

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: 10.35774/econa2022.03.199

JEL classification: C31, C51, E27, F50, Q17
UDC: 339.9.012

Роман БАТЮК

аспірант кафедри менеджменту,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій, Україна

E-mail: batyk1998@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0436-2418

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Особливості функціонування зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в сучасних умовах економіки, що трансформується, виявляються в різних формах власності та розвитку ринкових відносин в українській економіці, що супроводжуються посиленням конкуренції, складними умовами господарської діяльності, зменшенням передбачуваності результатів, збільшенням тяжкості економічних наслідків, викликаних управлінськими помилками.

Незважаючи на те, що в даний час питання стратегічного управління аграрних підприємств піддаються широкому обговоренню, опрацювання питань стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності здійснюється на недостатньому для їхнього використання рівні, а часто просто інтуїтивно. У зв'язку з чим виникає потреба у розвитку теорії та методології формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, спрямованої як на вирішення наукових проблем стратегічного управління, так і на розробку конкретних пропозицій щодо їх реалізації.

Мета – дослідження, розробка та обґрунтування комплексу заходів теоретичного та практичного характеру щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, як комплексу взаємопов'язаних елементів управління та зв'язків, що забезпечують вирішення проблем, які існують перед підприємствами на зовнішніх ринках.

Метод (методологія). При проведенні дослідження, зважаючи на мету та поставлені завдання, застосовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження. Серед них: метод наукової абстракції – при систематизації теоретичних основ стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств; метод системно-структурного аналізу – при розробці та побудові системи організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємств; дедукції, логічного узагальнення, компаративний та системно-структурний аналіз, групування – при виокремленні наявних проблем стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

Результати. У статті обґрунтовано актуальність розробки організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах високого рівня конкуренції на міжнародних ринках. Наголошується на необхідності перегляду традиційних підходів до управління з побудовою інноваційних механізмів систем управління. Доведено, що організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю є конкурентною перевагою підприємства. Розроблено модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні аграрного підприємства. Виявлено, що найбільш ефективним є підхід до процесу формування стратегії в організаційно-економічному механізмі, що ґрунтується на концепції BSCoI з адаптацією до діяльності підприємств, який названий як комплексний. Розроблено трансформовану стратегічну карту збалансованої системи показників та індикаторів зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегія управління; аграрні підприємства; зовнішньоекономічна діяльність; організаційно-економічний механізм; трансформована модель; системи показників та індикаторів.

© Роман Батюк, 2022

Отримано: 28.07.2022 р.

Рекомендовано до друку: 30.09.2022 р.

Опубліковано: 14.10.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Батюк Р. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 199-207. DOI: 10.35774/econa2022.03.199

Вступ

Особливості функціонування зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в сучасних умовах економіки, що трансформується, виявляються в різних формах власності та розвитку ринкових відносин в українській економіці, що супроводжуються посиленням конкуренції, складними умовами господарської діяльності, зменшенням передбачуваності результатів, збільшенням тяжкості економічних наслідків, викликаних управлінськими помилками.

Слід зазначити, що управління – це та сфера, в якій відбуваються трансформація та реалізація економічних законів розвитку суспільства, визначаються форми організаційно-економічних відносин, пропорції розвитку галузей народного господарства, регіональні аспекти діяльності підприємств та організацій. Якщо будуть порушені принципи управління, економічні закони та закономірності функціонування ринку, то на державному рівні виникне серйозна деформація економіки, соціальні потрясіння [1-7].

Недостатні управлінські знання лише на рівні управління конкретним підприємством, слабе розуміння сутності ринку України і конкуренції можуть призвести до втрати значної частини прибутку, або навіть до повної загибелі підприємства. Один із напрямків, який сприяє підприємствам АПК успішно функціонувати в ринкових умовах, – це використання інструментів стратегічного управління.

Від системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (далі ЗЕД) залежить характер та форми роботи підприємства на ринку. У зв'язку з цим нині існує гостра необхідність для багатьох підприємств у повній розбудові підходів до управління, які мають ґрунтуватися на стратегічному підході та синергізмі управління, а сутність підходу полягає у посиленні системних чи синергетичних ефектів.

