

Хромушина Л.А.

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

**АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ПРОЦЕСІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснюється у специфічних умовах, які формує зовнішнє середовище. Врахування різних факторів, які формує зовнішнє середовище, при здійсненні менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств стало певним імперативом в сучасних економічних умовах. У статті висвітлено особливості процесу менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розглянуто методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства, яке є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності. Окреслено особливості та переваги здійснення PEST-аналізу, результати якого доцільно враховувати при здійсненні SWOT-аналізу зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі поєднання зазначених методів аналізу сприятиме формуванню більш об'єктивної інформації про умови та можливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Khromushyna Lyudmyla. *Sumy National Agrarian University.*

ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The article is devoted to the consideration of methodological aspects of the analysis of the external environment in the management of foreign economic activity of the enterprise. A summary of the latest relevant scientific research in the field of management and development of foreign economic activity of the enterprise. The significance and content of the foreign economic activity of enterprises is determined. The essence and features of the management of foreign economic activity of the enterprise are determined. The article considers the significance of the external environment and the factors of its influence on the foreign economic activity of enterprises. The characteristic features of the external environment of the enterprise-subject of foreign economic activity are brought. The methodological aspects of the analysis of the external environment of the enterprise in the process of managing foreign economic activity based on PEST-analysis are considered. The groups of indicators of the PEST-analysis are considered and the advantages of this method are revealed. The author of the article considers the SWOT-analysis as an independent method for analyzing the external conditions of foreign economic activity, as well as a logical continuation of the PEST-analysis. The main categories of SWOT-analysis are considered. The author determined the substantial difference between the SWOT-analysis from the PEST-analysis, which consists in the objects of analysis. The rationale for the joint use of PEST- and SWOT-analysis in the analysis of the external environment in the process of managing the foreign economic activity of the enterprise is substantiated, which will provide the opportunity to obtain more complete and reliable information about the conditions, positive and negative influence factors, and business opportunities. The proposed combination of PEST- and SWOT-analysis will ensure the adoption of sound management decisions in the field of foreign economic activity of enterprises. The prospects of further research aimed at

forming the optimal procedure for the analysis of the external environment of the enterprise in the process of managing foreign economic activity are outlined.

Keywords: management, enterprise, foreign economic activity, SWOT-analysis, PEST-analysis.

JEL classification: F15.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства є частиною його загальної діяльності та представляє собою комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави та пов'язаних із виходом підприємства на зовнішні ринки. Складність та багатогранність процесу ЗЕД вимагає відповідних ефективних управлінських рішень, які неможливо прийняти без наявності аналітичної інформації щодо умов діяльності та чинників впливу на підприємство, що генерує зовнішнє середовище. Тому дослідження методичних аспектів аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства у процесі менеджменту ЗЕД є актуальним і значимим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методичних підходів та практичних аспектів виходу та діяльності підприємств на зовнішніх ринках є динамічним, оскільки процес глобалізації та міжнародної інтеграції став визначальним у функціонуванні та розвитку як національної економіки, так і світової. Дослідженням питань, пов'язаних з розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячено значну кількість наукових праць.

Зокрема, Баула О.В. та Савчук А.В. [1] досліджували проблеми розробки стратегії та варіативної організації ЗЕД, визначили типологію зовнішньоекономічної стратегії. Розглядали ЗЕД підприємства з погляду стратегічного управління та розробки стратегій підприємства на зовнішньому ринку також Ганіна В.І. та Борох С.В. [2].

У науковому доробку Зосимової Ж.С. [3] та Блажкун О.Ю. [4] та Ковтуна Е.О. [5] містяться пропозиції щодо оптимізації, удосконалення та покращення ЗЕД вітчизняних підприємств.

Узагальненню проблем та визначенню стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД підприємств України присвячено дослідження Черчик Л.М. [6] та Джусова О., Прокоф'євої А.[7].

