

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.9:339.13

Бабій І. В.

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Досліджено значення стратегічного управління на мікро- та макрорівні в сучасних умовах конкурентного середовища. Визначено роль стратегії, вагомості підбору найефективнішої стратегії у сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств з урахуванням тенденцій на всіх рівнях управління. Охарактеризовано низку зовнішньоекономічних заходів, які необхідні для формування та дієвого функціонування механізму управління ЗЕД. Виокремлено низку причин, які спонукають підприємства до діяльності в міжнародному середовищі, та факторів, що варто брати до уваги за активізації зовнішньоекономічних відносин. Визначено аспекти розвитку стратегії ЗЕД підприємства як основи управління в даному напрямі розширення господарювання.

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, промислові підприємства, стратегія розвитку, механізм управління.

Постановка проблеми. У період суттєвих глобалізаційних змін розвитку економіки будь-якої країни унеможлиблюється без проведення та розширення зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає сукупність складних процесів у сфері зовнішньоекономічних відносин: збуту продукції, об'єднання фінансово-господарської діяльності та ін.

Сьогодні вітчизняна економіка характеризується інтенсивними процесами, пов'язаними з активним входженням у європейський торговельний простір. У такому становищі перед вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі постала необхідність вирішення низки проблем щодо зростання результативності господарювання, пошуку шляхів виходу на нові ринкові сегменти країн-партнерів тощо. Це потребує значних вкладень ресурсно-фінансового забезпечення, визначення напрямів зростання конкурентоспроможності продукції та низки заходів із посилення співпраці та просування вітчизняних виробів на зовнішньому ринку. Основою управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства є сформована відповідна стратегія, чітко окреслені етапи її реалізації з обґрунтуванням діяльності на кожному з них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, основ формування стратегії розвитку в даній сфері, визначення факторів, що впливають на функціонування господарюючих суб'єктів, займалося багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансофф, І. Бланк, А. Воронкова, О. Гребельник, А. Загородній, Г. Кіндрацька, Ф. Котлер, Ю. Козак, Г. Климко, Д. Лук'яненко, В. Новицький, М. Портер, С. Покропивний, Н. Притула, А. Румянцев, О. Єрмакова, О. Швагер, А. Філіпенко, С. Фішер та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на інтенсивність змін функціонування економічної системи, налагодження співпраці у сфері зовнішньоекономічних зв'язків, для вітчизняних суб'єктів господарювання необхідним є проведення постійного моніторингу всіх без винятку чинників впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності,

пошук важелів удосконалення управлінських підходів, внесення відповідних змін в організаційну структуру тощо. Існує необхідність проведення подальших ґрунтовних досліджень у сфері активізації зовнішньої торгівлі, зокрема виокремлення й обґрунтування науково-методичного підґрунтя щодо побудови та функціонування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, в якому будуть враховано напрями підвищення конкурентоспроможності продукції.

Мета статті полягає у розкритті основних засад стратегічного управління промислових підприємств, господарювання яких спрямоване на активізацію зовнішньоекономічних торговельних відносин у період суттєвих євроінтеграційних змін та посиленої конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для посилення конкурентних позицій як окремого підприємства, так і країни у цілому важливим є розвиток господарюючого суб'єкта в економічному та інноваційному аспектах. Відповідно, стратегічне управління державою чи регіоном знаходиться у тісній кореляції з розвитком підприємницької активності, розширенням інноваційного руху підприємств, утвердженням стратегічного управління на підприємствах. Стратегічне управління потребує розвиненої інформаційної бази, чітко працюючої комунікаційної системи. Знищення негативних факторів у стратегічному управлінні є основою створення умов для його ефективного впровадження [1, с. 7-9]. Стратегія є умовою ефективного функціонування підприємства, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу підприємства його цілям та керівництва, тому під час вибору стратегії важливою умовою є визначення та обґрунтування вибору певного виду стратегії [1, с. 36].

