

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-211-222

УДК 338.984

JEL Classification: L52

**Дамір Куліш**

докторант Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: damir.kulish@gmail.com ORCID: [0000-0003-2224-1078](https://orcid.org/0000-0003-2224-1078)**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ДЛЯ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ**

*У статті проведено обґрунтування особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств для різних сфер діяльності.*

*У результаті було з'ясовано, що ЗЕД - це складне явище, яке передбачає продаж товарів і послуг і стосується всіх сфер діяльності підприємства. Визначено, що до переваг ЗЕД відносяться: розширені ринкові можливості; диверсифікація ризиків; доступ до нових ресурсів; економія від масштабу та обсягу; поліпшення іміджу бренду. Проблеми ЗЕД є: різні мови та культури; регуляторні та правові складності; логістичні та операційні проблеми; фінансові ризики; конкуренція та бар'єри для входу на ринок.*

*Ключовими факторами при реалізації стратегії ЗЕД є: глобальний підхід і мислення у всьому підприємстві; чітка мотивація та відданість ЗЕД; відповідна адаптація до особливостей ринку; проактивний пошук можливостей зростання на зовнішніх ринках.*

*Уточнено, що ЗЕД підприємств — це динамічний процес, який пояснюється використанням теоретичних моделей із різними підходами, які, загалом, зазвичай об'єднують у дві великі тенденції: ті, що дотримуються традиційного підходу до процесу інтернаціоналізації (послідовний або крок за кроком) і ті, які пропонують альтернативні моделі. Слід розуміти, що стратегія ЗЕД є частиною корпоративної стратегії компанії, і що організація повинна просувати міжнародну культуру наскрізно, починаючи з керівництва. Проте компанії повинні бути мотивовані, починаючи процес ЗЕД. Для того, щоб гарантувати успішну роботу за кордоном, необхідний мінімум ключових факторів.*

*Емпіричні результати показують, що стратегічного планування ЗЕД є особливим видом стратегії, і його можна описати як складний і багатовимірний процес прийняття рішень. У цьому процесі недостатньо розробити та спланувати корпоративну глобальну стратегію, тому що її успішна реалізація включає деякі інші та відповідні виклики та особливості для різних сфер діяльності.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, особливості.

Табл.: 1. Рис:1. Бібл.: 11.

**Постановка проблеми.** Сьогоднішній світ не можливий без експорту. Не всі продукти, які хочеться споживачам, виробляються в країні споживача. Країни виробляють продукцію в залежності від своїх ресурсів. На основі своїх ресурсів вони оцінюють витрати, доходи та прибуток і вирішують, чи варто їм продавати продукт в інші країни чи

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ні. Експорт є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Він допомагає країнам розширити свій ринок у всьому світі. Таким чином клієнти мають доступ до продуктів з усього світу.

Деякі країни можуть глобально розвиватися швидше, ніж інші. Легкість експорту та розширення в інші регіони світу залежить від різних факторів, таких як політичні та економічні умови країни. Підприємствам потрібні орієнтири та організаційні цілі, до яких вони повинні досягти ефективності своєї експортної діяльності. Стратегічне планування пропонує керівництву план досягнення ефективності – це дорожня карта для досягнення бізнес-цілей.

Сучасне, складне та динамічне міжнародне ринкове середовище вимагає від компаній постійного вдосконалення систем управління виробництвом та моделей стратегічного управління. Одним із основних напрямів створення ефективної стратегічної системи управління компанією та застосування процесного підходу до організації та управління компанією. Тому, розробка ефективної стратегії та стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств має важливе значення для всіх компаній, які займаються експортом.

**Аналіз останніх публікацій.** Підприємства, які прагнуть зростання, все більше звертають увагу на експортні ринки, коли внутрішні ринки насичуються [1]. Щоб досягти найкращих результатів на міжнародному ринку, підприємству необхідно розвивати можливості, які створюють цінність для іноземних клієнтів через продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби. Пітер Ф. Друкер зауважив, що підприємства, при здійсненні ЗЕД потребують двох основних функцій: «маркетингу та інновацій», що особливо стосується експортерів.