Водночас, сучасні глобалізаційні економічні та політичні процеси формують нові виклики та змінюють умови здійснення економічної діяльності на світовому ринку, тобто зовнішнє оточення підприємства постійно змінює свої форми та набуває нові риси. Тому існує необхідність удосконалення підходів до аналізу зовнішнього середовища підприємства при здійсненні ЗЕД, формування оптимальної сукупності, оптимального поєднання вже відомих методів аналізу та процедури його здійснення.

Мета статті. Метою статті є висвітлення та узагальнення методичних аспектів аналізу зовнішнього середовища підприємства в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу. ЗЕД підприємств є сферою господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародними виробничими відносинами та науково-технічною співпрацею, експортом та імпортом продукції, виходом на зовнішній ринок. Вона охоплює такі види діяльності, як зовнішня торгівля, міжнародна виробнича кооперація, міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютно-фінансові та кредитні операції. На сьогодні ЗЕД визначається як зовнішній фактор економічного росту, роль та вплив якого на соціально-економічний розвиток країни та окремо взятого господарського суб'єкта посилюється.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізується через послідовність функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Усі дослідники у сфері управління ЗЕД погоджуються із

складністю як самого об'єкта управління, так і умов, у яких здійснюється процес менеджменту [2, с. 163].

Менеджмент ЗЕД слід розглядати як визначений процес, що охоплює дослідження елементів міжнародного середовища, що передбачає їх аналіз та оцінку, моделювання та прогнозування сценаріїв, вироблення стратегії діяльності на зовнішньому ринку. До таких елементів слід віднести: особливості міжнародних партнерів, рівень цін конкурентів, митні та податкові правила, правовий механізм, традиції, звичаї і т.д. [3, с. 120].

При започаткуванні та у процесі менеджменту ЗЕД підприємству необхідно враховувати різноманітні за природою виникнення чинники впливу, які традиційно поділяються на зовнішні та внутрішні. До основних зовнішніх, як правило, відносять ступінь економічної свободи, рівень конкуренції, присутність у країні, специфіку ринків, потенційні ризики. До внутрішніх можна віднести такі, як розміри підприємства та обсяги виробництва, масштаби ЗЕД, рівень витрат, наявність та можливість диверсифікації, контроль, досвід та ін.

Кожне підприємство при здійсненні ЗЕД має детально аналізувати умови наявного середовища свого функціонування, виявляти сприятливі та негативні чинники. Зазначимо, що ефективність здійснення ЗЕД також залежить від рівня менеджменту, оскільки менеджмент ЗЕД є самостійною підсистемою загальної системи управління підприємством, яка має свої цілі, функції та завдання, принципи та підходи, специфічні закономірності, що потребує врахування при практичній діяльності з менеджменту ЗЕД.

Процес менеджменту ЗЕД передбачає постійний моніторинг, аналіз і оцінку умов та чинників зовнішнього середовища, які виникають у навколишньому середовищі підприємства незалежно від його діяльності та впливають чи можуть вплинути на його функціонування (стан внутрішнього середовища), і тому потребують прийняття відповідних управлінських рішень.

Зовнішнє середовище підприємства також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів. Воно безпосередньо впливає як на кожне окреме підприємство та організацію, так і на усі ті, що функціонують у певній країні або регіоні. Зовнішньому середовищу притаманні такі риси:

- багаторівневність та системність факторів;
- обмеженість впливу з боку підприємства на його зовнішнє середовище;
- унікальність зовнішнього середовища для конкретного підприємства.

Доволі відомим методом аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства є PEST-аналіз. Аббревіатуру утворено з англ. слів *polіcy*, *economy*, *society*, *technology*, що позначають основні групи факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних, які впливають на підприємство. Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп показників: стан економіки та ринків (економічні фактори); діяльність уряду (політико-інституційні фактори); структурні зміни; науково-технічні тенденції; природно-економічні фактори. Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Аналіз PEST-факторів дає безліч переваг:

- 1) у дослідників PEST-факторів виникає більш глибоке бачення зовнішнього оточення;
- 2) аналітик, здатний точно проаналізувати всі фактори, отримує цілісну картину зовнішнього оточення [8, с. 65].