Сьогодні існують різні підходи до трактування категорії «стратегічне управління», які суттєво різняться між собою – від «формально-поведінкового управління процесу» або «формування уяви» до «моделі дій» або «розробленого плану». Для забезпечення ефективного функціонування підприємства у перспективі управлінським пер-

соналом має бути вибрано дієву методологію і методи стратегічного управління підприємством з урахуванням галузі, в якій функціонує, та особливостей ведення господарських процесів. Стратегічне управління є унікальним інтелектуальним інструментом, спрямованим на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через окреслення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача, з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі для уникнення розвитку негативних тенденцій, у якому переважає значимість використання людського потенціалу [2, с. 97].

Однією з першорядних вимог до промислових підприємств в умовах сьогодення є їх адаптивність, тому й виникає необхідність у формуванні так званих інтеграційних стратегій на рівні підприємства, які націлюють відокремлені підрозділи на об'єднання зусиль щодо вирішення проблем, виникаючих у стратегічному періоді. Велике значення у процесі формування стратегії підприємства відіграє урахування основних тенденцій міжнародної економічної діяльності, державної, регіональної та галузевої економічної політики. Все це зумовлює необхідність їх урахування у процесі формування та постійного коригування стратегії підприємства в рамках взаємозв'язку: ситуація в міжнародній економіці – міжнародна економічна політика – ситуація в національній економіці – державна економічна політика – ситуація в галузевій економіці – галузева економічна політика – ситуація в регіональній економіці – регіональна економічна політика – стратегія підприємства – якість функціонування [3, с. 143].

Створюючи механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, варто зважати на сукупність чинників впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з таких елементів:

- виокремлення макро- та мікроекономічних умов реалізації зовнішньоекономічної діяльності;
- формування стратегії виходу машинобудівного підприємства на зовнішній ринок;
- діагностики потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розроблення напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- виконання вибраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- відхилення фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;
- прийняття управлінських рішень з усунення негативних відхилень для підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства [4].

Усі складники управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства повинні бути спрямованими на підвищення ефективності управління в розрізі всіх складників господарювання, внесення організаційних змін у фінансово-господарську діяльність суб'єкта.

Можна виокремити сукупність причин, які спонукають сучасні промислові підприємства активізуватися у сфері зовнішньоекономічних відносин. Стан економіки та характерні риси нинішнього вітчизняного ринку збуту продукції визначають, що прибутковішим, окрім розширення діяльності на внутрішньому ринку, є локалізація фінансових

ресурсів і розширення торговельних відносин за межами країни згідно з чинним законодавством. Зростання конкуренції, нестабільність економіки, низький рівень інвестиційної й інноваційної активності, потреба в удосконаленні нормативно-законодавчої бази щодо ведення фінансово-господарської діяльності, податковий тиск змушують підприємства бути націленими на розширення діяльності на міжнародній арені.

Господарюючі суб'єкти намагаються втілювати власну діяльність у тих країнах, які характеризуються ліберальними податковими та митними режимами. Також підприємство може вибрати економічно вигідне місце розташування країни – партнера по бізнесу. Розширення ринку дає змогу завантажити наявні або додатково створені потужності, отримати доступ до новітніх технологій завдяки діяльності з іноземними партнерами, мати можливість придбання на зарубіжних ринках більш дешевих ресурсів, здійснити диверсифікацію джерел постачання, зниження загального ризику шляхом їх віднесення на більший обсяг продукції, частина з яких виготовляється на власних підприємствах за кордоном [5, с. 60-61].

У сучасному міжнародному середовищі збільшується кількість чинників, що здійснюють негативний вплив на господарську діяльність підприємств. Серед таких негативних факторів можна виділити постійну мінливість, нестабільність економічного та політичного аспектів на тлі глобалізаційних та інтеграційних процесів. Усі ці явища вимагають від суб'єктів зовнішньоекономічних відносин гнучкості та здатності швидше та ефективніше реагувати на них, ніж конкуренти. Саме тому сьогодні досить важливим, але водночас недостатньо дослідженим є питання інноваційного перетворення систем управління загалом, а особливо системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, якщо підприємство працює на міжнародних ринках. Це питання відзначається актуальністю і викликає значний інтерес у науковців [6, с. 271].