Попередні дослідження наголошують, що при розробці стратегії ЗЕД потрібно аналізувати орієнтацію на клієнта на організаційному [2] та індивідуальних [3] рівнях. Дослідження на організаційному рівні пов'язані з ринковою орієнтацією та поведінкою підприємства щодо своїх клієнтів. Тоді як на індивідуальному рівні увага зосереджена на міжособистісному контакті між працівниками та клієнтами, а також на орієнтованій на клієнта поведінці та ставленні працівників [4]. Такі дослідження показують, що високий рівень орієнтації на клієнта передуює виходу на міжнародні ринки [5]. Для цього клієнтоорієнтовані підприємства постійно сканують і відстежують потреби клієнтів на міжнародних

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ринках у пошуках нових можливостей і зміцнюють свої конкурентні позиції на них [6]. Але все ж існують особливості поведінки підприємств ЗЕД. Ці особливості пов'язані не тільки з ЗЕД, а також з особливостями діяльності та галузі в якій працює підприємство.

Тому, різні середовища можуть вимагати спеціального стратегічного розгортання ресурсів, що призведе до кращої ефективності бізнесу. Для експортерів вибір стратегії, є вирішальним рішенням, особливо тому, що міжнародні рішення мають вирішальне значення для успіху ЗЕД. Переслідуючи свої цілі, міжнародні підприємства вирішують, як ефективно збалансувати стратегічні орієнтації для мобілізації ресурсів які, однак, часто є сумішшю раціонального планування та інтуїтивної імпровізації. [7] Це дозволяє легше реагувати на потреби та переваги експортних клієнтів, та отримати вигоду від адаптації на ринку при ефективно побудованому стратегічному плануванні ЗЕД.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Починаючи з 1990-х років, безліч досліджень вивчає різні стратегічні орієнтації та їх вплив на ефективність діяльності при ЗЕД. Однак, необхідні додаткові дослідження того, як потрібно здійснювати стратегічне планування ЗЕД підприємств в різних сферах на міжнародних ринках. Крім того, взаємозв'язки між різними стратегічними орієнтаціями далекі від узгоджених або невирішених у літературі. Це ускладнює прийняття експортерами рішень як балансувати між різними стратегічними орієнтаціями на міжнародних ринках та змушує розробляти стратегію ЗЕД.

**Метою статті** є поглиблення теоретичних положень щодо особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств для різних сфер діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки бізнес розширюється, а економіки стають все більш взаємопов'язаними, стратегічне планування ЗЕД підприємств стало важливим для підприємств, які шукають можливості для зростання за межами своїх місцевих ринків. Незважаючи на те, що було досягнуто значного прогресу в розумінні того, як різні стратегічні орієнтації впливають на ріст (продуктивність) міжнародно орієнтованих підприємств, все ще мало досліджено різні стратегічні орієнтації в поєднанні (орієнтація на клієнта, орієнтація на відносини з клієнтами та інноваційність), що впливають на зростання бізнесу на міжнародних ринках при здійсненні ЗЕД.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Стратегічне планування ЗЕД є особливим видом стратегії, і її можна описати як складний і багатовимірний процес прийняття рішень. У цьому процесі недостатньо тільки розробити та спланувати корпоративну глобальну стратегію, тому що її успішна реалізація включає деякі інші та відповідні виклики. Деякі дослідження, спрямовані на роз'яснення реалізації стратегії ЗЕД, зосереджуються лише на певній конкретній рисі чи літературній паралелі, як-от інновації, стратегії відновлення. Одним помітним винятком є [11] привернення уваги до взаємодії між стратегією, структурою та процесом у впливі на міжнародну ефективність. Висвітлюючи багато невідповідностей між стратегією ЗЕД та внутрішньою структурою та процесом. Але все ж не можна забезпечити комплексний підхід до ключових факторів впровадження, що сприяє успіху стратегії ЗЕД.