Як зазначають О. В. Баула та А. В. Сачук, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою план розвитку підприємства при його виході на зовнішній ринок, пов'язаний із завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтриманням

наявних позицій, що включає комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних [1]. В свою чергу, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна визначити як сукупність процесів, що спрямовані на розробку та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності у складі загальної стратегії підприємства з урахуванням існуючих можливостей та змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2]. При цьому, А. А. Мазаракі зазначає, що стратегічне управління ЗЕД передбачає поєднання функціонального, системного, ситуаційного та процесного підходів [3].

А. М. Домаскіна та А. І. Станішевська стверджують, що розробка стратегії підприємства як суб'єкта ЗЕД – складний і творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів, наборів, рекомендацій. Проте окремі методичні аспекти залишаються аксіомою, яка потребує постійного перегляду та адаптації до вимог зовнішнього середовища. Вектором розвитку підприємства є зовнішньоекономічна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства та однією зі складових його стійкого розвитку. Лише зважені рішення на основі ефективного методичного інструментарію щодо розробки стратегії дозволять підприємству домогтися лідерства не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках [4].

Проте, в процесі стратегічного управління виникає зворотній зв'язок, який може передбачати часткові зміни місії та цілей ЗЕД. При виході підприємства на зовнішній ринок стратегія ЗЕД належить до стратегій інтернаціоналізації, яка є освоєнням нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів [5].

Враховуючи всю розмаїтість визначень, можна зробити висновок, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства в умовах конкурентного середовища – це комплексний безперервний процес управління, мета якого полягає у формуванні і практичній реалізації стратегій,

що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на міжнародному ринку в умовах динамічного розвитку економіки [6].

Базуючись на розумінні сутності стратегічного управління в науковій літературі та особливостях зовнішньоекономічної діяльності як виду господарської діяльності підприємства, можна узагальнити, що стратегічне управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві потребує поєднання функціонального, системного, ситуаційного та процесного підходів; стратегія здійснення ЗЕД підпорядковується загальній стратегії підприємства; впровадження ЗЕД на підприємстві сприяє його економічному зростанню за рахунок як внутрішніх (оптимізація товарного обігу; ефективний маркетинг; зниження собівартості тощо), так і зовнішніх чинників (співпраця з державними структурами; використання можливостей глобалізації тощо), підтримує ефективний розвиток підприємства (технічний, організаційний тощо) [7].

Незважаючи на те, що в даний час питання стратегічного управління аграрних підприємств піддаються широкій розробці, опрацювання питань стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності здійснюється на недостатньому для їхнього використання рівні, а часто просто інтуїтивно. У зв'язку з чим виникає потреба у розвитку теорії та методології формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, спрямованої як на вирішення наукових проблем стратегічного управління, так і на розробку конкретних пропозицій щодо їх реалізації.

Мета статті

Мета статті – дослідження й розробка та обґрунтування комплексу заходів теоретичного та практичного характеру щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств як комплексу взаємопов'язаних елементів управління та зв'язків, що забезпечують вирішення проблем, які стоять перед підприємствами на зовнішніх ринках. Завданням є удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних

підприємств та комплексу збалансованої системи показників та індикаторів, що є специфічною багатокомпонентною системою та складається з взаємопов'язаних програмно-цільових блоків і містять конкретні заходи організаційного, економічного, технічного та технологічного характеру, реалізація яких дозволить результативно здійснити управлінські рішення в даній сфері діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Від особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю (далі ЗЕД) залежить характер та форми роботи підприємства на ринку. У зв'язку з цим, нині існує гостра необхідність для багатьох підприємств у повній перебудові підходів до управління, які повинні ґрунтуватися на стратегічному підході та синергізмі управління, а сутність підходу полягає у посиленні системних чи синергетичних ефектів.

Для покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дуже важливо, щоб вся система управління працювала як єдиний механізм. Саме тому необхідний перегляд традиційних підходів до управління побудовою інноваційних механізмів систем управління, які будуть здатні підтримувати та розвивати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Для досягнення цієї мети доцільна розробка, побудова та ефективне функціонування організаційно-економічного механізму управління ЗЕД на рівні підприємств, як одного з конкурентних переваг в умовах міжнародної конкуренції.

Синергетична концепція управління заснована на тому, що організаційно-економічний механізм стратегічного управління ЗЕД є елементом управління в цілому. Якщо на підприємстві не сформована сучасна система стратегічного управління, яка дозволяє активно і результативно проводити операції з контрагентами, воно стикається з цілим рядом проблем у процесі діяльності на зовнішньому ринку. Вивчення поняттєвої бази теорії систем дозволило визначити систему стратегічного управління ЗЕД підприємства як комплекс взаємопов'язаних елементів управління та зв'язків, що забезпечують вирішення проблем, які стоять перед підприємством на зовнішніх ринках.

