

УДК 339.9

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В РАМКАХ СОТ**

кандидат економічних наук, доцент, Бабій І. В.

Хмельницький національний університет, Україна, Хмельницький

У статті автором розкрито значення стратегії та стратегічного управління для розширення зовнішньоекономічних відносин промислових підприємств. Охарактеризовано завдання відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, який задіяний у формуванні та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Визначенні основи вдосконалення реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Досліджено основні етапи здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наведена роль формування та впровадження ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючого суб'єкта. Визначено етапи планування, як одного із елементів механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, що відіграє значну роль в реалізації сформованих стратегічних напрямів розвитку у даній сфері.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, суб'єкти господарювання, промисловість, механізм управління, стратегія

*кандидат экономических наук, доцент, Бабий И. В.
Стратегическое развитие внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий в рамках Всемирной торговой организации / Хмельницкий национальный университет, Украина, Хмельницкий*

В статье автором раскрыто значение стратегии и стратегического управления для расширения внешнеэкономических отношений промышленных предприятий. Охарактеризованы задачи отдела внешнеэкономических связей предприятия, который задействован в формировании и реализации стратегии развития внешнеэкономической деятельности. Определены основы совершенствования реализации стратегии внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Исследованы основные этапы осуществления внешнеэкономической деятельности предприятия. Приведенна роль формирования и внедрения эффективного механизма управления внешнеэкономической деятельностью хозяйствующего субъекта. Определены этапы планирования, как одного из элементов механизма стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии, что играет значительную роль в реализации сложившихся стратегических направлений развития в данной сфере.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, субъекты хозяйствования, промышленность, механизм управления, стратегия

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, I. V. Babiychuk
Strategic development of foreign economic activity of industrial enterprises
within the framework of the World Trade Organization / Khmelnytsky
National University, Ukraine, Khmelnytsky*

In the article the author discloses the importance of strategy and strategic management for the expansion of foreign economic relations of industrial enterprises. The task of the department of foreign economic relations of the enterprise, which is involved in the formation and implementation of the strategy of development of foreign economic

activity, is described. Determining the basis for improving the implementation of the strategy of foreign economic activity of industrial enterprises. The main stages of realization of foreign economic activity of the enterprise are investigated. The role of the formation and implementation of an effective mechanism of management of foreign economic activity of the economic entity is given. The stages of planning as one of the elements of the mechanism of strategic management of foreign economic activity in the enterprise are determined, which plays a significant role in the implementation of the established strategic directions of development in this area.

Keywords: foreign economic activity, business entities, industry, management mechanism, strategy

Постановка проблеми. З метою посилення зовнішньоекономічних відносин в умовах жорсткої конкуренції господарюючим суб'єктам слід проваджувати досить значну кількість заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Стан економіки та характерні риси нинішнього вітчизняного ринку збуту продукції, визначають, що прибутковим, окрім розширення діяльності на внутрішньому ринку, є локалізація фінансових ресурсів й розширення торгівельних відносин за межами країни, згідно чинного законодавства. 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 активізуватися у розширенні діяльності на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що стосуються розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, і

промислових підприємств, в умовах активізації євроінтеграційних процесів досліджувалися багатьма науковцями, серед яких В. В. Давиденко, О. В. Кам'янецька, О. Кириченко, М. Г. Луцький, М. Марченко, О. В. Мельник, Л. С. Ноджак, Т. С. Павлюк, С. Є. Хрупович та ін. Зважаючи на актуальність вирішення даних питань, потребу у розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на промислових підприємствах, зазначені питання вимагають подальших ґрунтовних досліджень.

Постановка завдання. Метою даної статті є ґрунтовне дослідження та розкриття засад розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств та реалізації відповідної стратегії в сучасних євроінтеграційних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурні зміни у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю почалися ще наприкінці 80-х – початку 90-х років. Створення новітнього механізму управління ЗЕД на підприємствах відбулося, коли підприємства одержали право самостійного виходу на зовнішній ринок, а також право розпорядження власними фінансовими ресурсами. Реформовані зовнішньоекономічні підрозділи отримали нові функції: науково-технічне співробітництво і зовнішні зв'язки, організація протокольних заходів, аналітичні дослідження, складання прогнозу збуту, вивчення рекламної діяльності та ін. [1, с. 157-158].

