

Бестужева С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Ткаленко Н.О.

студентка,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

**ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

У статті висвітлено питання сучасного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств з урахуванням значного впливу зовнішніх закордонних ринків. Обґрунтовано необхідність формування системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю з метою адекватного реагування на можливі зміни зовнішнього середовища його функціонування. Авторами проведено докладний аналіз наявних теоретичних підходів до сутності понять «стратегія» та «стратегія зовнішньоекономічної діяльності». На основі цього аналізу виокремлено особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Для аналізування та оцінювання ефективності розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджено та структуровано фактори впливу на процес її формування.

Ключові слова: стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішні ринки, євроінтеграція, розвиток, управління.

В статье освещены вопросы современного развития внешнеэкономической деятельности предприятий с учетом значительного влияния внешних зарубежных рынков. Обоснована необходимость формирования системы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью с целью адекватного реагирования на возможные изменения внешней среды его функционирования. Авторами проведен подробный анализ существующих теоретических подходов к сущности понятий «стратегия» и «стратегия внешнеэкономической деятельности». На основе этого анализа выделены особенности стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия. Для анализа и оценивания эффективности разработки и реализации стратегии внешнеэкономической деятельности исследованы и структурированы факторы влияния на процесс ее формирования.

Ключевые слова: стратегия, внешнеэкономическая деятельность, внешние рынки, евроинтеграция, развитие, управление.

Bestuzheva S.V., Tkalenko N.O. PECULIARITIES OF CONTEMPORARY STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE FIELD OF INTERNATIONAL BUSINESS

The article highlights the issues of modern development of foreign economic activity of enterprises subject to significant influence foreign markets. The necessity of formation of system of strategic management of foreign economic activities to adequately respond to potential changes in the external environment of its functioning. The authors conducted a detailed analysis of the existing theoretical approaches to the essence of the concepts "strategy" and "strategy of foreign trade activities". Based on this analysis, the features of the strategy of foreign economic activity of the enterprise. To analyze and evaluate the effectiveness of the development and implementation of the strategy of foreign economic activities is researched and structured factors of influence on the process of its formation. Summarizing the aforementioned definitions and especially the nature and content of the concept "strategy", it is advisable to clarify her understanding in the context of the study. Thus, the strategy envisages the formation of a major long-term goals and objectives, determining the means of achieving them that allow you to implement selected activities of the enterprise and to assess the degree of its success in accordance with the subject focus. Today on the international market there have been many changes, which have had significant influence on the formation and implementation of the strategy of foreign economic activity

of industrial enterprises of Ukraine. Therefore, to improve the effectiveness of the strategy in foreign economic activity of domestic enterprises, the authors have developed and proposed a sequence of development activities to improve their strategic development in the field of international business. The main problems in the foreign economic activities of enterprises the authors identified the most common problems of modern development of foreign economic activity of Ukrainian industrial enterprises. Therefore, these problems are not standard and may vary depending on the specifics of the enterprise on the foreign market, the strategic objectives of its development and characteristics of the target foreign markets. To study potential foreign markets the authors propose the use of an industry analysis that takes into account the specificity of production activity, and the expert method for assessing the level of attractiveness of foreign markets on certain criteria.

Key words: *strategy, foreign economic activity, foreign markets, European integration, development and management.*

Постановка проблеми. На сучасному рівні розвитку світової економіки існує головна тенденція глобалізації ринку, що, з одного боку, відкриває великі перспективи для будь-якого суб'єкта економіки, а з іншого боку, робить конкуренцію на міжнародній арені ще жорсткішою. Отже, сьогодні перед підприємствами України постає питання успішного виходу на міжнародний ринок, а отже, завоювання там стійких конкурентних позицій. Для досягнення цієї мети необхідно розробляти власну адаптовану стратегію реалізації зовнішньоекономічної діяльності, яка перш за все проявляється у виході на нові закордонні ринки збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню економічної сутності та особливостей розробки та реалізації стратегії ЗЕД підприємств присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема, І.П. Фоміченко, О.О. Кондратенко, Л.Л. Литвиненко, А.М. Будьонна, А.І. Ляшко, Т.І. Абрамцова, М.О. Стаднік, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел, А. Чандлер, Р. Каплан, Д. Нортон вивчали питання сутності та змісту поняття стратегії підприємства.

Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних засад стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та визначенні особливостей сучасного стратегічного розвитку в контексті євроінтеграційного спрямування економіки України.