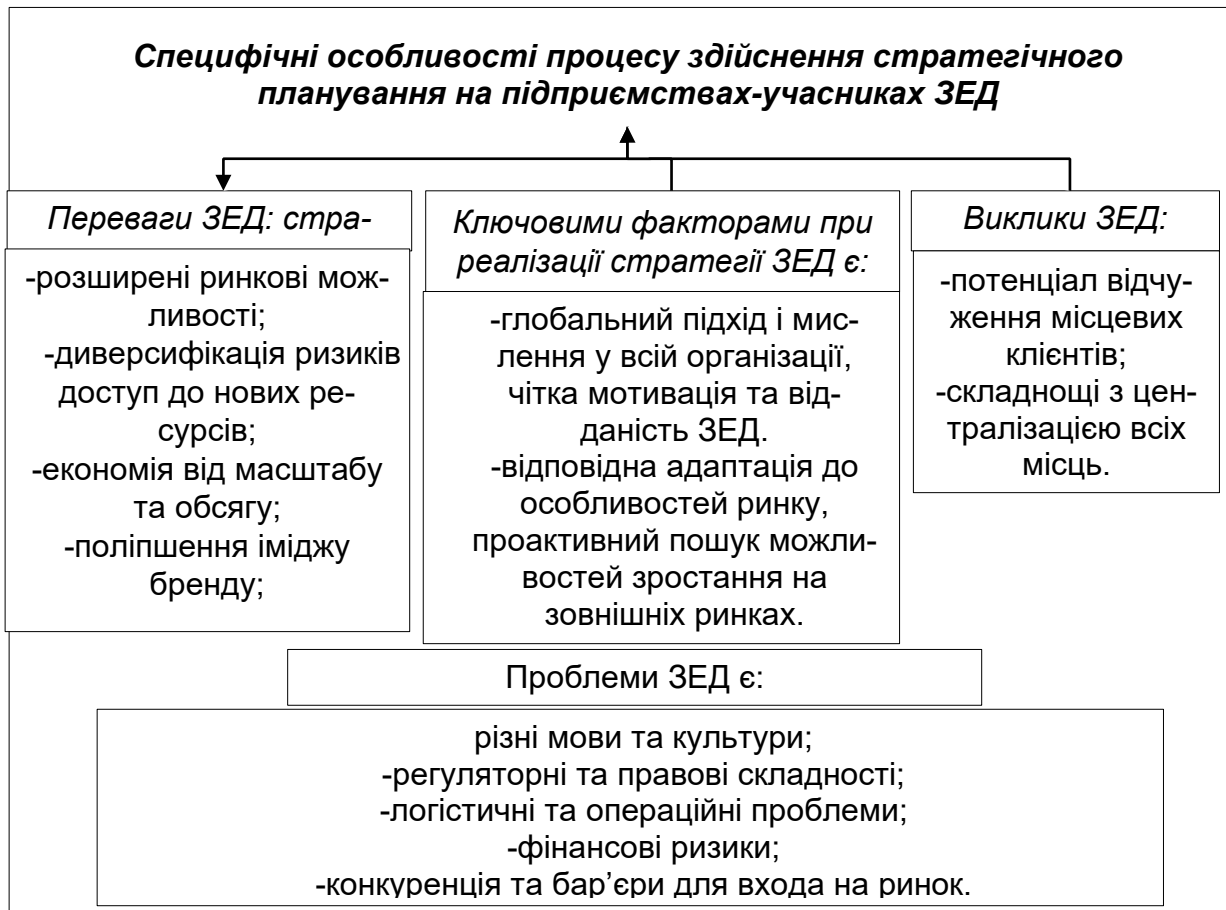
Відповідно до узгодження стратегії ЗЕД та перспективи стратегічного вибору – ефективно поєднання стратегічних орієнтацій може допомогти підприємству:

- 1) відчувати можливості на міжнародних ринках [8];
- 2) зміцнити діяльність, пов'язану зі створенням клієнтського досвіду та тривалих стосунків із клієнтами;
- 3) запровадити інноваційні продукти/послуги.

Тому, підприємству слід розглядати стратегічне планування ЗЕД, як динамічний процес, який здійснюється з використанням теоретичних моделей із різними підходами, які об'єднуються у дві великі групи: ті, що дотримуються традиційного підходу до процесу і ті, які пропонують альтернативні моделі. Стратегічне планування ЗЕД є частиною корпоративної стратегії підприємства. Підприємство повинно просувати міжнародну культуру наскрізно, починаючи з керівництва [9]. Для побудови інтегрованої системи управління орієнтованої на міжнародний ринок необхідно внести ряд доповнень до стратегічного процесу. Так, потрібно розробити рольові концепції стратегічного та процесного управління ЗЕД та організувати центри компетенції: стратегічний та процесний центр відповідальності. Цілі першого та нижнього рівнів центрів відповідальності формуються в рамках кількох стратегічних перспектив ЗЕД. Кількість таких центрів відповідальності може бути різною. Найбільш традиційними є: фінанси, клієнти, основні бізнес-процеси ЗЕД, персонал (або зростання) та розвиток ЗЕД.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Організація стратегічних і процесних офісів ЗЕД дозволить інтегрувати стратегію, бюджетування та операційне управління в єдину систему управління ЗЕД. Рекомендації зводяться до того, що постійне вдосконалення процесів є необхідною бізнес-стратегією ЗЕД на конкурентному ринку, тому що: придбана вартість виробничих активів компанії є результатом бізнес-процесів ЗЕД. Значення процесів неоднакове при створенні. Тому кардинальні вдосконалення бізнес-процесів призводять до значних результатів у стратегічному зростанні компанії, навіть невеликі вдосконалення важливих процесів можуть дати значне збільшення бізнес-результатів ЗЕД. Представимо на рис. 1 специфічні особливості процесу здійснення стратегічного планування на підприємствах-учасниках ЗЕД.