Стратегія є умовою ефективного функціонування підприємства, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу підприємства його цілям та керівництва. Саме тому, при виборі стратегії важливою умовою є визначення та обґрунтування вибору певного різновиду стратегії [2, с. 36].

Першочергово, у розробці стратегії розвитку ЗЕД задіяний діючий на підприємстві відділ зовнішньоекономічних зв'язків. Основними завданнями відділу зовнішньоекономічних зв'язків господарюючого суб'єкта в загальному є такі:

- участь у розробці стратегії підприємства;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що впливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності;
- здійснення рекламної діяльності;
- організація протокольних заходів та ін. [3, с.143-144].

З метою вдосконалення розвитку стратегії ЗЕД підприємства повинні враховуватись 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 [4, с. 29-30].

Усі складові управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства повинні бути спрямованими на підвищення ефективності управління в розрізі усіх складових господарювання, внесення організаційних змін у фінансово-господарську діяльність суб'єкта. На формування управлінської структури ЗЕД підприємства спричиняють вплив різні чинники, особливо такі, як:

- величина господарюючого суб'єкта;
- характер ЗЕД;
- рівень складності продукції і диверсифікації виробництва;
- рівень конкуренції на ринках приймаючих країн та ін.

У зв'язку з цим відокремлюють такі основні етапи здійснення ЗЕД підприємства: розробка стратегії ЗЕД підприємства; дослідження зовнішніх ринків та потенційних партнерів, вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації; оцінка доцільності виходу на зовнішні ринки з зарубіжними контрагентами; вибір способу виходу на зовнішній ринок; пошук, вибір та встановлення контакту із закордонним партнером, проведення переговорів; складання та підписання контракту, забезпечення виконання зобов'язань, що випливають із договорів та угод із зарубіжними партнерами; фактичне постачання чи закупівля товару [5, с. 130].

Формування стратегії можна визначити як особливий вид діяльності, що вимагає творчого підходу до визначення перспектив, прогнозів майбутнього стану, поведінки конкурентів, напрямів підвищення ресурсно-фінансового забезпечення для розширення як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту продукції. Кожен суб'єкт

господарювання має власне бачення стосовно формування стратегії, але зазвичай її головні складові визначаються управлінським персоналом.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідним є розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка обов'язково передбачає формування ряду прогнозів, що допоможе контролювати господарчі процеси на міжнародному ринку під час її реалізації, сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень та окресленню вектору для посилення інтеграційних процесів вітчизняних підприємств. Менеджерами підприємства прогнози формуються під час процесу планування та є умовою реалізації планів із підвищення ефективності діяльності.

На стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств в рамках СОТ має вплив діючий механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, при формуванні якого, беруть до уваги сукупність чинників впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з наступних елементів:

- виокремлення макро- та мікроекономічних умов реалізації зовнішньоекономічної діяльності;
- формування стратегії виходу промислового підприємства на зовнішній ринок;
- діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розроблення напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- виконання обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

– за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;

– прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства [6].

Планування, як один із елементів механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, відіграє значну роль в реалізації поставлених стратегічних орієнтирів в даному аспекті. Слід виділити сукупність етапів за якими може здійснюватись планування, а саме:

1. Визначення місії та комплексу завдань. Складання «дерева завдань».

2. Аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства.

3. Стратегічний аналіз. Підприємство порівнює завдання і результати дослідження факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.

4. Порівняння та визначення однієї з альтернативних стратегій, її розробка.

5. Готується остаточний стратегічний план діяльності фірми в галузі ЗЕД.

6. Середньо-тривале планування. Розроблення середньотривалих планів і програм.

7. На основі стратегічного та середньотривалого планування розробляються річні оперативні плани і проекти.

8. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах.

Останній зазначений етап не є стадією безпосереднього процесу планування, проте він має важливе значення для планування та реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичним виконанням та внесення відповідних корективів у цей процес. У цілому процес планування є наче замкнутим циклом із прямим і зворотним зв'язком [7, с. 13].

