

УДК 339 (92+944) (045)

Міценко Н. Г.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Семенюк І. Ю.,

к.е.н., Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця

Дорош В. І.,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню основних теоретико-методологічних аспектів планування експорту підприємства до країн Європейського Союзу. Визначено особливості формування експортної стратегії підприємства в умовах виходу на європейський ринок. Встановлено, що експортний план має включати фінансову, маркетингову, організаційну та операційну складові. Запропоновано можливі форми та джерела фінансового забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства в умовах виходу на європейський ринок, визначено переваги впровадження політики соціальної відповідальності для підприємств, які планують здійснювати експорт власної продукції до країн ЄС, окреслено особливості управління персоналом підприємства в процесі розробки та реалізації експортного плану, запропоновано можливі заходи щодо підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** експорт, експортний план, експортна стратегія, європейський ринок, європейська інтеграція.

Mitsenko N. G.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Semeniuk I. Yu.,

Ph.D., Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnytsia

Dorosh V. I.,

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF PLANNING OF AN ENTERPRISE'S EUROPEAN MARKET ENTRY

**Abstract.** The article is devoted to the study of the main theoretical and methodological aspects of export planning of an enterprise to the countries of the European Union. The specifics of the export strategy formation of the enterprise in the conditions of entering the European market are determined. The possible forms and sources of financial support for the development of the company's export activity in the conditions of entering the European market are proposed. The advantages of implementation the policy of social responsibility for enterprises that plan to export their products to the EU countries are determined. The specifics of personnel management in the process of developing and implementing an export plan are indicated. Possible measures, aimed at increasing the efficiency of the export activities of the enterprise, are proposed.

**Keywords:** export, export plan, export strategy, European market, European integration.

**Постановка проблеми.** Лібералізація торгівлі між Україною та Європейським Союзом в рамках створення глибокої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі створює сприятливі умови для виходу вітчизняних підприємств на європейський ринок. Водночас експорт до країн ЄС потребує розробки детального експортного плану підприємства, який би відображав поетапну реалізацію його відповідної експортної стратегії в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади стратегічного планування експортної діяльності підприємств досліджено та обґрунтовано у працях таких науковців, як: С. Бірюк [1], Н. Вацик [2], Л. Жилінська [4], С. Лукашев [5], А. Переверзева [6], О. Продіус [7], І. Сєвідова [8] та ін. Однак активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах розвитку євроінтеграційних процесів України підкреслює актуальність подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення теоретичних та методологічних аспектів планування експортної діяльності підприємств в умовах виходу на європейський ринок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Експортний план є складовою експортної стратегії та передбачає досягнення цілей та мети підприємства на європейському ринку шляхом реалізації його сильних сторін та конкурентних переваг.

Задля успішної реалізації експортний план має включати фінансову, маркетингову, організаційну та операційну компоненти. Так, у фінансовій частині має бути визначено напрямки спрямування коштів для розвитку як експортної, так і зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом та, відповідно, потенційні джерела їх формування. Важливим є обґрунтування залучення додаткових інвестицій, у т.ч. іноземних, а також розробка плану дій

щодо можливого налагодження співпраці з європейськими організаціями в рамках програм розвитку підприємництва (табл. 1).

Маркетингова частина експортного плану має передбачати обґрунтування доцільності виходу на європейський ринок як наслідок товарної або географічної диверсифікації експорту підприємства, а також визначення основних інструментів досягнення ефекту активізації зовнішньоекономічної діяльності. У даному контексті важливим є включення до маркетингової частини експортного плану заходів щодо покращення іміджу підприємства на європейському ринку, основою яких є запровадження політики соціальної відповідальності.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 “Керівництво з соціальної відповідальності”, розробленого робочою групою ISO/WG SR на основі SA 8000 та введеного в дію у 2010 році, соціальна відповідальність визначається як відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (продукти, послуги, процеси) на суспільство й навколишнє природне середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров’ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; не суперечить відповідному законодавству й міжнародним нормам поведінки та практикується у відносинах організації (діяльність у рамках сфери впливу підприємства) [9].

