

УДК 005.21:658.8 (477)

Продиус О.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
та інноваційної діяльності
Одеського національного політехнічного університету

Козинець Д.В.
магістр
Одеського національного політехнічного університету

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Стаття присвячена стратегічному плануванню експортних операцій на підприємстві. Розглянуто сутність, механізми та стратегічне планування експортних операцій на основі збалансованої системи показників. Визначено позитивний та негативний вплив на підприємство впровадження збалансованої системи показників. Досліджено основні проблеми систем оцінки та управління підприємствами на основі збалансованої системи показників.

Ключові слова: експортні операції, стратегічне планування, збалансована система показників, стратегія, підприємство.

Продиус О.И., Козинец Д.А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Статья посвящена стратегическому планированию экспортных операций на предприятии. Рассмотрены сущность, механизмы и стратегическое планирование экспортных операций на основе сбалансированной системы показателей. Определено позитивное и негативное влияние на предприятие внедрения сбалансированной системы показателей. Исследованы основные проблемы систем оценки и управления предприятиями на основе сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: экспортные операции, стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, стратегия, предприятие.

Prodius O.I., Kozinets D.A. STRATEGIC PLANNING OF EXPORT OPERATIONS AT ENTERPRISE BASED ON BALANCED SCORECARD SYSTEM

The article is devoted to strategic planning export operations. The article considers the nature, mechanisms and strategic planning export operations based on the balanced scorecard. Defined positive and negative impact on the company implementing the balanced scorecard. The main problem of evaluation systems and enterprise management based on the balanced scorecard.

Keywords: export operations, strategic planning, balanced scorecard, strategy, enterprise.

Постановка проблеми. Посилення процесів глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство вплинуло на економіку держави, зробивши її більш вразливою до зовнішніх загроз, і висунуло перед нею серйозні вимоги щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, перш за все, нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів стратегічного управління [1]. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства [2, с. 192].

Об'єктивний процес інтернаціоналізації сучасного світового господарства має на увазі впровадження нового рівня багатосторонніх економічних взаємовідносин, тому вивчення міжнародного співробітництва, методів стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств викликає великий практичний інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки стратегії та оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств є дуже актуальним у наш час, тому вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують дану тему. У дослідженнях таких вчених, як Т.В. Миролюбова,

А.І. Яковлев, А.Г. Дем'яненко висвітлюється тема економічної сутності «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» та формування факторів, які впливають на ЗЕД підприємства. Значення стратегічного планування у ЗЕД досліджували І.В. Бураковський, А.І. Кредісова, А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Ю.В. Яковець. Вивченню сутності експортної стратегії як економічної категорії приділено увагу у працях В.Г. Андрійчука, В.Р. Сіденка, А.С. Філіпенка, Д.В. Шевельова.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати основні завдання дослідження, які полягають у пошуку найбільш поширених недоліків стратегічного планування експортних операцій на підприємстві в сучасних умовах господарювання та визначенні методів їх усунення шляхом впровадження збалансованої системи показників. Значимість виділених питань і потреба подальших досліджень зумовили вибір напрямку та мети цього дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі існує безліч різноманітних підходів до трактування поняття «експортні операції». Так, О.А. Кириченко визначає експортні операції як «діяльність, яка спрямована на продаж і вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту, при цьому для продавця не має значення, що буде робити з цим товаром покупець» [8]. Е.А. Зінь визначає експортні операції як «операції з продажу товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів або послуг за межі митного кордону України, включаючи реекспорт товарів через митний

кордон України» [5]. В.В. Козик визначає експортні операції як «операції, які передбачають продаж та вивіз товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагентові, що вважаються складовою частиною зовнішньої торгівлі, та найважливішим джерелом одержання прибутку не тільки самих підприємств, а й насамперед держави» [13].

Проаналізувавши дослідження науковців, можна узагальнити, що під експортом розуміють вивіз із країни товарів, вироблених, вирощених або добутих у країні, а також товарів, раніше вивезених із за кордону і які піддалися переробці; вивіз товарів раніше ввезених, переробка котрих відбувалася під митним контролем. Під реекспортом розуміють вивіз за кордон раніше ввезеного товару, що не піддався у країні експорту якій-небудь переробці. Предметом реекспорту найчастіше виступають товари, які продаються на міжнародних аукціонах і товарних біржах. Реекспорт може здійснюватися і без ввезення товару у свою країну. Такі операції, по суті, не відносяться до експорту або імпорту даної країни, хоча і враховуються митною статистикою. Вони здійснюються фірмами завдяки різниці в ціні на той самий товар на різних ринках. Значна частина реекспортних операцій здійснюється з території вільних економічних зон. Реекспортним товаром може бути тільки товар іноземного походження, тому провіз товарів транзитом через яку-небудь державу реекспортом не стає [5; 13].