Проводячи моніторинг стратегічних орієнтирів розвитку ЗЕД, управлінським персоналом підприємства повинні братися до уваги цілі зовнішньоекономічної політики держави, а саме: основи інтеграції України в світове господарство та посилення зовнішньоекономічних зв'язків; нерозривне поєднання заходів щодо послідовної лібералізації сфери зовнішньоекономічних зв'язків з регулюючою роллю держави в цій сфері; ціленаправлення на формування та ефективну реалізацію експортного потенціалу країни та ін. У зовнішній політиці Україна керується рядом ключових пріоритетів. Європейська інтеграція – ключовий пріоритет, який акумулює в собі цілий комплекс внутрішньо- та зовнішньополітичних зусиль України з метою наближення до Європейського Союзу та створення необхідних передумов для вступу до ЄС у майбутньому [8, с. 9-14].

Висновки. Господарюючий суб'єкт повинен завжди бути зацікавленим в покращенні розробки стратегічних орієнтирів, їх удосконаленні. Адже, без цього унеможлиблюється відповідне функціонування суб'єкта. При розробці стратегії управління, беруться до уваги галузь в якій функціонує підприємство, масштаби, рівень ефективності менеджменту, розвиток потенціалу господарюючого суб'єкта, особливо внесення змін в розвиток трудового потенціалу. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств займає

вагоме значення в розвитку фінансово-господарської діяльності. Основою управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства є сформована відповідна стратегія, чітко окреслені етапи її реалізації із обґрунтуванням діяльності на кожному із них.

Література:

1. Дзюба М. І. Організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств / М. І. Дзюба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 155-160.
2. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.
3. Павлюк Т. С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України / Т. С. Павлюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 142–145.
4. Джусов О. А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. А. Джусов, А. Д. Прокоф'єва // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2014. – Т. 22, вип. 3. – С. 24-31.
5. Науменко С. М. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства / С. М. Науменко, Ю. О. Грідіна // Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, 13 травня 2014 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 130-131.

6. Бала В. В. Практичний аспект формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі ПАТ «КВБЗ» [Електронний ресурс] / В. В. Бала // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com>.

7. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. В. Орлов // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 11-13.

8. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / С. Є. Хрупович. – Тернопіль: 2017. – 137 с.

References:

1. Dzjuba M. I. *Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja zovnishnjoeekonomichnoju dijalnistju mashynobudivnykh pidpryjemstv* / M. I. Dzjuba // *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 155-160.

2. *Efektivnistj strategichnogho upravlinnja pidpryjemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy jikh vyrishennja: monohrafija* / Miklovda V. P., Britchenko I. Gh., Kubinij N. Ju. – Poltava: PUET, 2013. – 218 s.

3. Pavljuk T. S. *Analiz problem upravlinnja zovnishnjoeekonomichnoju dijalnistju pidpryjemstv mashynobudivnoji ghaluzi Ukrajiny* / T. S. Pavljuk // *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu. Serija: Ekonomika i menedzhment*. – 2015. – Vyp. 11. – С. 142–145.

4. Dzhusov O. A. *Strategichni aljternatyvy rozvytku zovnishnjoeekonomichnoji dijalnosti pidpryjemstv* / O. A. Dzhusov, A. D. Prokof'jeva // *Visnyk Dnipropetrovskogho universytetu. Serija: Menedzhment innovacij*. – 2014. – Т. 22, vyp. 3. – С. 24-31.

5. Naumenko S. M. *Osoblyvosti orghanizaciji zovnishnjoeekonomichnoji dijalnosti na rivni pidpryjemstva* / S. M. Naumenko, Ju. O. Ghridina // *Problemy upravlinnja eksportno-importnoju dijalnistju: tezy dopovidej*

mizhnar. nauk.-prakt. internet-konferenciji, 13 travnja 2014 r. – Ljviv: Vydavnyctvo Ljvivsjskoi politekhniki, 2014. – S. 130-131.

6. Bala V. V. *Praktychnyj aspekt formuvannja mekhanizmu upravlinnja zovnishnjoekonomichnoju dijalnistju na prykladi PAT «KVBZ» [Elektronnyj resurs] / V. V. Bala // Elektronne naukovе fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika». – 2014. – № 5. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com>.*

7. Orlov V. V. *Planuvannja zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti pidpryjemstva / V. V. Orlov // Upravlinnja rozvytkom. – 2013. – № 12. – S. 11-13.*

8. Khrupovych S. Je. *Zovnishnjoekonomichna dijalnistj pidpryjemstva: navch. posibnyk / S. Je. Khrupovych. – Ternopilj: 2017. – 137 s*