Виклад основного матеріалу. В період затяжної економічної кризи застосування стратегічного планування є необхідною умо-

вою виходу підприємства на зовнішні ринки. Кожне підприємство повинно мати цілі діяльності та вміти їх досягати.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також вжиття яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій відбуватиметься для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Дослідження сутності поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства вітчизняних та зарубіжних авторів дало змогу провести їх порівняльний аналіз, а також виявити загальні підходи та відмінності (табл. 1).

В результаті проведення аналізу наявних трактувань понять «стратегія» та «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» можна зробити висновок, що як вітчизняні, так і іноземні вчені дають приблизно однакове визначення стратегії. Згідно з цими визначеннями стратегія – це напрям діяльності підприємства як плану дій з досягнення довгострокових стратегічних цілей шляхом ефективного використання ресурсів.

Узагальнивши наведені визначення та особливості сутності й змісту поняття «стратегії», вважаємо доцільним уточнити її розуміння в контексті дослідження. Таким чином, стратегія передбачає формування головних довгострокових цілей та завдань, визначення засобів їх досягнення, які дають змогу реалізувати вибраний напрям діяльності підприємства та оцінити ступінь його успішності згідно з предметною спрямованістю.

Таблиця 1
Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «стратегія» та «стратегія зовнішньоекономічної діяльності»

Автор	Визначення	Управлінськый підхід	Повнота викладення	Рівень взаємодії	Орієнтованість на стратегічне управління	
					Ціль	Результат
<i>Поняття «стратегія»</i>						
В.Ф. Оберемчук [14, с. 128]	Програма дій, що визначає розвиток фірми й відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Ситуаційний	Достить повне	Мікро- та макrorівні	Довгострокові цілі	Визначення перспективних напрямів діяльності на основі SWOT-аналізу Прибутковість
І.О. Бланк [17, с. 29]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства й вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення.	Процесний	Повне	Мікро та макrorівні	Довгострокові цілі	Вибір ефективних засобів досягнення цілей Зростання
А.П. Наливайко [16, с. 23]	Встановлений та проаналізований набір напрямів діяльності (мети та засобів її досягнення) для забезпечення поновленої відмітності та прибутковості.	Ситуаційний	Повне	Мікро та макrorівні	Довгострокові цілі	Формування напрямів ринкової поведінки Прибутковість
Н.В. Куденко [10, с. 11]	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми.	Ресурсний	Недостатньо повне	Мікро та макrorівні	Довгострокові цілі	Баланс ресурсів та цілей Збалансованість та зростання
І. Ансофф [4, с. 29]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	Системний	Повне	Мікро та макrorівні	Довгострокові цілі	Формування стандартного контуру управління Зростання

Закінчення таблиці 1

Автор	Визначення	Управлінський підхід	Повнота викладення	Рівень взаємодії	Орієнтованість на стратегічне управління		
					Ціль	Завдання	Результат
М. Портер [15, с. 83]	Створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності.	Системний	Недостатньо повне	Мікро та макrorівні	Довгострокові цілі	Диверсифікація діяльності	Стойкість ринкової позиції
<i>Поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності»</i>							
О.П. Кісь [7, с. 29]	План розвитку підприємства стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтриманням своїх позицій.	Стратегічний	Повне	Міжнародний рівень	Довгострокові цілі	Планування зовнішньоекономічного розвитку	Завоювання бажаної частки ринку
С.В. Косенко [9, с. 29]	Комплекс управлінських рішень, які зважають всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії.	Стратегічний	Повне	Міжнародний рівень	Довгострокові цілі	Розробка ефективних дій на зовнішньому ринку	Стойкість та розширення ринкових позицій
О.А. Кириченко [8, с. 29]	Функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана з конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.	Системний	Недостатньо повне	Міжнародний рівень	Система довгострокових цілей	Реалізація комплексу зовнішньоекономічних стратегічних підприємства	Стойкість та розширення ринкових позицій

Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямів його діяльності.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є невід'ємною складовою функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями О.А. Кириченко [8, с. 56]. Отже, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною, і з іншими стратегіями підприємства. Отже, для такої стратегії повинні існувати відмінні характеристики.

Отже, можна виділити певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств (рис. 1).

Першою особливістю є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Взаємозв'язок з внутрішнім середовищем обґрунтовує необхідність врахування економічного положення підприємства за всіма видами ресурсів для того, щоби бути впевненим у ресурсній базі, завдяки якій підприємство матиме можливість успішно реалізувати свою стратегію [6, с. 123].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства

За умов взаємозв'язку із зовнішнім середовищем потрібно враховувати загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство, та особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція, отже, специфіка цієї продукції повинна бути врахована в цій стратегії. Крім того, стратегія ЗЕД невід'ємно пов'язана з конкурентною стратегією, яка враховує потенціал підприємства [11, с. 12].