У сучасних умовах господарювання планування стратегії на зовнішньому ринку є складним, трудомістким, багатоетапним процесом, який ускладнює брак необхідної інформації для стратегічного планування. Тому основним завданням при плануванні стратегії залишається ліквідація можливого несприятливого впливу зовнішніх факторів. Умовно планування ринкової стратегії можна розділити на три рівні: глобальний, на якому обговорюються найважливіші довгострокові цілі компанії; стратегічний, на якому планування ведеться на рівні керівництва, яке має уявлення про довгострокові та середньострокові варіанти розвитку компанії; фактичний, на якому планування зосереджене на розвитку особливих акцій, які потрібні вирішення питань стосовно раціонального використання ресурсів при здійсненні своєї діяльності на ринках, де діє компанія.

Слід зазначити, що сьогодні все більше компаній у всьому світі вдаються до впровадження в управління системи збалансованих показників, за допомогою якої досягають значних результатів у довгострокових періодах. Тому українські підприємства мають звернути увагу на цю методику управління та реалі-

зації стратегії та перейняти досвід зарубіжних компаній і пристосувати їх до наших умов. Вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності у сучасних умовах господарювання вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП) [2, с. 192].

Так, ЗСП була розроблена Робертом С. Капланом, яка забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-слідчих зв'язків між результатуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються [6] (рис. 1).

ЗСП дає можливість здійснити деталізовану перевірку діяльності компанії з боку стратегічного управління, збільшувати результативність та ефективність управлінських рішень. Це дає змогу слідкувати за важливими фінансовими та нефінансовими показниками діяльності компанії, які є важливими для визначення правильності руху компанії стосовно вибраної стратегії. Значення даних показників означає як ефективність бізнесу в цілому, так і окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів і кадрових ресурсів. ЗСП визначає чотири стратегічні межі, які відображають відповідні перспективи компанії:

- Як оцінюють компанію акціонери (фінансова перспектива)
- Як оцінюють компанію клієнти (клієнтська перспектива)
- Наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та росту
- Які процеси забезпечують компанії конкурентні вимоги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів).

У моделі ЗСП слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути зв'язані між собою, оскільки для отримання перших необхідно реалізувати другі. Таку систему впроваджують для загального аналізу та контролінгу ЗЕД підприємства. Складність формування такої системи полягає в досить великій кількості індикаторів і обмеженості можливостей підприємства щодо моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому з великої кількості індикаторів, що обумовлюють необхідність застосування певних заходів, спроможних забезпечити ефективність управління, підприємства повинні обрати оптимальну кількість, яка дозволить задовольнити потреби керівництва в інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень та може стати своєрідною відповіддю на стан системи управління підприємством та його зовнішнього середовища [3; 6; 14].

Звертаючи увагу на фінансово-економічні чинники, необхідно враховувати ефективність та прибуток від ЗЕД, показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності і автономії, а також коефіцієнт оборотності обігових активів; що характеризують внутрішні бізнес-процеси: рентабельності основних фондів, фондів віддачі, ресурсів віддачі, коефіцієнти витрат віддачі і проміжної ліквідності; що характеризують відношення клієнтів: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку; що характеризують відношення персоналу: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і виручки, частки премій у фонді оплати праці.

На рівні клієнтської бази на зовнішніх ринках необхідно враховувати такі показники як частка ринку та частка споживача, пошук нової та збереження основної клієнтської бази, враховувати ступінь задоволення потреб споживача. При внутрішніх бізнес-про-

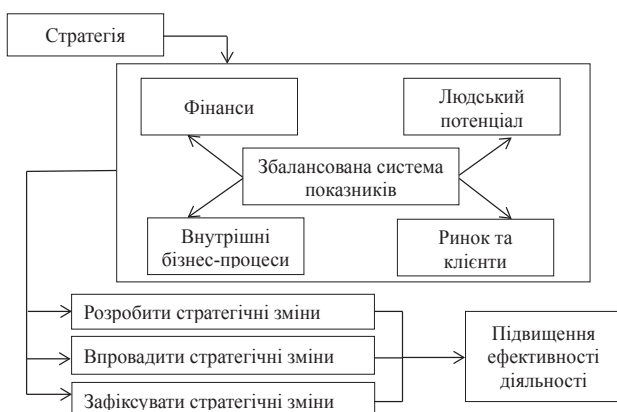


Рис. 1. Збалансована система показників

цесах діяльності суб'єкту ЗЕД необхідно удосконалювати інноваційні та операційні процеси, зменшувати затрати для збільшення прибутку [4; 6; 9].