Наступним загально визнаним дієвим методом аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства-учасника ЗЕД є SWOT-аналіз. Цей метод може застосовуватися окремо як самостійний, а також як продовження аналізу зовнішнього оточення підприємства та узагальнення

даних, отриманих при здійсненні PEST-аналізу. Змістовна відмінність SWOT-аналізу від PEST-аналізу полягає у тому, що у межах PEST-аналізу досліджується ринок, а за допомогою SWOT-аналізу досліджується становище бізнес-одиниці на ринку відносно конкурентів, концепція продукції чи ідеї. На нашу думку, саме поєднання цих методів при аналізі зовнішнього середовища підприємства-суб'єкта ЗЕД надасть найбільш повну та достовірну інформацію щодо умов та чинників впливу на діяльність підприємства.

На сьогоднішній день SWOT-аналіз часто використовується у якості універсального інструменту визначення стратегії прийняття рішень у широкому спектрі економічної та людської діяльності. Даний метод передбачає розділення чинників і явищ загального оточення підприємства на чотири категорії: сильні і слабкі сторони, можливості, що відкриваються, та загрози, пов'язані з діяльністю (з англ. слів strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Приєднуючись до усталеної думки багатьох фахівців у галузі менеджменту, вважаємо, що методика SWOT-аналізу є доволі ефективною у сенсі всебічності та об'єктивності аналізу, доступною та нескладною при практичному застосуванні. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати наявну інформацію і побачити реальну картину того, що відбувається, що сприятиме прийняттю грамотного управлінського рішення.

Як зазначалося вище, при проведенні SWOT-аналізу спочатку виявляються слабкі і сильні сторони підприємства (чинники внутрішнього середовища, які сприятимуть або перешкоджатимуть діяльності підприємства), а також можливості і загрози (чинники зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку й ефективній діяльності підприємства). На основі виявлених чинників формується таблиця (або матриця) SWOT, на основі якої необхідно відповісти на питання:

- чи має підприємство які-небудь сильні сторони або головні переваги, на яких повинна ґрунтуватися стратегія розвитку;

- чи роблять слабкі сторони підприємства його уразливим у конкурентній боротьбі, і які слабкості повинна згладити стратегія розвитку;
- які можливості підприємство може використовувати з наявним потенціалом, щоб реально розраховувати на успіх; які можливості є якнайкращими з погляду підприємства;
- яких загроз більше всього повинне побоюватися керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист [9, с. 203].

Перш, ніж планувати заходи з метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності на основі удосконалення її менеджменту, підприємству необхідно визначитись з потенційними країнами-партнерами, які будуть найпривабливішими для подальшої співпраці. Специфіка бізнесу з цими країнами, тобто умови його здійснення, мають бути проаналізовані в межах PEST- та SWOT-аналізу.

Висновки. Проведення SWOT-аналізу дасть можливість визначити сильні сторони для подальшого розвитку та слабкі сторони, щоб мінімізувати їх вплив на результати діяльності підприємства, що здійснює ЗЕД. Поєднання методологій SWOT- та PEST-аналізу дозволяє сформулювати чотири блоки політичних, економічних, соціальних і технологічних стратегічних управлінських рішень, що дозволять у майбутньому розвивати можливості та уникати потенційних ризиків ЗЕД. Подальших досліджень у цьому напрямі потребують методичні аспекти застосування альтернативних та інноваційних методів аналізу зовнішнього середовища, що дозволить сформулювати оптимальну процедуру такого аналізу і сприятиме отриманню об'єктивної та достовірної оцінки ситуації та прийняттю ефективних управлінських рішень у сфері менеджменту ЗЕД.

Список використаних джерел:

1. Баула О.В., Савчук А.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Серія «Облік і*

фінанси». 2013. Вип. 10(2). С. 16–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(2)_4) (дата звернення: 25.03.2020).

2. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.

3. Зосимова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. № 2 (10). С. 119–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_29 (дата звернення: 17.03.2020).