Другою особливістю стратегії ЗЕД є її комплексність, під якою слід розуміти її обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємств, а саме конкурентною та функціональною [13, с. 128].

Третьою особливістю стратегії є необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, її формування та реалізацію. Оскільки кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є суттєвою, керівництву підприємства вкрай необхідно вибрати саме ті пріоритетні або релевантні фактори, які можуть бути ключовими факторами успіху [18, с. 12].

Четвертою особливістю є необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства. Якщо стратегія зовнішньоекономічної діяльності відноситься до підприємства, яке загалом переважну увагу приділяє експортно-ім-

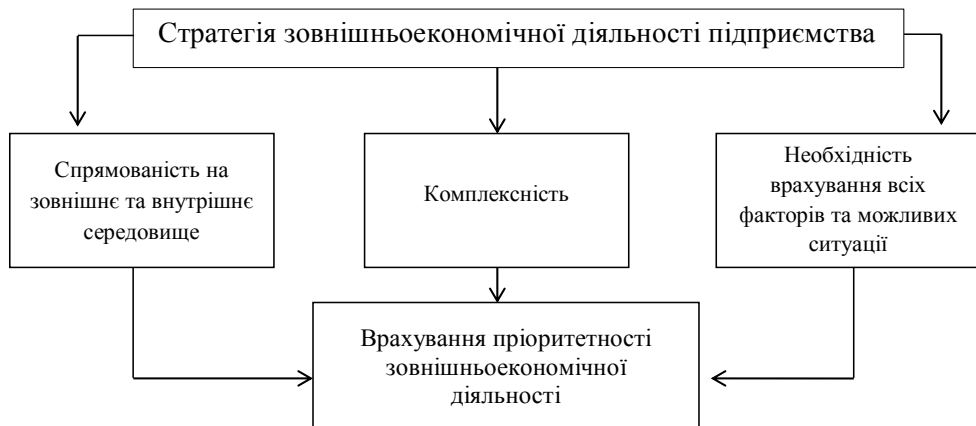


Рис. 1. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств

портним операціям, стає можливим розгляд такої стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної стратегії [20, с. 123].

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які формують експортний потенціал підприємства, що є основою формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, кадровий менеджмент [1, с. 200].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту й процентна ставка, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів тощо) [6, с. 123]; демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо); політико-правові (політична стабільність у країні, рівень та характер державного регулювання ЗЕД); соціокультурні (відмінності ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах); науково-технічні (рівень розвитку науки й техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо); природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [2, с. 65].

Сьогодні на міжнародному ринку відбулося багато змін, які мали серйозний вплив на формування та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. Тому для підвищення ефективності стратегії ЗЕД вітчизняних підприємств авторами пропонується така послідовність розроблення заходів з удосконалення їх стратегічного розвитку у сфері міжнародного бізнесу (рис. 2).

Для обґрунтування доцільності вдосконалення ЗЕД підприємства та формування нової стратегії виходу на нові ринки необхідно визначити його конкурентні переваги та можливості з використанням методу SWOT-аналізу.

Основними проблемами зовнішньоекономічної діяльності підприємства автори назвали найбільш поширені проблеми сучасного розвитку ЗЕД українських промислових підприємств. Тому ці проблеми не є стандартними та можуть варіюватись залежно від специфіки роботи підприємства на зовнішньому ринку, стратегічних цілей його розвитку та особливостей розвитку цільових закордонних ринків.

Для дослідження потенційних закордонних ринків збуту авторами пропонується використовувати як галузевий аналіз, що дає можливість врахувати специфіку виробничої діяльності підприємства, так і експертний метод для оцінювання рівня привабливості закордонних ринків за визначеними критеріями.

Висновки. У зв'язку зі змінами геоекономічних пріоритетів міжнародного економічного співробітництва України, чітким визначенням євроінтеграційного спрямування її подальшого розвитку перед українськими підприємствами постало питання переорієнтації їх зовнішньоекономічної діяльності на ринки Європейського Союзу (ЄС), пошуку нових потенційних ринків збуту та вжиття необхідних заходів щодо завоювання на них конкурентних позицій. Такі зміни є складними, оскільки принципи торговельного співробітництва з країнами ЄС є малодослідженими для українського виробника, тому необхідно не лише вивчати умови реалізації продукції, але й вдосконалювати процеси її виробництва.

Таким чином, для підприємства доцільним буде переорієнтувати ЗЕД на ринки ЄС, тобто на пошук закордонних потенційних ринків збуту, формування та вдосконалення конкурентної стратегії виходу на зовнішні ринки задля заняття там стабільної позиції.

