

М.Г. Бортнікова, Н.Р. Стасюк, Я.П. Радченко
ORCID: ¹ 0000-0002-2346-8007, ² 0000-0002-1928-386X, ³ 0009-0001-0988-0484
Національний університет «Львівська політехніка»
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.017>

© Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Радченко Я.П., 2024

У статті описано основні етапи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. Дослідження базується на аналізі наукових доробків вітчизняних та зарубіжних науковців, а також на основі практики управління зовнішньоекономічною діяльністю міжнародних та українських компаній. Запропоновано модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку та виокремлено переваги її використання, серед яких: підвищення рівня конкурентоспроможності на закордонних ринках; збільшення рівня стійкості компанії в довгостроковій перспективі; зростання фінансових результатів та ефективності, тощо. В статті також відображено структурні елементи, які відображають зміст формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. Ця схема демонструє інтегрований механізм управління, який включає шість основних компонентів, що взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, сталий розвиток, модель управління, механізм, стратегічне управління.

Постановка проблеми

В умовах глобалізації та перебудови економічної системи відповідно до ідей і засад сталого розвитку, вітчизняні підприємства сьогодні перебувають на тривалому етапі формування та адаптації систем управління зовнішньоекономічною діяльністю задля забезпечення належного рівня внутрішньої і зовнішньої ефективності. Сучасний етап розвитку глобалізації та інтенсифікації міжнародних економічних відносин вимагає від підприємств адаптації до швидко змінюваних умов ринку та вдосконалення систем управління, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому актуальним є дослідження та формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку в умовах постійної конкуренції на міжнародних ринках.

Актуальність дослідження

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен спрямовувати свою дію на ефективне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою та збутовою зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Дія механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і

методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління. Усі складові механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств взаємопов'язані між собою і забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті створюються необхідні умови для вдосконалення і оптимізації заходів, що спрямовані на посилення стійких позицій підприємств на зовнішніх ринках.

Формулювання мети та завдання статті

Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку. Для досягнення мети необхідно: виокремити етапи та основні складові механізму управління з метою розроблення моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку розглядали ряд авторів, зокрема Шкурупій О. В. та Чернишова Л. О. пояснюють сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах сталого розвитку, зосереджуючи увагу на узагальнених видах виходу суб'єктів господарювання на зовнішній ринок [1], тоді як Хрупович С.Є., оминаючи це, робить акцент саме на ефективному використанні переваг міжнародного поділу праці задля досягнення цілей сталого розвитку [2]. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. розглядають сталий розвиток як процес постійних змін, коли використання ресурсів, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, інституційні зміни та розвиток персоналу спрямовані на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств, досягнення стратегічних цілей у гармонії з навколишнім середовищем [3]. У сучасному світі концепція сталого розвитку передбачає створення такої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка збалансовано узгоджує економічний, екологічний та соціальні напрями розвитку підприємства [4, 5].

Сталий розвиток - парадигма, що з'явилася в результаті зростаючої усвідомленості глобальних екологічних проблем та потреби у збалансованому економічному зростанні. Під поняттям «сталий розвиток» («sustainable development») Редько К.Ю. і Мірошниченко В.Р. розуміють загальну концепцію, ґрунтовану на необхідності збалансування інтересів сучасних потреб людства та майбутніх поколінь. Такий розвиток спрямовується, передусім, на задоволення потреб у збереженні безпечного та здорового довкілля при одночасному зростанні рівня та якості життя й дотриманні прав та свобод громадян [6].

Виклад основного матеріалу

При формуванні основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку підприємств. Етапи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку на рис. 1.