Вважаємо, що впровадження політики соціальної відповідальності матиме наступні переваги для підприємств, які планують здійснювати експорт власної продукції до країн Європейського Союзу: покращення ділової репутації; зменшення плинності кадрів; зростання капіталізації, в т.ч. соціальної; посилення інвестиційної привабливості; підвищення конкурентоспроможності продукції. З цієї позиції при плануванні підприємствами експорту своєї продукції до ЄС актуальним є впровадження системи

Таблиця 1

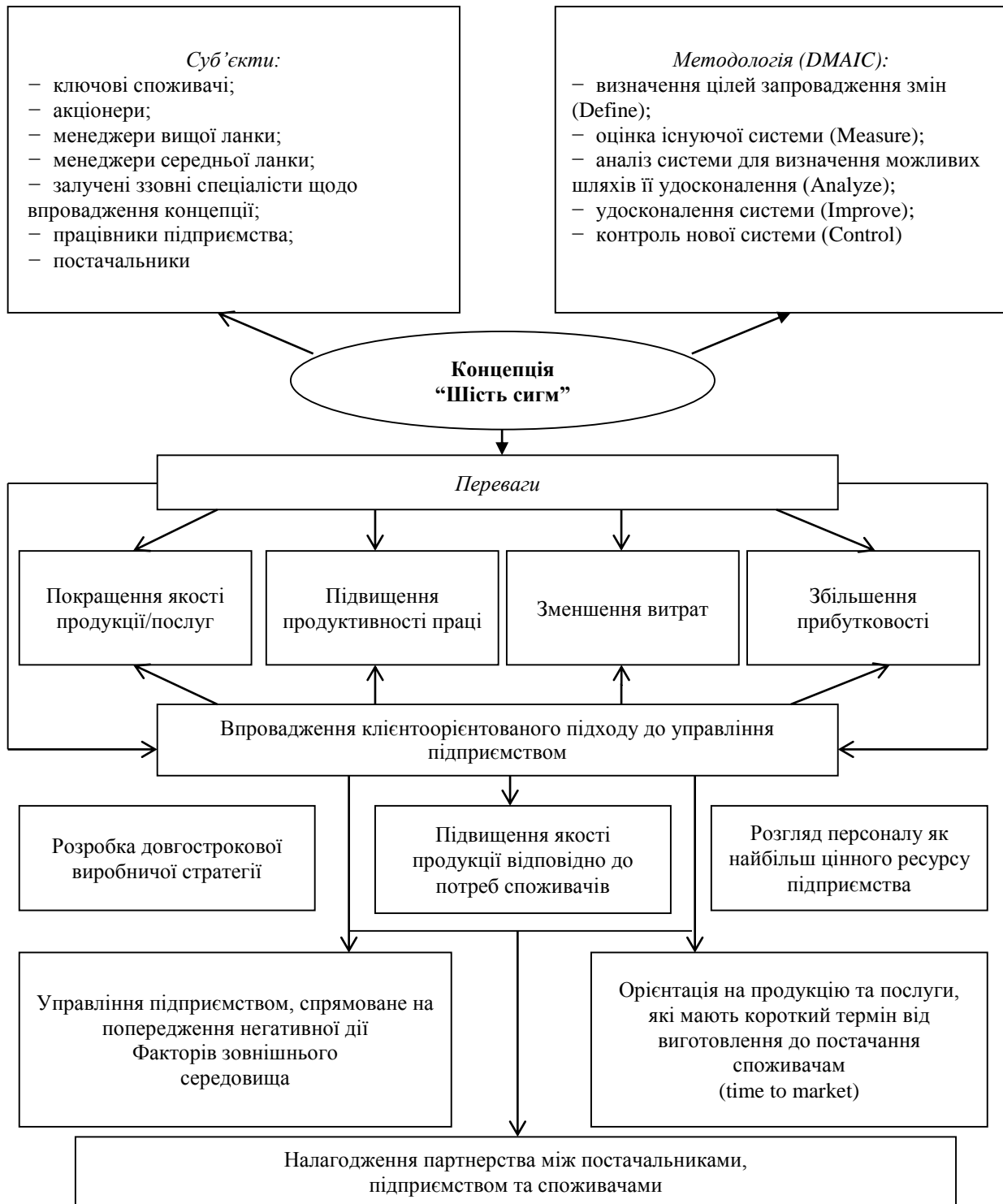
**Форми та джерела фінансового забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства в умовах виходу на європейський ринок (доповнено за [3])**

Форми фінансового забезпечення	Джерела фінансового забезпечення
Власні кошти підприємства	Прибуток Кошти, авансовані в основні та оборотні засоби підприємства Амортизаційні відрахування Резервний фонд Валютний фонд
Залучені ресурси	Іноземні інвестиції Продаж акцій та інших цінних паперів Дивіденди Розміщення акцій на іноземних ринках
Кредити	Комерційний кредит Банківський кредит
Державне фінансування	Субсидії Дотації Гранти
Участь в європейських програмах розвитку підприємництва	Кошти Європейського банку реконструкції та розвитку Кошти Німецького банку розвитку Кошти Європейського інвестиційного банку та ін.

менеджменту якості (ISO 9001), системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці (OHSAS 18001), системи екологічного менеджменту (ISO 14001) та системи енергетичного менеджменту (ISO 50001).