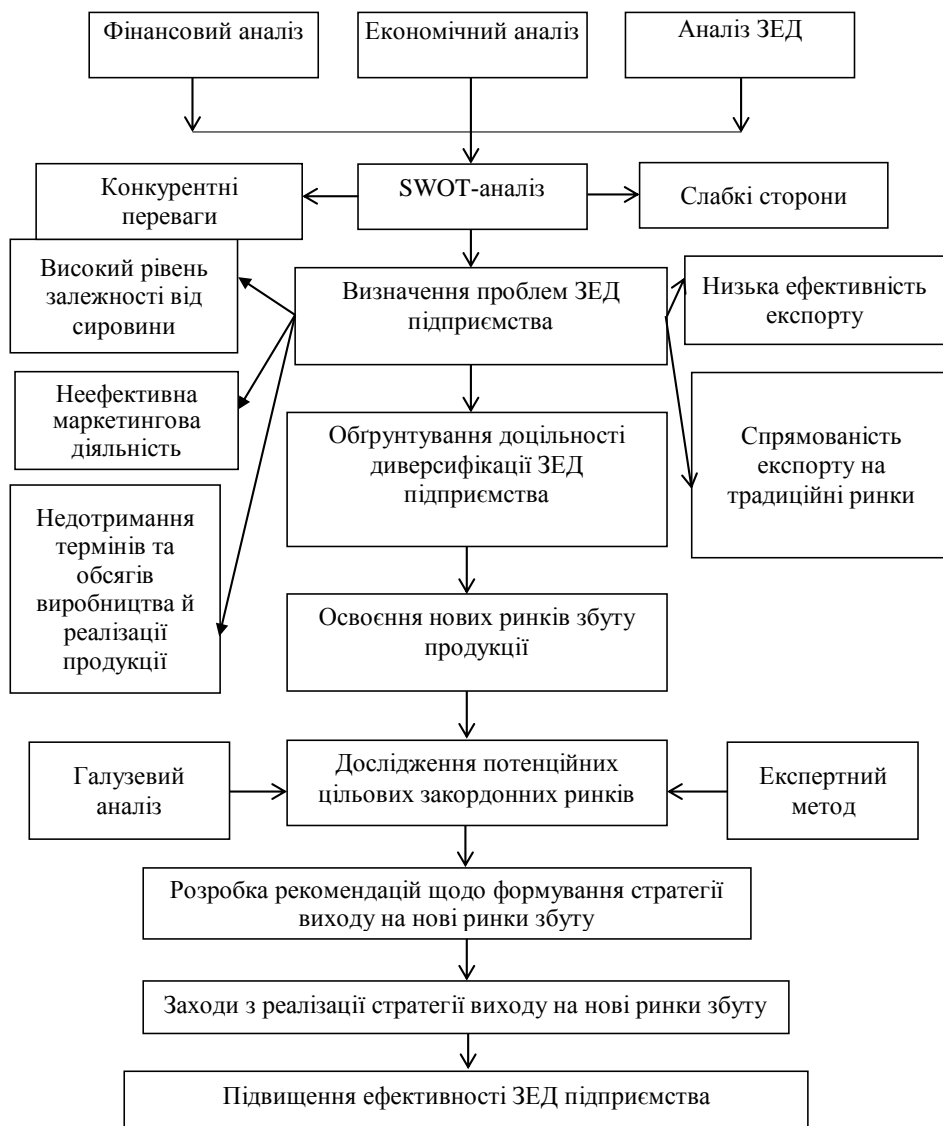


Рис. 2. Послідовність розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. Москва: Наука, 1990. 216 с.
2. Аكوпова О.С. Світова економіка та міжнародні економічні відносини: навчальний посібник для ВНЗ. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. 415 с.
3. Андришин В.П. Экспортна діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання. Економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку. 2013. Ч. 1. С. 84–86.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2004. 247 с.
6. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика: підруч. Львів: Магнолія 2006, 2007. 440 с.
7. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук; ХНЕУ. Харків, 2005. 21 с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
9. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. 167 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.
12. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63–66.
13. Новошинська Л.В. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 176 с.
14. Оберемчук В.Ф. Стратегічний розвиток бренду: сутність, оцінювання, перспективи Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 32. С. 176–182.
15. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Международные отношения, 1993. 806 с.
16. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових соціально-економічних процесів: монографія / за ред. А.П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.
17. Фатенок-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 21–45.
18. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Львівська політехніка. Львів, 2009. 32 с.
19. Бланк І.О. та ін. Фінансова стратегія підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 147 с.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 246 с.