**Рис. 1. Специфічні особливості процесу здійснення стратегічного планування ЗЕД**

*Джерело:* авторська розробка

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Тому, можливо стратегічне планування ЗЕД підприємств розглядати, як тип міжнародного бізнес-плану, який відповідає двом основним критеріям. Ці два критерії полягають у тому, що бізнес повинен мати високу локальну реакцію та високу глобальну інтеграцію. Підприємства враховують культуру країн, у яких вони працюють, і те, як найкраще звернутися до цих людей. Деякі підприємства ЗЕД можуть запропонувати схожий досвід у кожній країні, у якій вони знаходяться, наприклад, ресторан чи роздрібний магазин, який має однаковий вигляд і стиль у кожній країні. Однак, ці підприємства також часто налаштовують роботу залежно від розташування, видаляючи аспекти, які можуть бути образливими для місцевої культури, або додаючи варіанти, очікувані в цій культурі. Тому, можна представити специфічні переваги ЗЕД:

1. Дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків у всьому світі з більшою клієнтською базою, що може призвести до збільшення продажів і доходів. Це зменшує залежність від єдиного ринку, пом'якшуючи ризики, пов'язані з місцевими економічними коливаннями або змінами в уподобаннях споживачів.

2. Дозволяє підприємствам диверсифікувати ризики, поширюючи свою діяльність на кілька різних країн або ринків, зменшуючи вразливість до геополітичних, економічних або регуляторних ризиків на єдиному ринку.

3. Може надати підприємствам доступ до нових ресурсів, таких як сировина, таланти та технології, що може підвищити їхню конкурентну перевагу та інноваційний потенціал.

4. Може допомогти підприємствам досягти економії від шляхом залучення більших ринків, зниження витрат виробництва та розподілу постійних витрат на більшу клієнтську базу.

5. Може покращити імідж бренду підприємства, позиціонуючи її як глобального гравця та збільшуючи довіру та репутацію.

В той же час можна також узагальнити і специфічні проблеми процесу здійснення стратегічного планування ЗЕД, до яких відносяться

1. Вимога від підприємства на орієнтацію в культурних і мовних відмінностях на іноземних ринках, включаючи споживчі переваги, ділову практику та стилі спілкування. Ці відмінності можуть вплинути

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

на маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів і загальну бізнес-операцію.

2. Передбачення роботи з різними нормативними рамками, правовими системами та вимогами відповідності в різних країнах, що може бути складним і трудомістким. Це стосується митниці, податків, прав інтелектуальної власності, трудового законодавства та правил торгівлі.

3. Включення складних логістичних та операційних проблем, таких як транспортування, управління ланцюгом постачання, управління запасами та контроль якості. Особливо, коли мова йде про великі відстані, різні часові пояси та різноманітну інфраструктуру.

4. Нараження бізнесу на фінансові ризики, такі як коливання валютних курсів, валютні ризики та проблеми зі збором платежів. Ці ризики можуть вплинути на прибутковість бізнесу та грошовий потік і вимагають ефективних стратегій управління ризиками.

5. Висококонкурентні міжнародні ринки, з наявними місцевими гравцями та бар'єрами для входу на ринок, такими, як тарифи, квоти та вимоги до ліцензування. Підприємства повинні ретельно проаналізувати та розробити стратегію свого входу на ринок, щоб подолати ці виклики.

Проте підприємства повинні бути мотивовані, починаючи процес ЗЕД. Для того, щоб гарантувати успішну роботу за кордоном, необхідний мінімум ключових факторів. Специфічними факторами, які спостерігаються при реалізації стратегічного планування ЗЕД підприємств, є:

- глобальний підхід і мислення у всій підприємств;
- чітка мотивація та відданість проекту ЗЕД;
- відповідна адаптація до особливостей ринку;
- проактивний пошук можливостей зростання на зовнішніх ринках.

Тому, у рамках ЗЕД можна виділити фактори стимулювання та стримання в традиційному підході, що включає різні мотиви (табл. 1).

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 1.