Серед визначальних чинників, що характеризують стратегію розвитку ЗЕД суб'єктів господарювання за нинішніх умов конкурентного середовища, слід визначити такі:

- конкурентні переваги та цілі підприємства;
- зацікавленість управлінського персоналу;
- рівень кваліфікації працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фінансові результати.

Для вдосконалення розвитку стратегії ЗЕД підприємства повинні враховуватися такі аспекти, як:

- вибір закордонного контрагента стосовно цінової політики: мінімізація логістичних витрат у складі операцій експорту, імпорту та оцінки умов поставки (транспортування);

- аналіз виду продукції, на який впливатимуть вимоги чинного законодавства щодо оподаткування ЗЕД;

- дослідження фази розвитку конкурентів у сфері ЗЕД (як вітчизняних, так і закордонних);
- фактична та прогнозована валютна ліквідність підприємства;

- оцінка співвідношення як за формами здійснення ЗЕД, так і за співвідношенням фінансової чи інвестиційної та іншої діяльності підприємства у визначений період;

- інші умови, що впливатимуть на організацію ЗЕД підприємства та її зміни [7, с. 29-30].

Залежно від виду ресурсів, що використовуються підприємством та зумовлюють результати

його експортної діяльності, доцільно виокремити чинники формування та розвитку експортоздатності підприємства, які пов'язані зі станом:

- техніко-технологічних ресурсів – станом та якістю основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівнем матеріало-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічним рівнем виробництва;

- інтелектуальних ресурсів – якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, плинність кадрів тощо;

- інформаційних ресурсів – володіння стратегічною та оперативною інформацією, стан інформаційного забезпечення експортної діяльності;

- фінансових ресурсів – забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позичкового капіталу, рівень прибутковості експорту;

- товарних ресурсів – асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

- організаційних ресурсів – стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;

- просторових ресурсів – територіальні умови експортної діяльності, інфраструктура регіону, рівень можливостей територіальної диверсифікації експорту.

Виокремлення низки факторів у розрізі вищенаведених ознак дає управлінському персоналу змогу отримати інформацію про доцільність використання наявного ресурсного забезпечення для підвищення власного експортного потенціалу.

Виходячи з функціональної спрямованості управління, варто виділяти чинники, що пов'язані зі станом:

- загального менеджменту – рівнем відповідності сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством, опануванням сучасних методів аналізу, планування та прийняття рішень, використанням стратегічного підходу;

- операційного (виробничого) менеджменту – оптимальність виробничої програми, рівень прибутковості окремих експортних товарів, організація виробничого процесу, стан системи постачання;

- міжнародного фінансового менеджменту – управління формуванням та використанням окремих видів активів, рівень фінансового ризику, рівень фінансової взаємодії на зовнішніх ринках тощо;

- міжнародного маркетингу – рівень товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на зовнішніх ринках, дослідження стану, динаміки та прогнозування розвитку окремих сегментів світового ринку;

- інвестиційного менеджменту – відбір та реалізація ефективних інвестиційних проектів, рівень збалансованості інвестиційних потреб та можливостей, рівень ліквідності інвестиційного портфелю підприємства;

- інноваційного менеджменту – інноваційна активність підприємства, якість та обґрунтування інноваційних проектів, інноваційна інфраструктура регіону, технологічна позиція та технологічна стратегія підприємства [8, с. 195-196].

Виходячи на міжнародну арену торгівлі, підприємства повинні характеризуватися відповідним рівнем інноваційності та можливості здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам: застосування нових підходів управління, що ґрунтуються як на міжнародно-орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління; дотримання міжнародних стандартів якості під час виробництва продукції; інноваційність і конкурентоспроможність товару; врахування політичних та економічних ризиків і додатково виникаючих витрат [9, с. 65; 10].

Зростання рівня ефективності фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках можливе за рахунок використання та підбирання ефективних методів менеджменту, зміни підходів до управління, що формуються на базі вибраних стратегічних орієнтирів та передбачають використання таких принципів, як:

- використання резервів та пошук шляхів ресурсно-фінансового забезпечення;

- цілеспрямованість на зростання конкурентоспроможності продукції та розвитку продуктивних сил, збільшення рівня рентабельності виробництва та ін.;

- розподілення у певній частці підприємницьких ризиків та витрат господарювання з бізнес-партнером.