Слід зазначити, що сьогодні на практиці досить часто виникають проблеми саме під час реалізації стратегії: зустрічаються непорозуміння між стратегічними цілями підприємства і звичайними діями співробітників, між очікуваним результатом керівництва та ініціативами, які здійснюються на нижчому рівні управління. Тому застосування ЗСП неодмінно допоможе вирішити ці проблеми, керуючись такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегію; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Деякі вчені вважають ЗСП обліковою системою, але з позиції стратегічного, ситуаційного та процесного підходів вона – складова система управління підприємством і може бути її основним ядром. Основною перевагою даної системи є поєднання фінансових та нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, яке підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей [11; 12]. До недоліків можна віднести наступне:

- показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку;
- вибір стратегічних дій у ЗСП може помилковим;
- увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, й ігноруються «м'які» фактори;
- не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та «стратегічної карти»;
- проблеми з вимірюванням;
- компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту;

– показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки.

Необхідно пам'ятати, що ЗСП передбачає відмову від авторитарності, тому багатьом компаніям доведеться пристосуватися до нового стилю управління, перш ніж вони зможуть отримувати максимальну віддачу від переходу на нові принципи. Крім цього головною проблемою є не складність впровадження ЗСП, а відсутність чітко вираженої стратегії. Таким чином, для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства. Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 2).

ЗСП має зв'язок між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та її короткостроковою діяльністю, яку можна розділити на чотири процеси.

До першого етапу можна віднести постановку цілі та переведення її у стратегію

компанії. Це дає змогу менеджерам найбільш чітко розуміти організацію та її стратегію, яку вони безперешкодно та чітко зможуть донести до працівників нижчих рівнів. Для робітників нижчих рівнів така інформація повинна бути виражена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей та показників, яка виражає довгострокові фактори успіху.

На другому етапі потрібно звернути увагу на комунікацію та зв'язок. Це дозволить керівникам поширити стратегію на всіх рівнях організації, тобто від вищого до нижчого, та пов'язати її з особистими цілями окремих підрозділів та конкретними цілями кожного співробітника. Тому кожен підрозділ оцінюється за своїми фінансовими показниками, а цілі робітників пов'язані з короткостроковими фінансовими винагородами. Збалансована система показників мотивує всіх робітників компанії, не залежно від рівня, до досягнення корпоративних цілей. Кожний працівник повинен розуміти як взаємодіють окремі підрозділи і як їх робота впливає на роботу компанії. Можна сказати, що саме система мотивації надає найбільшу ефективність кожного робітника, який рухається у зазначеному напрямі.

На третьому етапі відбувається планування та постановка цілі, яка дає змогу компаніям об'єднувати бізнес та фінансові плани. Сьогодні багато компаній проводять різні організаційні зміни та програми, що сконцентровані на покращенні ефективності всієї компанії або окремих її процесів. Інколи менеджерам важко поєднати різні ініціативи, щоб отримати поставлені стратегічні цілі, що призводить до непорозуміння та негативних очікувань у разі впровадження таких програм. Тому важливою умовою є чітке розуміння цілі та бажання координувати та вести компанію до досягнення її довгострокових цілей.

На четвертому етапі важливим є стратегічний зв'язок та навчання. Компанія дає змогу для стратегічного навчання. За допомогою ЗСП компанія може стежити за досягненням короткострокових результатів, а саме: стосунках з клієнтами, внутрішніх процесах компанії, навчанні та розвитку працівників.

На п'ятому етапі практичне застосування ЗСП відбувається при чіткому вирішенні корпоративної стратегії та етапів її реалізації. До таких них можна віднести: розроблення показників, які відображають найважливішу ефективність діяльності компанії, цінності причинно-наслідкових відносин; стосуються як всієї організації так і кожного її підрозділу. Також необхідно розробити системи винагород для працівників, хто має успіхи в ЗСП; перевірити інфраструктуру інформаційних технологій, тобто зібрати



Рис. 2. Модель збалансованої системи показників на підприємстві [2]

ти дані про звітність у відповідності до ЗСП, вміти налагоджувати та управляти системними складовими, які необхідні для створення об'єднаної системи [7; 10; 11].