**Фактори ЗЕД**

<i>Фактори стимулювання</i>	<i>Фактори стримання</i>
Пов'язані з труднощами або обмеженнями на місцевому ринку. Процес ЗЕД є відповіддю на подолання цих бар'єрів.	Пов'язаний з проактивним баченням керівництва. Незважаючи на те, що підприємство може продовжувати розвиватися на внутрішньому ринку, воно відчуває потребу в ЗЕД, щоб використовувати різні можливості за кордоном.
Насичений внутрішній ринок з інтенсивною конкуренцією. Цикл продукту знаходиться на ринку походження у фазі занепаду. Неприятливі внутрішні умови (негативні економічні перспективи або збільшення витрат чи законодавчі вимоги).	Шукачі ринків: країни, що розвиваються, зазвичай є найвибагливішими ринками через їхні можливості зростання та ранні стадії розвитку. Шукачі ресурсів: шукають більш сприятливі ресурси, такі як сировина або дешева вартість робочої сили. Шукачі ефективності: досягнення економії масштабу та диверсифікація ризиків також є загальною причиною ЗЕД. Шукачі стратегічних активів: стратегічна реакція, коли вони не хочуть втратити свою конкурентну позицію.

**Джерело:** авторська розробка

Серед безлічі факторів, які відіграють важливу роль у виборі підприємств зовнішнього ринку, можна підкреслити, що, окрім таких характеристик підприємства, як галузь, до якої вони належить, прибутковість або розмір, а також специфічні характеристики країни з точки зору макроекономічних показників, таких як валовий внутрішній продукт, ВВП на душу населення тощо, концепції двосторонньої психічної дистанції і досвід мають сумнозвісний вплив. Завдяки управлінській обмеженій раціональності, вивчення різних можливих конфігурацій змінних, які можуть відігравати критичний вплив на ЗЕД, є складним завданням, яке неможливо виконати ефективно. Менеджери, які відповідають за ЗЕД підприємства, а також ті, хто ро-



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

зробляє політику, прагнучі залучити більший приплив іноземних інвестицій, повинні спиратися на складні інструменти, які можуть отримувати більш глибоку інформацію.

Отже, ЗЕД підприємств є складною управлінською проблемою, у якій необхідно враховувати багато факторів. Характеристики, як на рівні підприємства, так і на рівні країни можуть мати значний вплив. Підприємства різних галузей та діяльності повинні враховувати особливості свого виробничого циклу. Відповідно до цього вони будуть мати різне середовище залежно від того, яка країна. Також, приймаючи країна представлятиме різні можливості та загрози для підприємств ЗЕД залежно від конкретних ресурсів і можливостей. Відповідно, обидва рівні, підприємства та країни, не повинні залишатися без уваги при розробці стратегії ЗЕД.

Таким чином, стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств містить багатоскладові та багаторівневі плани, які допоможуть досягти найкращого впливу та швидко стати прибутковими на зовнішньому ринку. Щоб бути ефективною, стратегія ЗЕД має відповідати потребам, особливостям і можливостям різних сфер діяльності.

**Висновки і пропозиції.** Сьогодні багато підприємств ведуть діяльність на багатьох іноземних ринках. Однак успішна стратегія ЗЕД є непростою справою в глобальному середовищі, яке зараз характеризується зростаючою складністю мереж і взаємозв'язків, а також зростанням конкуренції. З цих причин стратегія ЗЕД вимагає точної та глибокої інформації про головні детермінанти, що спонукають до ЗЕД, щоб дати змогу впроваджувати найбільш ефективні управлінські рішення.

Таким чином, з вище викладеного можемо констатувати, що стратегічне планування ЗЕД підприємств важливий процес. Численні фактори, що впливають на успіх або неуспіх впровадження заздалегідь визначеної стратегії ЗЕД, є внутрішніми для підприємств, а не зовнішніми. Тим не менш, література про ЗЕД зосереджена насамперед на передумовах стратегічного рішення вийти на зовнішні ринки, а не на його виконанні. Крім того, фактори, що впливають на результати ЗЕД, не отримали систематичного аналізу.

Стратегічне планування ЗЕД підприємств є кроком до прибуткового та сталого зростання. Те, що здається складним процесом,

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

можна значно полегшити, якщо розбити його на ключові етапи — спираючись на ціннісну пропозицію та різні сфери діяльності, поглиблене дослідження ринку та аналіз можливостей і партнерства. Озброївшись ефективною стратегією ЗЕД, підприємства зможуть приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення щодо розширення та розвитку.