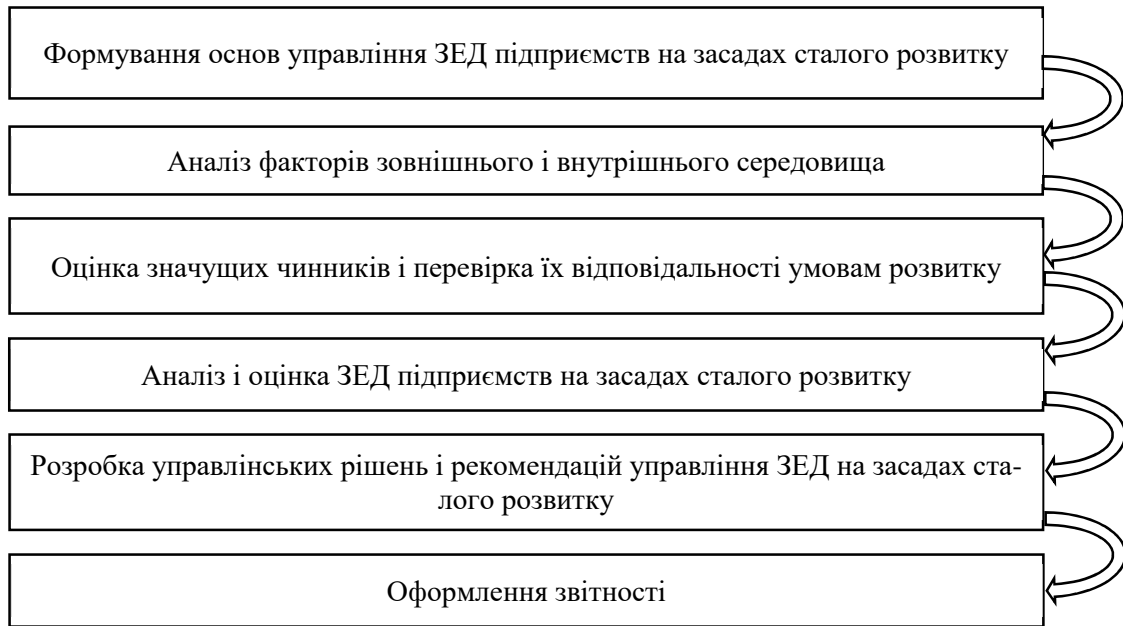


Рис.1. Етапи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку

Враховуючи стратегічну спрямованість реалізації сталого розвитку, основними завданнями підприємства є:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на експорт (шкарпетки, панчохи, колготи);
- збільшення частки на внутрішньому ринку та вихід на нові закордонні ринки;
- удосконалення технології виробництва продукції, переоснащення технічної бази виробництва;
- впровадження інновацій в технологічний процес виробництва експортної продукції з метою зменшення відходів;
- дотримання правових норм, екологічних вимог та стандартів;
- упровадження систем навчання персоналу засадам сталого розвитку, який задіяний у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- створення належних умов праці.

Особливо важливо розробити модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку.

На рис. 2 зображено рекомендовану модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Впровадження моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку надасть ряд переваг:

- підвищення рівня конкурентоспроможності на закордонних ринках;
- збільшення рівня стійкості компанії в довгостроковій перспективі і здатності протидіяти різноманітним зовнішнім ризикам;
- зростання фінансових результатів та ефективності;
- додержання високого рівня якісних показників;
- соціальна привабливість підприємств для працівників;
- позитивний вплив на екологічний розвиток України;
- зростання репутації та впізнаваності підприємств на зовнішніх ринках;

- зростання рівня інвестиційної привабливості та інноваційності компанії.