На нашу думку, під організаційно – економічним механізмом стратегічного управління ЗЕД необхідно розуміти процес забезпечення взаємної діяльності підрозділів, ефективного планування та оптимального розподілу ресурсів відповідно до критерію очікуваної ефективності (результативності) для реалізації стратегії на ринках.

Організаційно-економічний механізм є системою методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин підприємств з макро- та мікросередовищем,

заснований на принципах інтегрованості та синергізму.

На наш погляд, організаційно-економічний механізм стратегічного управління ЗЕД – це спосіб синергетичного функціонування системи управління. Виходячи з цього, нами розроблено модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління ЗЕД лише на рівні підприємства (рис. 1).

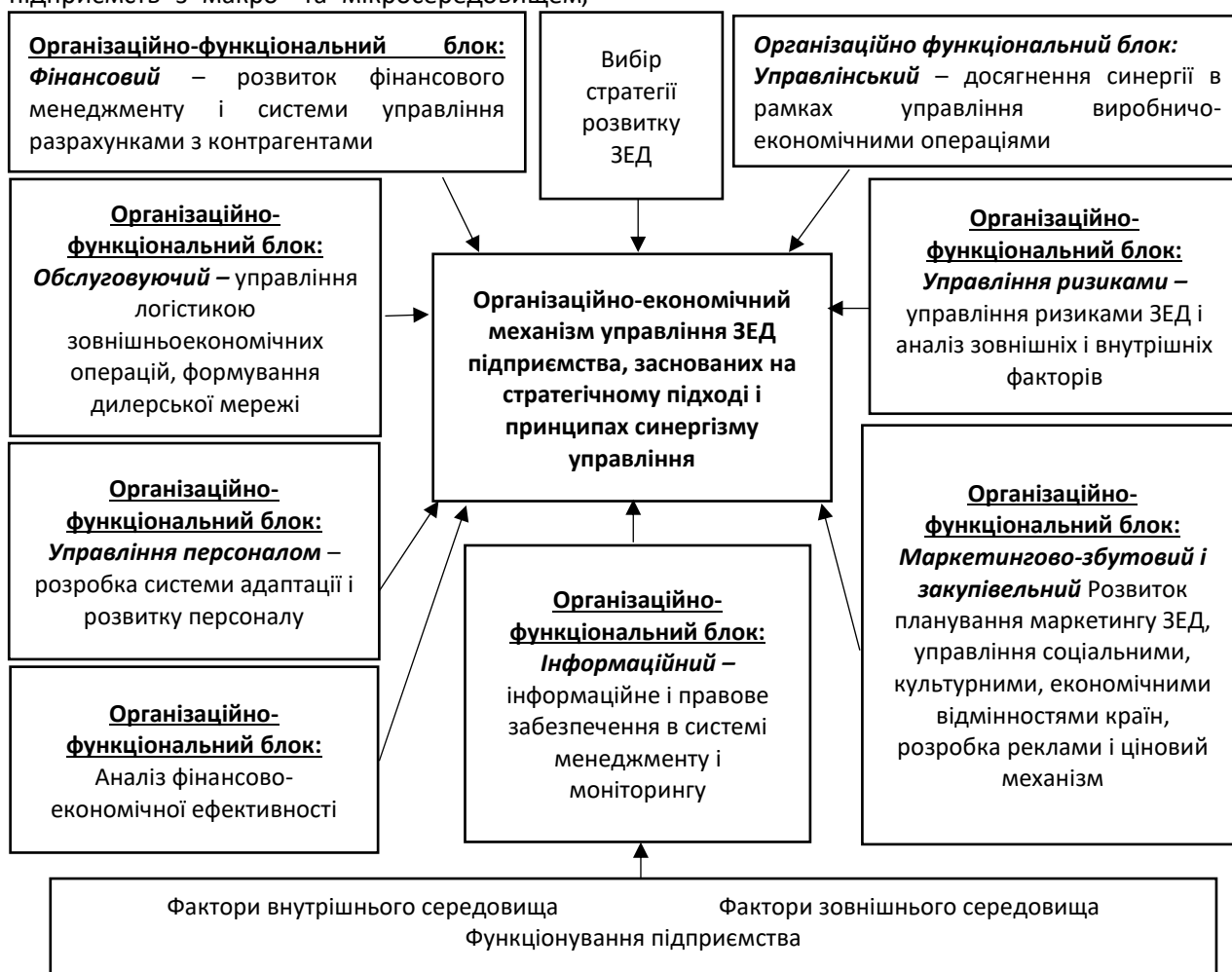


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Кожен з блоків запропонованого механізму сприяє покращенню позицій аграрних підприємств на зовнішніх ринках, реалізації мети, більшої адаптації до умов зовнішнього середовища, ефективного використання конкурентних переваг та одержання максимального прибутку.