**Список використаних джерел**

1. Жигалкевич, Ж., & Драгомощенко, А. (2021). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
2. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 23–29.
3. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>  
[tp://economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
4. Mikhailushkin P.V. Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise / P.V.Mikhailushkin, N.P.Gusakov, N.A.Volgina, I.N.Belova, A.S.Lukyanets // International Journal of Applied Business and Economic Research. Vol.15, No. 11 2017. — P. 185-195.
5. Havlovska N.I. Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism: monograph. Khmelnytskyi, 2016. 480 p. (in Ukrainian).
6. Maksymenko I.Ya., Maksymenko Yu.O. Foreign economic activity of the enterprise: accounting of acquisition of stocks for foreign currency. Investments: practice and experience. 2020. № 21–22. pp. 73–77 (in Ukrainian).
7. Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Silveira, F. F., & de Oliveira Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
8. Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119.
9. Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. Università della Svizzera Italiana, 2008
10. Rodriguez, M.C., Wise, A.J., & Martinez, R.C. (2013). Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643-1663.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

11. Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

**References**

1. Zhyhalkevych, Zh., & Drahomoshchenko, A. (2021). STRATEGICHNE PLANUVANNIA ZOVNISHNOEKONOMICHNOI DIIALNOSTI PIDPRYIEMSTVA. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
2. Ievtushenko V.A., Liashevskaya V.I., Chupryniuk Yu.V. Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform.* 2020. №6. С. 23–29.
3. Chukhlata Zh. H. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom vsuchasnykh umovakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978> [tp://economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
4. Mikhailushkin P.V. Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise / P.V.Mikhailushkin, N.P.Gusakov, N.A.Volgina, I.N.Belova, A.S.Lukyanets // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. Vol.15, No. 11 2017. — P. 185-195.
5. Havlovska N.I. Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism: monograph. Khmelnytskyi, 2016. 480 p. (in Ukrainian).
6. Maksymenko I.Ya., Maksymenko Yu.O. Foreign economic activity of the enterprise: accounting of acquisition of stocks for foreign currency. *Investments: practice and experience*. 2020. № 21–22. pp. 73–77 (in Ukrainian).
7. Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Silveira, F. F., & de Oliveira Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
8. Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119.
9. Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Università della Svizzera Italiana*, 2008
10. Rodriguez, M.C., Wise, A.J., & Martinez, R.C. (2013). Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643-1663.
11. Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Отримано 02.03.2023

**UDC 338.984****JEL Classification: L52****Damir KULISH**

Doctoral student of Zaporizhzhya National University (Zaporozhye, Ukraine)

**E-mail:** damir.kulish@gmail.com **ORCID:** [0000-0003-2224-1078](https://orcid.org/0000-0003-2224-1078)**STRATEGIZING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF ENTERING FOREIGN MARKETS**

**Abstract** The article substantiates the features of strategic planning of foreign economic activity of enterprises for various fields of activity.

As a result, it was found out that foreign economic activity is a complex phenomenon that involves the sale of goods and services and concerns all areas of activity of the enterprise. It is determined that the advantages of foreign economic activity include: expanded market opportunities; diversification of risks; access to new resources; savings in scale and volume; improvement of the brand image. The problems of foreign economic activity are: different languages and cultures; regulatory and legal difficulties; logistical and operational problems; financial risks; competition and barriers to entry to the market.

The key factors in implementing the foreign economic activity strategy are: a global approach and thinking of the entire enterprise; clear motivation and commitment to foreign economic activity; appropriate adaptation to market characteristics; proactive search for growth opportunities in foreign markets.

*It is clarified that the foreign economic activity of enterprises is a dynamic process, which is explained by the use of theoretical models with different approaches, which, in general, are usually combined into two large trends: those that adhere to the traditional approach to the internationalization process (sequential or step — by-step) and those that offer alternative models. It should be understood that the foreign economic activity strategy is part of the company's corporate strategy, and that the organization should promote international culture through and through, starting with management. However, companies need to be motivated when starting the foreign economic activity process. In order to guarantee successful work abroad, a minimum of key factors is necessary.*

*Empirical results show that strategic planning of foreign economic activity is a special type of strategy, and it can be described as a complex and multidimensional decision-making process. In this process, it is not enough to develop and plan a corporate global strategy, because its successful implementation includes some other and relevant challenges and features for different areas of activity.*

**Keywords:** strategic planning, foreign economic activity, features.

*Table: 1. Figure 1. References: 11.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 211-222.