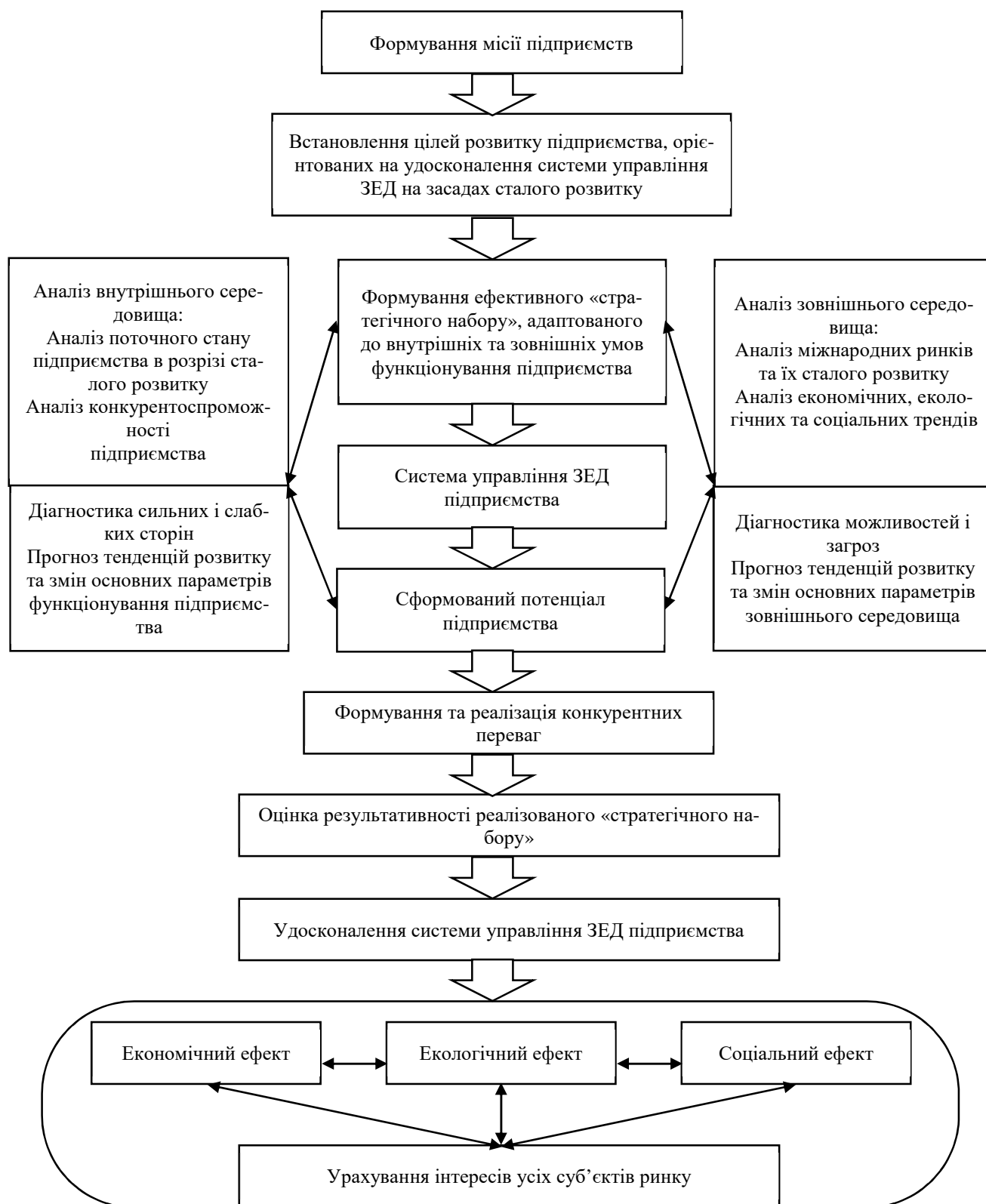


Рис. 2. Рекомендована модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку

Модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку розглядається як комплексний процес, який включає кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Встановлення цілей розвитку — оприлюднення основних цілей підприємства, які зорієнтовані на впровадження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на принципах сталого розвитку.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища — ретельний аналіз внутрішніх можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на сталість розвитку підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку економічного стану, конкурентоспроможності та організаційних можливостей. Аналіз зовнішнього середовища включає моніторинг макроекономічних тенденцій і ринкових умов.

3. Формування ефективного «стратегічного набору» — розробка системи управління, яка забезпечує адаптацію до умов функціонування підприємства в зовнішньоекономічній діяльності.

4. Розроблення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку (рис. 3).

5. Формування потенціалу підприємства – визначення ключових стратегічних напрямків для забезпечення сталого розвитку. Економічний ефект: доходи, інвестиції, фінансова стійкість. Екологічний ефект: заходи з охорони довкілля, використання ресурсів. Соціальний ефект: умови праці, соціальна відповідальність.

6. Реалізація конкурентних переваг — впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на використання ідентифікованих переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку.

7. Оцінка результативності реалізації «стратегічного набору» — моніторинг та оцінка ефективності впроваджених стратегій, адаптація до змінюваних умов ринку та внутрішнього середовища.