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ЗЕД включає 9 блоків,

взаємозв'язок яких забезпечує здійснення ЗЕД, дозволяє підвищити її ефективність, є синергетичним функціонуванням системи управління ЗЕД.

Комплекс збалансованої системи показників та індикаторів (далі СПІ) – BSC – модель Нортон-Каплана є універсальним інструментом, що дозволяє по-новому побудувати систему управління

зовнішньоекономічною діяльністю, сформована в 1990 Balanced ScoreCard, "мережа" взаємопов'язаних показників, що пояснюють стратегію поруч причинно-наслідкових зв'язків. Модель BSC є балансом та зв'язком між фінансовими та нефінансовими індикаторами, матеріальними та нематеріальними показниками, внутрішніми та зовнішніми аспектами зовнішньоекономічної діяльності, рушійними силами та результатами діяльності на зовнішньому ринку [8].

Стандартна модель BSC має набір певних показників, які характеризують 4 найважливіші аспекти діяльності підприємства на зовнішньому ринку – споживчий, господарський, інноваційний (навчання та розвитку) та фінансовий [9]. Але здійснення ЗЕД вимагає від підприємства ще й взаємодії з контрагентами – посередниками, взаємодія з якими може сприяти посиленню конкурентної позиції на споживчому ринку та забезпечити постійне оновлення асортименту товарів. Таким чином, ми вважаємо за доцільне для підприємств, що виходять на зовнішній ринок, виділити в окремий розділ СПІ перспективу взаємин із посередниками, у межах яких будуть встановлюватися стратегічна мета, ключові показники результативності та заходи в галузі взаємовідносин з зазначеною групою контрагентів.

На основі отриманих результатів сформована трансформована модель стратегічної карти СПІ (рис. 2).

Відповідно до запропонованої картки (рис. 2) розроблена система індикаторів, що характеризують стратегічну мету та сутність складових СПІ ЗЕД, представлених результативними та факторними показниками (табл. 1).

Отже, принцип побудови організаційно-економічного механізму управління ЗЕД зводиться до того, що на етапах реалізації стратегії, оцінки та контролю, необхідно спиратися на індикатори, що фігурують у BSC. Очікувану ефективність (результативність) стратегії можна висловити функцією при (доходу) від зовнішньоекономічної діяльності:

$$P_i(D_i) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (x_j \times p_{ij} \times r_{ij}) \rightarrow \max \quad (1)$$

При системі обмежень:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ji} = 1 \right. \quad (2)$$

$$\left\{ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m p_{ij} = 10 \right. \quad (3)$$

де $P_i (D_i)$ – прибуток (дохід) від реалізації i -ї стратегії ЗЕД;

i – число стратегій, або число стратегій базової стратегії;

j – кількість етапів у стратегії;

x_j – відносна значимість j -го етапу стратегії;

p_{ij} – ймовірність досягнення j -го етапу при i -ї стратегії;

r_{ij} – результативність досягнення j -го етапу за i -ї стратегії.

Наведений організаційно-економічний механізм стратегічного управління ЗЕД дозволяє сформулювати систему знань про управління процесом перетворення ресурсів на підприємстві у напрямі, що визначається його стратегією, з метою забезпечення його економічної безпеки та розвитку. Нині фінансове становище аграрних підприємств визначається системою управління ними, конкурентоспроможністю їхньої продукції, здатністю адаптації до вимог ринку. Отже, у сучасній економіці основну роль відіграють не форма власності та статус підприємства, а ефективний менеджмент.

Отже, організаційно-економічний механізм є складовим елементом господарського механізму, що є системою організаційних та економічних методів забезпечення взаємодії організаційних, виробничих, фінансово-економічних процесів на всіх рівнях управління, сприяє зміцненню та збільшенню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

При розробці стратегій в аграрній сфері слід брати до уваги особливості, характерні для цієї сфери економіки: сезонність, незавершеність виробництва в землеробстві, циклічність отримання тваринницької продукції; підвищена ризикованість сільськогосподарського виробництва; нерівномірність надходження доходів та необхідність кредитування під поточні витрати; повільна оборотність капіталу.