Для провадження зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств за вищенаведеними положеннями необхідне формування моделі відповідного механізму управління, що враховуватиме законодавство країни партнера у сфері ведення співпраці; технічні, організаційні, фінансові та інші характеристики господарювання на зовнішньому ринку вибраної країни. Формування даної моделі можливе лише за умови детального аналізу, оцінювання та підбору механізму управління, побудованому на системному підході до реалізації поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Висновки. На нашу думку, управління зовнішньоекономічною діяльністю, аспекти стратегічного розвитку підприємств ґрунтуються на поелементному зібранні інформаційних джерел (дослідження оточення, умов функціонування, сегменти ринків) для формування моделі механізму посилення взаємодії із суб'єктами міжнародної бізнес-арени. Стратегічне управління ЗЕД на промисловому підприємстві є сукупністю робіт із визначення основоположної мети та способів реалізації цілей. Зважаючи на постійне зростання конкуренції та вагомість упровадження напрямів зростання рівня конкурентоспроможності продукції на підприємстві, основним завданням стратегічного управління ЗЕД є формування підходів до посилення конкуруючих позицій. А для цього необхідна реалізація сформованої стратегії, яка здатна швидко адаптуватися до мінливості зовнішніх факторів. Управлінським персоналом для визначення напрямів розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю має бути налагоджений процес реалізації низки різновидів функціонування у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брігченко, Н.Ю. Кубіній, Ю.О. Дідович. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
2. Педченко Н.С. Особливості стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2010. № 2. С. 95-99.
3. Строкович Г.В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства: монографія; Хар. укр. акад. Х.: НУА, 2013. 396 с.

4. Бала В.В. Практичний аспект формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі ПАТ «КВБЗ». Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
5. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія / Ю.Г. Козак, Н.В. Притула, О.А. Єрмакова та ін. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
6. Дунська А.Р., Тенетко І.І. Інноваційні перетворення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 271-275.
7. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2014. Т. 22. Вип. 3. С. 24-31.
8. Красовська Т.В. Конкурентоспроможність підприємства як основа формування конкурентних переваг держави. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2009. № 6. С. 193-197.
9. Гриліцька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 36(3). С. 63-67.
10. Загородній А., Вознюк Г. Зовнішньоекономічна діяльність. К.: Кондор, 2009.

Бабий І. В.

Хмельницький національний університет

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Резюме

Исследовано значение стратегического управления на микро- и макроуровне в современных условиях конкурентной среды. Определена роль стратегии, весомости подбора эффективной стратегии в сфере менеджмента внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий с учетом тенденций на всех уровнях управления. Охарактеризован ряд внешнеэкономических мер, необходимых для формирования и эффективного функционирования механизма управления ВЭД. Выделен ряд причин, побуждающих предприятия к деятельности в международной среде, и факторов, которые необходимо принимать во внимание при активизации внешнеэкономических отношений. Определены аспекты развития стратегии ВЭД предприятия как основы управления в данном направлении расширения деятельности.

Ключевые слова: стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, промышленные предприятия, стратегия развития, механизм управления.

Babiy I. V.

Khmelnytsky National University

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE COMPANY IN CONDITIONS OF COMPETITION

Summary

The significance of strategic control on the micro and macro level in the modern conditions of the competitive environment is investigated. The role of strategy, importance of selection of the most effective, in the field of management of foreign economic activity of industrial enterprises with the account of tendencies at all levels of management is determined. A number of foreign economic activities, which are necessary for the formation and effective functioning of the FME management mechanism, are described. There are a number of reasons, which motivate enterprises to work in the international environment and factors, which should be taken into account when intensifying foreign economic relations. The aspects of development of the foreign economic activity strategy of the enterprise as the basis of management are determined in this direction the expansion of management.

Key words: strategic management, foreign economic activity, industrial enterprises, development strategy, management mechanism.