Таким чином, при впровадженні збалансованої системи показників можуть виникати зміни в самій організаційній структурі підприємства, незалежно від цілей, яких прагне досягти компанія. Тому, щоб отримати та розробити чітку стратегію підприємства, необхідно провести комплексний аналіз діяльності. Спочатку потрібно провезти SWOT-аналіз, на основі фінансово-економічного аналізу провести повний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності та згрупувати отримані показники в збалансовану систему показників, яка в свою чергу покаже приховані можливості підприємства. Наступним кроком потрібно провести аналіз зовнішнього середовища. Особливу увагу потрібно звернути на оцінку постачальників, аналіз конкурентів та споживачів, зробити аналіз товарів, які виробляє підприємство та конкуренти, щоб виявити стадії життєвого циклу товару та можливість його заміни. Такий аналіз проводиться на основі виявлення стратегічних груп, щоб визначити, яке місце займає підприємство на ряду з конкурентами, а також щоб визначити напрямок розвитку у конкурентному середовищі. Крім цього потрібно зробити аналіз маркетингового середовища, щоб визначити вибір споживача та зробити оцінку постачальників для визначення якості сировини та середній рівень цін на неї.

Також потрібно провести матричний аналіз, щоб визначити наскільки ефективна та приваблива зовнішньоекономічна діяльність підприємства. При проведенні такого аналізу можна використовувати такі матричні моделі: для аналізу темпів зростання та частки ринку – матрицю BCG; для порівняння конкурентоспроможності та привабливості на ринку – матрицю GE; для аналізу життєвого циклу галузі – матрицю ADL; для аналізу конкурентоспроможності та перспектив розвитку бізнесу – матрицю Shell/DPM. Узагальнюючи всі отримані результати аналізу зовнішньоекономічної діяльності, можна отримати список стратегічних альтернатив, тобто систему стратегій і їх вплив на досягнення кінцевих цілей.

Слід відмітити, що вибір міжнародної стратегії ведення бізнесу пов'язаний з достатньо високими ризиками. Дослідивши літературу з проблеми ЗЕД [5; 8], можна відокремити типові труднощі для підприємств, що планують застосовувати міжнародні стратегії:

- проблеми в рішенні того, якими і наскільки різними повинні бути продукти, щоб бути привабливими для різних іноземних ринків;
- питання, пов'язані з прогнозом витрат і прибутковості, що повинні ґрунтуватися на прогнозуванні руху курсів валют, а неправильне прогнозування в цій області може коштувати компанії дуже дорого;
- компанія піддаватиметься дії різних культур, що може створити значні управлінські проблеми, особливо у випадках, якщо існує практика переходу керівників з країни в країну;
- компанія шукатиме можливості вирішення проблем, пов'язаних із зменшенням податків і буде показувати максимальний прибуток у тій країні, де податки найнижчі;
- присутність політичної межі, пов'язаної з вірогідністю того, що зарубіжні внески підприємства будуть skutі політикою уряду країни-господаря.

Таким чином, проаналізувавши ЗСП, можна виділити такі переваги для підприємства від її використання:

- формування стратегії зверху вниз за всіма ієрархічними рівнями;
- побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їх виміру;
- взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту;
- реалізація стратегії несе об'єктивний характер;
- нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства;
- стратегічна спрямованість бізнес-активності всіх підрозділів та співробітників;
- збільшення темпів досягнення стратегічних цілей;
- цілеспрямований зосереджений розподіл всіх ресурсів;
- оцінка ефективності управлінських рішень в рамках стратегії компанії;
- розуміння співробітниками стратегічних цілей компанії та своїх персональних задач по їх досягненню;
- покращення взаємодій співробітників та підрозділів;
- отримання ключової бізнес-інформації в узагальненому систематизованому виді, більш доступному для розуміння всього колективу;
- персональна відповідальність керівного складу та рядових співробітників за виконання закріплених за ними показниками;
- підвищення мотивації співробітників за рахунок чіткості персональних цілей та задач.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вище викладене, можна сказати, за допомогою впровадження ЗСП на підприємстві існують можливості усунути розрив розробкою стратегії та її впровадженням; оперативно та точно реагувати на зміни оточуючого середовища; оцінити успішність проекту на стадії його виникнення; оцінити та вибрати стратегію. Натомість неможливо створити стратегію; відмовитись від традиційних інструментів планування й контролю; зберігати систему незмінною; дати ефект раніше, ніж через 3-9 місяців. ЗСП допомагає визначити структуру багатьох процесів управління: планування бізнесу, стратегічний план розвитку, роздібнення організаційної структури на додаткові підрозділи та окремих працівників, раціональне розміщення капіталу. Впровадження ЗСП у системі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності дозволить покращити кінцевий результат стратегічного управління на підприємстві та впровадить нову основу для підвищення інформаційного розвитку діяльності підприємства та підвищення кваліфікації персоналу. Тому при прийнятті рішення про впровадження ЗСП на підприємстві необхідно чітко розуміти, чого прагне досягти компанія, використовуючи дану систему та враховувати всі наявні переваги та недоліки.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого удосконалення науково-методичних засад, підготовки ЗСП та втілення багатоваріантності формування та вибору стратегій розвитку на сучасних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища // О.І. Продіус // Формування ринкової економіки в Україні. – 2011. – Серія економічна. Випуск 25. – Львівський національний університет імені Івана Франка. – С.196-198.

- Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент. – 2011. – 31. – С. 192-203.
- Гончарова С.Ю. Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства / С.Ю. Гончарова, О.О. Затеїшкова // Економіка розвитку. – 2007. – № 1. – С. 81-83.
- Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А.Г. Демьяненко // Экономика, финансы, право. – 2005. – № 2. – С. 22-28.
- Зінь Е.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник для студ. вузів / Е. А. Зінь, Н. С. Дука; за ред.: Е. А. Зінь. – Київ: Кондор, 2009. – 431 с.
- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006, 512 с.
- Кизим М.О. Збалансована система показників: The balanced system of indicators: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. Харків: ВД «Інжек», 2007. – 192 с.
- Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. / О.А. Кириченко. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
- Коблянська Г. Методологія обліку і фінансової звітності експортних операцій / Г. Коблянська // Бухгалтерський облік та і аудит. – 2008. – № 5. – С. 4-14.
- Лясковська О.О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О.О. Лясковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85). – С. 119-126.
- Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
- Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
- Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко. – К.: Знання, 2006. – 406 с.
- Секреты применения BSC от Роберта Каплана Executive, Ward Howell International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc856.htm>.

УДК 338.45:664

Продіус О.І.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
та інноваційної діяльності
Одеського національного політехнічного університету*

Тараканова Н.Ю.
*студентка
Одеського національного політехнічного університету*

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню проблем впровадження стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості в умовах підвищеної динамічності зовнішнього середовища. Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління підприємств харчової промисловості на засадах адаптивної реструктуризації. Визначено адаптивну реструктуризацію як проведення комплексу заходів виробничо-технічних, фінансово-правових, організаційно-правових з метою збільшення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства харчової галузі у відповідності з виробленою стратегією його розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємства харчової промисловості, адаптивна реструктуризація, стратегія, внутрішнє і зовнішнє середовище, глобалізація.

Prodius O.I., Tarakanova N.Y. SOVERSHENSTVOVANIIE STRATEGICHESKOGO UPRAVLENIA DEYATEL'NOST'YU PREDPRIYATIY PISHCHEVOY PROMYSHLENNOSTI NA OSNOVE ADAPTYVNOY RESTRUKTURIZACII

Статья посвящена исследованию проблем внедрения стратегического управления на предприятиях пищевой промышленности в условиях повышенной динамичности внешней среды. Предложены пути совершенствования стратегического управления предприятий пищевой промышленности на принципах адаптивной реструктуризации. Определена адаптивная реструктуризация как проведение комплекса мероприятий производственно-технических, финансово-правовых, организационно-правовых с целью увеличения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия пищевой отрасли в соответствии с разработанной стратегией его развития.

Ключевые слова: стратегическое управление, предприятия пищевой промышленности, адаптивная реструктуризация, стратегия, внутренняя и внешняя среда, глобализация.

Prodius O.I., Tarakanova N.Y. IMPROVING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FOOD INDUSTRY ON THE BASIS OF ADAPTIVE RESTRUCTURING

The article is devoted to the study of problems in the implementation of strategic management at the enterprises of food industry in terms of the increased dynamism of the external environment. Suggested ways to improve the strategic management of the food industry on the principles of adaptive restructuring. Defined adaptive restructuring as conducting technical, financial, legal, organizational-legal order to increase the competitiveness and performance of enterprises of food industry in accordance with the strategy of its development.

Keywords: strategic management, food industry, adaptive restructuring, strategy, internal and external environment, globalization.

Постановка проблеми. Посилення процесів глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство вплинуло на економіку держави, зробивши її більш вразливою до зовнішніх загроз, і висунуло перед нею

серйозні вимоги щодо підвищення рівня конкурентоспроможності промисловості. Отримання можливості рівноправно конкурувати на світових ринках може бути досягнуто тільки за умови переходу вітчизняної