

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.43:658.339.7

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

FEATURES OF A STRATEGY FORMATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Бабій І.В.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет

Статтю присвячено актуальним проблемам формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, оскільки її реалізація дає змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємств та гнучко реагувати на мінливість зовнішнього середовища. Досліджено особливості, визначено переваги та недоліки формування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства. Доведено, що на формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які формують експортний потенціал підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, промислове підприємство, управління, формування стратегії.

Статья посвящена актуальным проблемам формирования стратегии управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий, поскольку ее реализация позволяет повышать конкурентоспособность предприятий и гибко реагировать на изменчивость внешней среды. Автором исследованы особенности, определены преимущества и недостатки формирования стратегии управления ВЭД промышленного предприятия. Доказано, что на формирование стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятия влияют как внутренние, так и внешние факторы, которые формируют экспортный потенциал предприятия.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, промышленное предприятие, управление, формирование стратегии.

This article is devoted to the actual problems of a strategy formation of foreign economic activity of industrial enterprises, as its implementation can increase the competitiveness of enterprises and the flexibility to respond to the variability of the environment. The author explores features, determines the advantages and disadvantages of the management strategy forming of foreign economic activity of industrial enterprises. It is proved that the formation of a strategy of foreign economic activity of industrial enterprises is affected by both internal and external factors that form the export potential of the enterprise.

Keywords: foreign economic activity, industrial enterprise, management, strategy formation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах посилення процесів інтеграції ключовим елементом у забезпеченні передумов активного розвитку підприємств стає зовнішньоекономічна діяльність (далі – ЗЕД), що визначає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг шляхом запровадження комплексу сучасних форм та методів міжнародних економічних відносин, техніко-технологіч-

ного вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг.

При цьому на рівні країни зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, залученню іноземних інвестицій, формуванню економіки відкритого типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблема розвитку

зовнішньоекономічної діяльності підприємств приділяли багато уваги такі вчені, як М.О. Карпенко, О.А. Кириченко, О.П. Кісь, О.Е. Ковтун, І.Ф. Коломієць, С.В. Косенко, В.М. Соколовська, М.М. Стефаненко та інші. Однак за сучасних умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів зовнішньоекономічна діяльність набуває нових форм та рис, що зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування та забезпечення. При цьому, незважаючи на значну кількість досліджень, потребують подальшого вирішення проблеми формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

Формування цілей статті (**постановка завдання**). Мета нашого дослідження полягає у визначенні теоретичних аспектів формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств з метою їх виходу на зовнішні ринки та закріплення своїх позицій на ньому.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності як одна зі складників загальної стратегії підприємства являє собою чітко сформований план розвитку підприємства, спрямований на вихід на зовнішній ринок, завоювання бажаної частки ринку, розширення та підтримка своїх конкурентних переваг. При цьому це поняття є комплексом управлінських рішень, які сприяють формуванню найбільш ефективних цілей зовнішньоекономічних дій підприємства та враховують можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [1, с. 7]. На думку О.А. Кириченка, стратегію зовнішньоекономічної діяльності відносять до функціональних стратегій, що зумовлює ієрархію зв'язків із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства [2].

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності з широким набором форм, то формування дієвої стратегії вимагає системного підходу до управління нею.

Підприємства, що працюють на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

У процесі формування стратегії ЗЕД підприємства є свої особливості, які доцільно поділити на дві групи:

- загальні (комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій);
- специфічні (врахування пріоритетності ЗЕД підприємства, спрямованість на внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства, а також комплекс управлінських рішень щодо вибору

найоптимальніших векторів ЗЕД та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства) [3].

Водночас реалізація стратегії ЗЕД на підприємстві має як свої переваги, так і недоліки. Переваги використання стратегії ЗЕД для підприємства полягають у [4]:

- підготовці до непередбачуваних змін відповідно до умов зовнішнього оточення;
- мінімізації ризиків негативних впливів мінливого міжнародного середовища;
- раціоналізації використання ресурсного потенціалу;
- створенні передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
- стимулюванні менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі;
- підвищенні координованості дій;
- формалізації повноважень та відповідальності працівників.

При цьому формування стратегії управління підприємством має свої недоліки, серед яких виділимо такі:

- втрата правильної виробничо-господарської орієнтації в результаті переслідування короткострокових інтересів;
- невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах;
- неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку;
- послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

При цьому на формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які, у свою чергу, формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. Серед внутрішніх чинників визначають організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортного постачання, кадровий менеджмент [5].

До зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД відносять такі:

- економічні (рівень та темпи інфляції, рівень цін, попит, зростання та спад виробництва, оподаткування, коливання курсу національної та іноземної валюти, умови одержання кредиту і відсоткова ставка, платоспроможність контрагентів тощо);
- політико-правові;
- науково-технічні (рівень розвитку науки й техніки в країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);
- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);

– соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);

– природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [6, с. 65].

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого здійснюється розробка стратегії ЗЕД.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства є дуже складним та комплексним процесом, який поділяється на два етапи: формування стратегії та її реалізація. Формування стратегії ЗЕД підприємства починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності й напрями діяльності. Головним призначенням формування стратегії є забезпечення розробки та досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегії підприємства. Визначальними й обмежувальними факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

У процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства одним із важливих є етап вивчення, аналізу та прогнозування змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Подальші етапи формування стратегії базуватимуться на результатах цього стратегічного аналізу. Серед основних є етап формування критеріїв та можливих сценаріїв розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства й галузі. Наступним етапом є планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Продукція, що випускатиметься підприємством і яка буде реалізовуватися на зовнішніх ринках, її собівартість, ціна та обсяги продажів визначають ефективність стратегії. Далі необхідно провести оцінювання конкурентоспроможності вибраної продукції на потенційних ринках та попиту на продукцію конкретного виду на визначених ринках з урахуванням впливу конкурентів та інших зовнішніх чинників. Результати попередніх етапів є підґрунтям для формування системи доведення продукції до споживачів на зовнішніх ринках [7]. Вибір найбільш переважних форм та заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснюються на наступному етапі формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства. Відповідно до запропонованого методичного інструментарію необхідно вирішити завдання оптимізації плану розвитку ЗЕД. Далі відбувається здійснення заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності, які були сформовані на попередніх етапах. При цьому важливим етапом є управління реалізацією розробленої стратегії. Цей процес передбачає облік, контроль та аналіз виконання стратегії підприємства, що розглядається, а також

ухвалення рішень щодо повернення на попередні етапи формування стратегії або продовження її виконання [8].

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. У процесі розробки стратегії розвитку ЗЕД менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству необхідно проникнути (або які ринки треба покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному із цих ринків. На етапі реалізації стратегії розвитку ЗЕД обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація стратегії залежить від правильно сформованої організаційної структури, формалізації обов'язків окремих підрозділів щодо управління ЗЕД, злагодженої роботи персоналу та належної його вмотивованості, дієвості систем і процесів, що здійснюють контроль і регулювання.

Базовими стратегіями у виході на зовнішній ринок, на нашу думку, є стратегії, пов'язані з часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою частиною комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей.

З огляду на проведені дослідження, готовність підприємства до мінливих зовнішніх чинників, загроз і ризиків прямо пов'язана з його конкурентоспроможністю: чим більше конкурентних переваг воно має, тим вища його готовність. При цьому формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинне узгоджуватися з цілями підприємства, а також з можливістю їх досягнення. Для цього необхідним є вирішення низки проблем, які стоять перед промисловими підприємствами України.

У процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності не менш важливим є ретельний аналіз усіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їх обґрунтування для прийняття тих чи інших рішень та включає низку завдань, що є обов'язковою умовою виживання підприємства.

Висновки із цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, за сучасних умов мінливого ринкового середовища перед вітчизняними підприємствами встає питання інтеграції у міжнародний економічний простір. Для досягнення цієї мети необхідною умовою є формування ефективної стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка повинна розроблятися лише в комплексі із загальним стратегічним планом

функціонування підприємства. Саме розробка конкретного плану заходів дасть вітчизняним підприємствам можливість визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.
2. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html.
3. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
4. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А.О. Длігач [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
5. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Соколовська // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua>.
6. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В. Баула, А.В. Сачук // Матеріали за IX-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи исследования и развитие – 2013». – София: Бял ГРАД-БГ, 2013. – Т. 7: «Ікономики». – С. 64–68.
7. Чайкова О.І. Формування системи доведення продукції промислових підприємств до споживачів на зовнішніх ринках / О.І. Чайкова // Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства: вісник НТУ «ХПІ». – Х.: НТУ «ХПІ», 2011. – № 38. – С. 132–138.
8. Кононенко І.В. Оптимізація стратегії торгової діяльності фірми / І.В. Кононенко, Е.І. Чайкова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія «Економіка». – 2003. – Вип. 59. – С. 156–162.