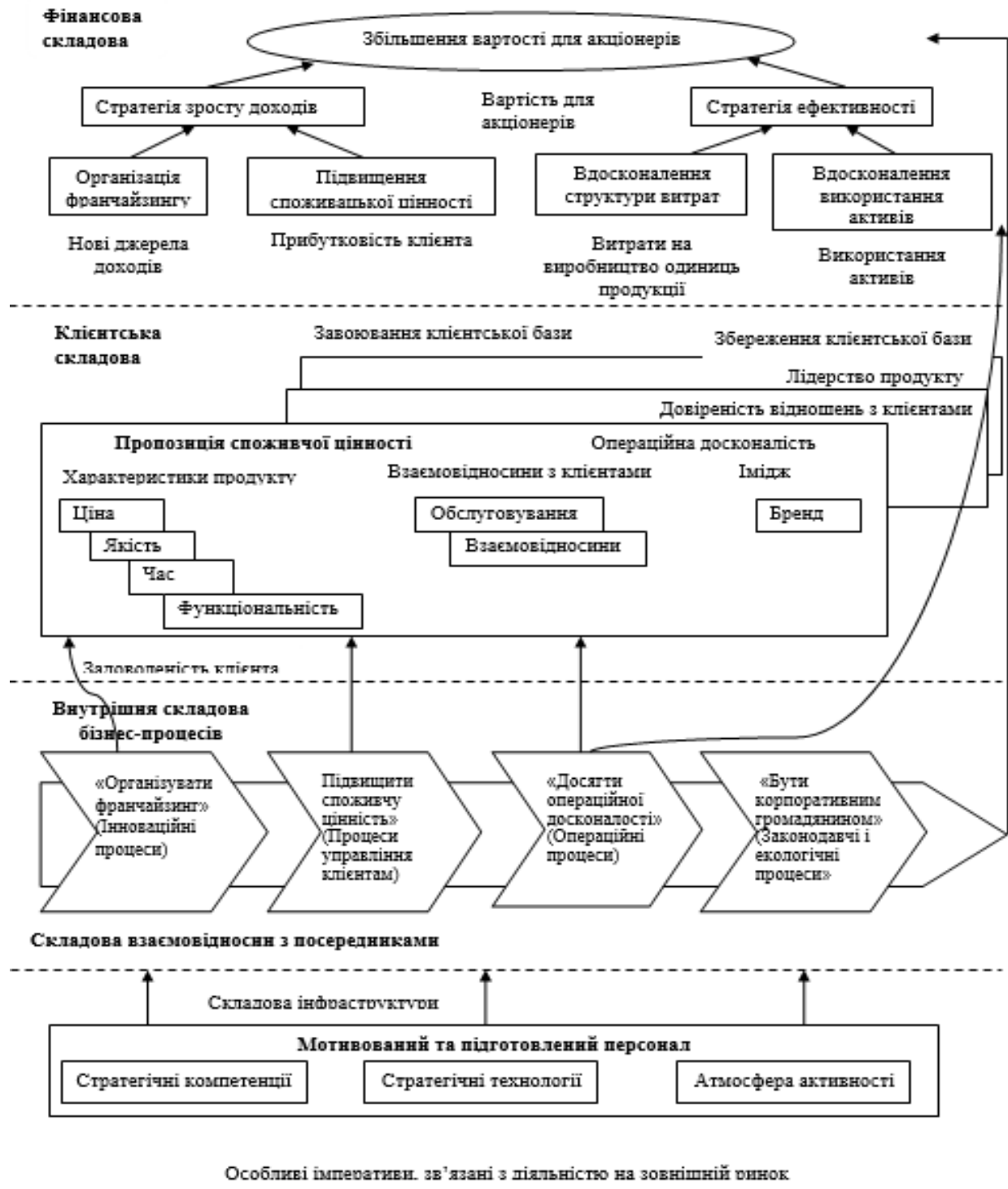


Рис. 2. Трансформована стратегічна карта СПІ зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Таблиця 1. Індикатори, що характеризують СПІ ЗЕД аграрних підприємств