Розроблення моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку дасть можливість:

- чітко встановити цілі зовнішньоекономічної діяльності, врахувати екологічні, соціальні та економічні аспекти, та розробити план їх досягнення;

- визначити ролі та відповідальність підрозділів, а також налагодити ефективну координацію та співпрацю між ними;

- встановити чіткі показники результативності та розробити систему контролю та оцінки результатів зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить підприємствам відстежувати успішність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності та вчасно вживати заходів для її коректування.

Рекомендована модель дозволить підприємству систематично підходити до управління зовнішньоекономічною діяльністю, враховуючи принципи сталого розвитку, що сприятиме забезпеченню довгострокового успіху в конкурентному середовищі.

У сучасних реаліях дуже важливо здійснювати управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, дотримуючись засад сталого розвитку, шукати шляхи економічного піднесення при досягненні відповідних соціальних та екологічних умов і позитивних впливів на зовнішнє середовище. Належно сформувавши механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах сталого розвитку, підприємство зможе покращити своє функціонування, підтримуючи баланс між досягненням корпоративних цілей, підтримкою та зміцненням соціальних зв'язків, інституцій, норм і цінностей.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку передбачає поліпшення його конкурентоспроможності на закордонних ринках за рахунок економії ресурсів, збільшення ефективності виробництва та оптимізації організації усіх процесів, екологізації функціонування і покращення соціальних параметрів.

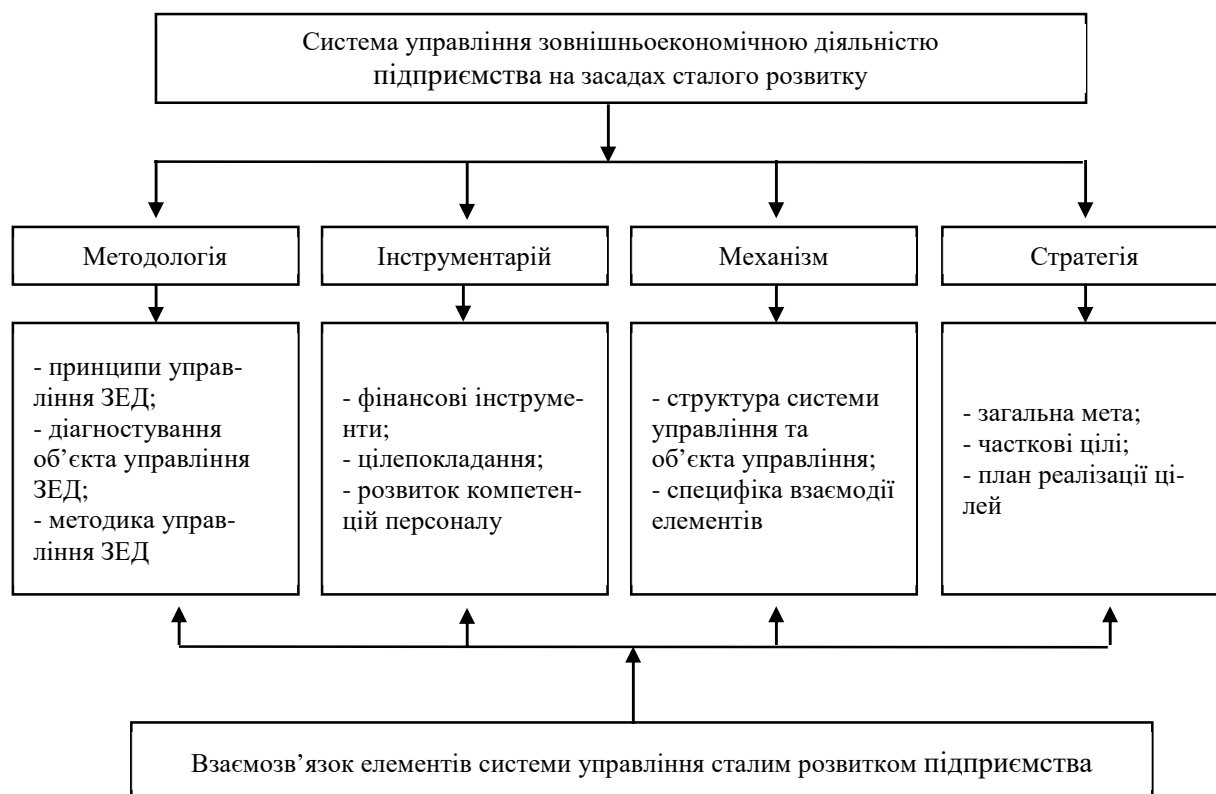


Рис. 3. Рекомендована система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку

Сталий розвиток передбачає усвідомлення зовнішніх вимог, інтересів і наслідків, які спричинені діяльністю підприємства, щоб урахувати можливості та загрози для забезпечення її стійкості. Для досягнення сталого розвитку підприємств повинні використовувати свій виробничо-економічний потенціал так, щоб гарантувати відтворення зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин у довгостроковій перспективі.

Розроблення та реалізація механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку має позитивний вплив і на самих суб'єктів господарювання, і на суспільство загалом шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та зниження економічних ризиків, враховуючи екологічні аспекти.

При формулюванні механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку важливо враховувати здатність компанії впливати на ринкові процеси та організувати діяльність відповідно до внутрішніх можливостей і кон'юнктури закордонного ринку.

Для покращення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку потрібно розробити такий механізм, який буде базуватися на внутрішніх і на зовнішніх інтересах, та забезпечуватиме належний комплексний внесок компанії в розвиток суспільства. Отже, дієвість механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку може бути забезпечена такими його напрямками: економічним, фінансовим, екологічним, соціальним, організаційним і правовим.

На рис. 4 представлено структурні елементи, які відображають зміст формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. Ця схема демонструє інтегрований механізм управління, який включає шість основних компонентів, що взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.



Рис. 4. Складові рекомендованого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку

Економічна складова включає розробку та імплементацію заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та зниження економічних ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів, цінними ризиками на міжнародних ринках та іншими зовнішніми загрозами. Розвиток інноваційно-високотехнологічного бізнесу орієнтований на впровадження передових технологій та інноваційних рішень в усі аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що дозволяє підвищити продуктивність та зменшити витрати. Ресурсоефективне виробництво передбачає впровадження стратегії зниження використання природних ресурсів через оптимізацію виробничих процесів, включаючи рециклінг та повторне використання матеріалів.

Соціальна складова включає розробку та дотримання стандартів праці, забезпечення гідних умов праці, рівноправ'я та підтримку розвитку співробітників підприємства. Соціальний захист працівників сфери зовнішньоекономічної діяльності передбачає заходи, що захищають права працівників, залучених у міжнародну діяльність, від дискримінації та інших негативних факторів. Розвиток корпоративної культури стимулює залучення та мотивацію співробітників через корпоративні заходи, програми корпоративної відповідальності та підтримку ініціатив, спрямованих на соціальне підприємництво.

Екологічна складова має бути спрямована на екологізацію експортної продукції підприємств, а саме впровадження стандартів та технологій для виробництва продукції, що мінімізують вплив на довкілля. Екологізація операцій означає оптимізацію виробничих процесів для зниження енергоспоживання та викидів, а також забезпечення відповідального управління відходами. Популяризація екологічної свідомості включає освітні та просвітницькі програми для співробітників та спільноти, направлені на формування екологічно відповідальної поведінки.

Організаційний елемент механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств повинен сприяти досягненню засад сталого розвитку за рахунок розроблення системи управління стратегічним розвитком шляхом планування та впровадження довгострокових стратегій, які включають цілі сталого розвитку. Формування стратегій розвитку передбачають розробку та впровадження детальних стратегічних планів, орієнтованих на інновації, розвиток та ефективність.

Аспектами правової складової виступає забезпечення дотримання всіх правових норм та законодавства, включаючи міжнародні договори та угоди, а також розробка внутрішніх положень і процедур, які підтримують законність та відповідність операцій.