4. Блажкун О.Ю., Тимошенко О.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22418/1/1_9_Blazhkun.pdf (дата звернення: 15.03.2020).

5. Ковтун Е.О., Поліщук І.В., Турець Ю.М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 6 (1). С. 172–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(1)_43) (дата звернення: 03.04.2020).

6. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 21–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_6 (дата звернення: 07.04.2020).

7. Джусов О., Прокоф'єва А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *European Journal of Management Issues*. 2014. Вип. 22 (3). С. 24–31. DOI: [10.15421/191404](https://doi.org/10.15421/191404) (дата звернення: 10.04.2020).

8. Сіренко М.Ю., Цисар І.О. Конкурентне середовище підприємства-суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні*

проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. 7. С. 63–65. URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1184-sirenko-m-yu-tsisar-i-o-konkurentne-seredovishche-pidpriemstva-sub-ekta-zed-ponyattya-skladovi-ta-metodi-analizu> (дата звернення: 10.04.2020).

9. Лаврик О.Л., Котляр К.О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 200–205.

References:

1. Baula O. V., Savchuk A. V. (2013) Osoblyvosti rozrobky stratehii ta orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriumstva v suchasnykh hlobalizatsiinykh umovakh hospodariuvannia [Peculiarities of strategy development and organization of foreign economic activity of the enterprise in modern globalization of economic conditions]. *Economic sciences. Accounting and Finance Series*, vol. 4, no 5, pp. 16–25. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(2)_4) (accessed 25 March 2020).

2. Hanin V. I., Borokh S. V. (2018) Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriumstva [Strategic aspects of management of foreign economic activity of the enterprise]. *Economic Analysis*, vol. 28, no 3, pp. 162–169.

3. Zosymova Zh. S. (2013) Problemy ta umovy pokrashchennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianykh pidpriumstv [Problems and conditions for improvement of foreign economic activity of domestic enterprises]. *Economy. Management. Innovation*, vol. 2, no 10, pp. 119–124. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_29 (accessed 17 March 2020).

4. Blazhkun O. Yu., Tymoshenko O. Yu. (2016) Shliakhy vdoskonalennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriumstva [Ways to improve the foreign economic activity of the enterprise]. *Topical Problems of Economics and Management: a Collection of Scientific Works of Young Scientists*, vol. 10.

Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22418/1/1_9_Blazhkun.pdf (accessed 15 March 2020).

5. Kovtun E. O., Polishchuk I. V. and Turets Yu. M. (2016) Shliakhy optymizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Ways of optimization of foreign economic activity of domestic enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 6, no 1, pp. 172–174. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(1)_43) (accessed 3 April 2020).

6. Cherchyk L. (2015) Osnovni problemy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy [The main problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises]. *Economic Journal of Eastern European National University named after Lesya Ukrainka*, no 2, pp. 21–26. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_6 (accessed 7 April 2020).

7. Dzhusov O., Prokofieva A. (2014) Stratehichni alternatyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Strategic alternatives for the development of foreign economic activity of enterprises]. *European Journal of Management Issues*, vol. 3, pp. 24-31. Available at: <https://doi.org/10.15421/191404> (accessed 10 April 2020).

8. Sirenko M. Yu., Tsysar I. O. (2015) Konkurentne seredovishche pidpriemstva-subiekta ZED: poniattia, skladovi ta metody analizu [Competitive environment of the FEA entity: concepts, components and methods of analysis]. *Global and national problems of economy. Electronic scientific professional publication of Mykolaiv National University named after Sukhomlinsky*, vol. 7, pp. 63–65. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1184-sirenko-m-yu-tsisar-i-o-konkurentne-seredovishche-pidpriemstva-sub-ekta-zed-ponyattya-skladovi-ta-metodi-analizu> (accessed 10 April 2020).

9. Lavryk O. L., Kotliar K. O. (2018) Analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of foreign economic activity of the enterprise]. *Economic analysis*, vol. 28, no 4, pp. 200–205.