ФІНАНСОВА СКЛАДОВА	
Ф	Обсяг експорту (базисний та звітний період)
Ф	Обсяг витрат за експорт
Ф	Темп зростання виручки на зовнішньому ринку
Ф	Коефіцієнт віддачі коштів від експортної операції
Ф	Середня тривалість обороту експортної операції
Ф	Рентабельність експортного продажу
Ф	Рентабельність власного капіталу
Ф	Структура накладних витрат на експорт
КЛІЄНТСЬКА СКЛАДОВА	
К	Індекс задоволеності споживачів
К	Приріст виручки від продажів новим постійним споживачам
К	Прибуток від продажу на зовнішньому ринку новим постійним споживачам
К	Оцінка частки власного сегмента зовнішнього ринку
К	Оцінка клієнтської бази
К	Географічна структура експорту
К	Коло сегментів зовнішнього ринку
К	Коефіцієнт широти асортименту пропонованої продукції
ВНУТРІШНЯ СКЛАДОВА БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ	
Б	Валютна ефективність експорту
Б	Економічний ефект від експорту
Б	Рентабельність експортних операцій
СКЛАДОВА ВЗАЄМОВІДНОСИН З ПОСЕРЕДНИКАМИ	
П	Товарна структура експорту, що реалізується за допомогою посередника
П	Географічна структура експорту, що реалізується за допомогою посередника
П	Коеф. виконання зобов'язань з експорту: за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною
П	Рентабельність експортного продажу, що здійснюється за допомогою посередника
СКЛАДОВА ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
І	Індекс задоволеності співробітників
І	Показники підвищення кваліфікації працівників
І	Показники оснащеності підприємства матеріально-технічною базою
І	Ефективність придбання та використання імпортного обладнання
ОСОБЛИВІ ІМПЕРАТИВИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	
Ф	Форс-мажорні обставини

Для аграрних підприємств виробництво того чи іншого продукту, як правило, є найбільш складною та масштабною діяльністю. Тому для таких організацій (і особливо для українських аграрних підприємств) адекватною структурою діяльності є та, в якій виробництво є головним компонентом. Виробнича діяльність тісно пов'язана з іншими основними видами діяльності організації: фінансовою діяльністю, маркетингом, діяльністю служби персоналу і т. д. Таким чином, комплексна стратегія зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств складно взаємопов'язана з іншими стратегіями основних підсистем

організації, що представляють елементи її внутрішньої діяльності. Крім того, стратегія розвитку підприємства пов'язана з безліччю факторів довкілля організації.

Кінцева ефективність комплексної стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств зумовлена не лише її власним змістом, а й тим, наскільки комплексно і органічно вона взаємопов'язана з іншими спеціалізованими стратегіями організації.

Висновки

Перед вітчизняними аграрними підприємствами, залученими до міжнародних

економічних відносин, стоїть завдання щодо зниження залежності зовнішньоекономічних зв'язків від політичних та економічних подій різних держав. Однак, як показує практика, на таких підприємствах, як правило, або відсутній механізм стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, або реалізуються лише часткові його елементи, що порушують цілісність у розумінні ситуацій, що згодом впливають на прийняття управлінських рішень. Формування та вивчення структури організаційно-економічного механізму стратегічного управління ЗЕД дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності та значущості структури зовнішньоекономічної діяльності у загальній системі управління аграрним підприємством, експортному потенціалу, його структурі та обсягам, рівню технологічного переозброєння, розробці та впровадженню

нових видів продукції, що дуже важливо для успішного функціонування за умов світового ринку.

Теоретична та практична значимість дослідження полягає у можливості використання його висновків як теоретичної бази при формуванні стратегії розвитку аграрних підприємств регіонального, а також у розробці конкретних методичних положень, висновків та практичних рекомендацій щодо формування довгострокової стратегії розвитку аграрних підприємств, які дозволять підприємствам формалізовано підходити до вибору та оцінки стратегії розвитку, приймати обґрунтовані управлінські рішення на перспективу, досягати конкурентних переваг та протистояти загрозам зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Сер. Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10 (2). С. 16–25.
2. Пергат Л. І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 114–119.
3. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.
4. Домаскіна М. А., Станішевська А. І. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2015. №18. С. 52–55.
5. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 162-169.
6. Гусаковська Т. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Міжнародні наукові інтернет-конференції*. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1505/> (дата звернення 20.07.2022).
7. Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є., Резанов М. Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні інновації*. 2022. Том 24, Вип. 1 (82). С.154-165.
8. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 320 с.
9. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

