох галузях.

Кожна їх вищезазначених стратегій являє собою базову стратегію, яка, в свою чергу, має безліч альтернативних варіантів.

Стратегія найменших сукупних витрат - це прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політики економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Досягнення машинобудівним підприємством низькозатратної стратегії часто вимагає володіння значною часткою на зовнішніх ринках чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайн товарів, які б було нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низькозатратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення з метою завоювати частку ринку. Велика частина ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. При досягненні низькозатратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності машинобудівного підприємства аби досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення підприємством становища низько затратної позиції.

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі вимоги випробування на машинобудівне підприємство, що прагне утримати свої позиції на зовнішніх ринках збуту продукції машинобудування, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технологій виробництва продукції. Зменшення витрат із сукупним обсягом виробництва ніколи не відбувається автоматично, як без постійної уваги ніколи не можна досягти всієї можливої економії за рахунок масштабів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Визначення та деталізація складових механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є досить актуальним для підприємств машинобудування і одночасно також складним завданням. Удосконалення потребує не лише система стратегічного управління, а й механізми, за якими можливо здійснити заплановані зміни і важливе значення варто надати маркетинговій діяльності. На практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудування спрямоване на збільшення обсягів експортно-імпорتنних операцій і для досягнення необхідних результатів потребується використовувати широкий маркетинговий інструментарій, завдання якого стосуються покращення конкурентних позицій підприємства та посилення споживчої привабливості його продукції.

Перспективи подальших досліджень варто пов'язати із визначенням взаємозв'язків маркетингу із іншими складовими механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та впровадженням дієвих маркетингових інструментів та заходів, які здатні забезпечити досягнення його цілей.

1. *Ilyash O, Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhdan I.* Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116; 2. *Северин М. А.* Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145; 3. *Корж М. В., Чуніхіна Т. С.* Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 119–124; 4. *Соковніна Д. М.* Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізації. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 90–92; 5. *Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С.* Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 303–311; 6. *Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лулак Р. Л.* Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52–57; 7. *Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П.* Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 17–23; 8. *Кононов І. І.* Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79–86; 9. *Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О.* Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 412–415.; 10. *Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В.* Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.

1. *Ilyash, O, Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., Dzhdan, I.* (2021). Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. Vol. 100(1). P. 94–116; 2. *Severin, M. A.* (2021). Analysis of communication and analytical support of marketing of domestic enterprises in terms of informatization. *Economy and state*. no. 12. P. 139–145; 3. *Korzha, M. V., Chunikhina, T. S.* (2019). Theoretical and methodological principles of marketing support of the business entity. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 24. P. 3. P. 119–124; 4. *Sokovnina, D. M.* (2020). Adaptive marketing strategy of the enterprise: methods of formation and implementation. *Economy and state*. no. 10. P. 90–92; 5. *Trushkina, N. V., Rinkevich, N. S.* (2020). Marketing strategy for managing the development of organizational culture of the enterprise. *Problems of the economy*.

no. 2. P. 303–311; 6. *Vasiltsev, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L.* (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Issue 1. P. 52–57; 7. *Kunitska-Ilyash, M. V., Berezovsky, J. P.* (2021). Conceptual and methodological approaches to the identification of typological and logical-structural characteristics of priority sectors of the national economy. *Business Inform.* no. 4. P. 17–23; 8. *Kononov, I. I.* (2020). The essence of foreign economic activity as an object of accounting modeling. *Business Inform.* no. 5. P. 79–86; 9. *Tarasjuk, G. M., Gorshkova, L. O.* (2018). Approaches to solving problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises. *Global and national economic problems.* no. 21. P. 412–415; 10. *Yevtushenko, V. A., Lyashevskaya, V. I., Chuprynyuk, Yu. V.* (2020). Research and improvement of strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform.* no. 6. P. 23–29.

УДК: 330.658.87

В.О. Шпильова, М.М. Романенко

DOI: 10.36919/2312-7812.1.2023.35

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В даній статті визначено сутність та важливіші компоненти поняття «корпоративна культура». Розглянуто її особливості, етапи та елементи впровадження корпоративної культури. Визначено фактори впливу та ефективні методи підвищення конкурентоспроможності, що мають вплив на корпоративну культуру підприємства.

Стаття присвячена дослідженню особливостей зарубіжних та вітчизняних підходів до дефініції поняття «корпоративна культура». Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами, де корпоративна культура в основному розуміється як набір норм, правил, традицій. Розкрито вплив корпоративної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційного розвитку. Систематизовано найсуттєвіші фактори впливу корпоративної культури на операційну діяльність підприємства. Встановлено, що завдяки удосконаленню та оновленню існуючої корпоративної культури, формується конкурентна стратегія підприємства, що сприяє переходу від мислення «вжити» до мислення «процвітати» в умовах викликів інноваційного розвитку.

This article defines the essence and more important components of the concept of «corporate culture». Its features, stages and elements of corporate culture implementation are considered. Influence factors and effective methods of increasing competitiveness, which have an impact on the corporate culture of the enterprise, are determined.

The article is devoted to the study of the peculiarities of foreign and domestic approaches to the definition of the concept of «corporate culture». The impact of corporate culture on the organization's activities and human resources management was studied, where corporate culture is mainly understood as a set of norms, rules, and traditions. The impact of corporate culture as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of innovative development is revealed. The most significant factors influencing the corporate culture on the operational activity of the enterprise are systematized. It was established that thanks to the improvement and renewal of the existing corporate culture, the competitive strategy of the enterprise is formed, which contributes to the transition from the mindset of «survive» to the mindset of «prosper» in the conditions of the challenges of innovative development.