Висновки

Впровадження моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та механізму управління зовнішньоекономічної діяльності на засадах сталого розвитку допоможе підприємству підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, досягти своїх стратегічних цілей та стати більш стійкою до мінливих умов зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень

Перспективою подальших досліджень є розробка ефективних стратегій управління ЗЕД для підприємств, формування державної політики в сфері зовнішньої торгівлі, підвищення конкурентоспроможності української економіки на світових ринках, сприяння досягненню цілей сталого розвитку.

Список літератури

1. Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. (2012). *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
2. Хрупович С.С. (2017). *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник*. Тернопіль: ТНТУ.
3. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. (2016). Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. Т. 1., 2, 6–17.
4. Дем'яненко Т.І. (2023). Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-3>.
5. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2020. - Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.
6. Редько К.Ю., Мірошніченко В.Р. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємництво та інновації*, 22, 5–13.

References

1. Shkurupii O.V., Honcharenko V.V., Artemenko I.A. etc. (2012). *Foreign economic activity of the enterprise: study guide*. Kyiv: Center for Educational Literature.
2. Khrupovych S. E. (2017). *Foreign economic activity of the enterprise: study guide*. Ternopil: TNTU.
3. Andrushkiv B., Melnyk L., Pogaidak O. (2016). Innovative means of forming the concept of sustainable development assessment in the system "enterprise - industry - region - state" (European aspect). *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Т. 1., 2, 6–17.
4. Demyanenko T.I. (2023). Mechanism for ensuring sustainable development of industrial enterprises of Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. – 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-3>.
5. Stepanenko T.O. Theoretical and methodological principles of sustainable development of the enterprise. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi*. Series: Economics and management. - 2020. - Mode of access to the resource: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.
6. Redko K.Yu., Miroshnychenko V.R. (2022). Research on sustainable development in Ukraine: assessment of the status of meeting the goals. *Entrepreneurship and Innovation*, 22, 5–13.

M. H. Bortnikova, N.R. Stasyuk, Ya. P. Radchenko
Lviv Polytechnic National University
Department of Foreign Trade and Customs

**FORMATION OF A MODEL FOR MANAGING A COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY BASED ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

© *Bortnikova M.H., Stasyuk N.R., Radchenko Ya.P., 2024*

The article describes the main stages of the mechanism for managing a company's foreign economic activity based on the principles of sustainable development. The research is based on an analysis of the scientific works of domestic and foreign scientists, as well as on the practice of managing the foreign economic activity of international and Ukrainian companies.

A model of strategic management of a company's foreign economic activity based on the principles of sustainable development is proposed and the advantages of its use are highlighted, including: increasing competitiveness in foreign markets; increasing the company's resilience in the long term; increasing financial results and efficiency, maintaining a high level of quality indicators, the company's social attractiveness for employees, a positive impact on Ukraine's environmental development, increasing the company's reputation and recognition in foreign markets, increasing the level of the company's investment attractiveness and innovation.

The development of a model of strategic management of a company's foreign economic activity based on the principles of sustainable development will make it possible to: clearly set goals for foreign economic activity, take into account environmental, social, and economic aspects, and develop a plan for achieving them; define the roles and responsibilities of departments, as well as establish effective coordination and cooperation between them; establish clear performance indicators and develop a system for monitoring and evaluating the results of foreign economic activity, which will allow companies to track the success of the implementation of the foreign economic activity strategy and take timely measures to correct it.

The article also reflects the structural elements that reflect the content of the formation of the mechanism for managing a company's foreign economic activity based on the principles of sustainable development. This scheme demonstrates an integrated management mechanism that includes six main interconnected components aimed at achieving the company's strategic goals.

The implementation of a model of strategic management of foreign economic activity and a mechanism for managing foreign economic activity based on the principles of sustainable development will help the company increase the efficiency of its foreign economic activity, achieve its strategic goals, and become more resilient to the changing conditions of the external environment.

The prospect for further research is the development of effective strategies for managing foreign economic activity for enterprises, the formation of state policy in the field of foreign trade, increasing the competitiveness of the Ukrainian economy in world markets, and contributing to the achievement of sustainable development goals.

Keywords: foreign economic activity, sustainable development, management model, mechanism, strategic management.