REFERENCES

1. Baula, O. V., and Sachuk, A. V. (2013). Osoblyvosti rozrobky stratehii ta orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva v suchasnykh hlobalizatsiinykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomichni nauky. Ser. Oblik i finansy*, 10 (2), 16–25. [in Ukrainian].
2. Perhat, L. I. (2012). Sutnist stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstva. *Kultura narodov Prychornomor'ia*, 244, 114–119. [in Ukrainian].
3. Mazaraki, A. A. (2012). *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti*. Kyiv : Kyiv. Nats. torh.-un-t. [in Ukrainian].
4. Domaskina M. A., and Stanishevskaya A. I. (2015). Formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnoho pidpryiemstva. *Ahrosvit*, 18, 52–55. [in Ukrainian].
5. Hanin, V. I., and Borokh, S. V. (2018). Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstva. *Ekonomichniy analiz*, 28(3), 162-169. [in Ukrainian].

6. Husakovska T. O. (n.d.). Stratehichne upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva. Mizhnarodni naukovy internet-konferentsii. Retrieved from: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1505/> (data zvernennia 20.07.2022). [in Ukrainian].
7. Fomishyna, V. M., Yakymchuk, T. V., Fedorova, N. Ye., and Rezanov, M. Ye. (2022). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky ta vyboru stratehii upravlinnia vprovadzhenniam zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi. *Ekonomichni innovatsii*, 24(1), 154-165. [in Ukrainian].
8. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2004). Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistviyu. Moscow: Olymp-Byznes. [in Russian].
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). Orhanyzatsiia, oryentyrovannaia na stratehiyu. Kak v novoi byznes-srede preuspevaiut orhanyzatsyy, prymeriaiuushchye sbalansyrovannuiu systemu pokazatelei. Moscow: Olymp-Byznes. [in Russian].

Roman Batiuk, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ukraine

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. The peculiarities of the functioning of the foreign economic activity of agricultural enterprises in the modern conditions of the transforming economy are manifested in various forms of ownership and the development of market relations in the Ukrainian economy, which are accompanied by increased competition, difficult conditions of economic activity, a decrease in the predictability of results, and an increase in the severity of economic consequences caused by management errors.

Despite the fact that currently the issues of strategic management of agricultural enterprises are widely discussed, the study of issues of strategic management of foreign economic activity is carried out at a level insufficient for their use, and often simply intuitively. In connection with this, there is a need to develop the theory and methodology of forming a strategy for the development of the foreign economic activity of agrarian enterprises, aimed both at solving scientific problems of strategic management and at developing specific proposals for their implementation.

The goal is research, development and justification of a set of measures of a theoretical and practical nature regarding the formation of a strategy for the development of the foreign economic activity of agrarian enterprises, as a set of interconnected management elements and connections that provide solutions to the problems faced by enterprises in foreign markets.

Method (methodology). When conducting the research, taking into account the purpose and tasks, general scientific and specific research methods were used. Among them: the method of scientific abstraction - when systematizing the theoretical foundations of strategic management of foreign economic activity of agrarian enterprises; the method of system-structural analysis - in the development and construction of the system of the organizational-economic mechanism of management of foreign economic activity at the level of enterprises; deduction, logical generalization, comparative and system-structural analysis, grouping - when identifying existing problems of strategic management of foreign economic activity of agrarian enterprises.

The results. The article substantiates the relevance of developing an organizational and economic mechanism for strategic management of foreign economic activities of agrarian enterprises in conditions of a high level of competition on international markets. It is emphasized the need to review traditional approaches to management with the construction of innovative mechanisms of management systems. It has been proven that the organizational and economic mechanism of managing foreign economic activity is a competitive advantage of the enterprise. A model of the organizational and economic mechanism of strategic management of foreign economic activity at the level of an agricultural enterprise has been developed. It was found that the most effective approach to the process of strategy formation in the organizational and economic mechanism, which is based on the concept of BSCol with adaptation to the activities of enterprises, is named as comprehensive. A transformed strategic map of a balanced system of indicators and indicators of foreign economic activity of agrarian enterprises has been developed.

Keywords: management strategy; agricultural enterprises; foreign economic activity; organizational and economic mechanism; transformed model; system of indicators and indicators.

Cite as: Batiuk, R. (2022). Features of strategic management of foreign economic activities of agricultural enterprises. *Economic analysis*, 32 (3), 199-207. DOI: 10.35774/econa2022.03.199