Соціальна організація праці та створення умов розвитку людського капіталу на підприємстві характеризується: відповідним професійно-кваліфікаційним складом персоналу; системою добору, розстановки та використання трудових ресурсів; механізмами стимулювання праці (форми та системи оплати праці, матеріальні та нематеріальні стимули) й

відповідальності; соціальним захистом працівників у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності; системою підвищення кваліфікації працівників; інвестиціями в людський капітал, спортивно-оздоровчі об'єкти, заклади освіти та науки, тощо. Тому організаційна частина експортного плану повинна передбачати визначення необхідної кількості та якісного складу персоналу для розширення експортної діяльності підприємства в умовах виходу на європейський ринок. Важливим є врахування особливостей процесу управління персоналом у даному контексті:



**Рис. 1. Особливості та переваги впровадження концепції “Шість сигм” для підприємств при плануванні виходу на європейський ринок (адаптовано за [10, с. 4])**

– методи управління мають бути визначені з врахуванням динамічності зовнішнього середовища підприємства;

– метою управління персоналом у процесі виходу на європейський ринок має бути підвищення наявного рівня трудового потенціалу підприємства;

– принципи, методи та засоби управління персоналом не повинні суперечити цілям та меті підприємства, які мають бути досягнені при виході на європейський ринок.

Крім того, підприємству доцільно відійти від традиційних методів управління персоналом та передбачити введення окремої посади HR-менеджера, обов'язки якого будуть пов'язані з розробкою ефективних методів оцінки претендентів на посаду при здійсненні наймання працівників, рівня трудового внеску та ступеня використання особистісного потенціалу під час атестації персоналу; створенням дієвого механізму мотивації працівників та сприянням запровадженню політики внутрішньої соціальної відповідальності підприємства.

Важливим аспектом результативності впровадження та реалізації експортного плану при виході підприємства на європейський ринок є заходи стимулювання та мотивації персоналу на ефективну працю, самореалізацію та розвиток. Зокрема, це можуть бути: можливість безкоштовного стажування за кордоном; оплата навчання за програмами MBA; оплата курсів та тренінгів, що спрямовані на розвиток особистісних якостей працівника; пропонування соціального пакета; оплата додаткової відпустки; премії та бонуси, тощо. При цьому обов'язковою умовою стимулювання та мотивації персоналу є досягнення позитивних результатів реалізації експортного плану – збільшення обсягів експорту до країн ЄС, укладання нових перспективних та довгострокових контрактів з європейськими партнерами, розробка та впровадження інноваційних проектів та ін.

Своєю чергою, в операційній частині експортного плану слід розробити перелік заходів, спрямованих на підвищення ефективності експортної діяльності підприємства, алгоритми та графіки їх реалізації, терміни виконання та відповідальних виконавців. Необхідно передбачити форми моніторингу та контролю отриманих результатів.

Однією з ефективних методологій активізації експортної діяльності в умовах виходу вітчизняних підприємств на європейський ринок може бути концепція “Шість сигм”, яку використовують провідні промислові підприємства світу. На жаль, донині зазначена концепція мало впроваджується українськими підприємствами, які вважають її дороговартісною.

Концепція “Шість сигм” спрямована на покращення функціонування усіх сфер господарської діяльності підприємства, особливо виробничої. Вона дозволяє організувати постачання продукції та послуг споживачам у короткий термін із забезпеченням високої якості та низької ціни на основі менших витрат. В основу концепції покладається

впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством (рис. 1).

Якщо підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами, доцільно створити службу або підрозділ, основною функцією яких буде розробка комплексу дій щодо впровадження концепції “Шість сигм”. Координувати дії менеджерів вищої та середньої ланок під час цього процесу має залучений ззовні фахівець у галузі покращення роботи підприємства на основі методології вищезгаданої концепції.

Підкреслимо, що завдяки запровадженню концепції “Шість сигм” вітчизняні підприємства, які планують експортувати продукцію до країн ЄС, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок збільшення доходу, покращення технічних характеристик виготовленої продукції, зменшення витрат на персонал та матеріальне забезпечення, збільшення обсягів виробництва та зменшення рівня браку у виробництві.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Під час дослідження було визначено теоретико-методологічні аспекти розробки експортного плану підприємства при виході на європейський ринок.

Для досягнення цілей підприємства щодо освоєння європейського ринку експортний план має відповідати таким вимогам:

– керівництво підприємства має усвідомлювати важливість та доцільність заходів, визначених у плані;

– розробка експортного плану має базуватися на основних принципах стратегічного планування;

– основним ресурсом для досягнення цілей підприємства при виході на європейський ринок має виступати його персонал;

– експортний план має бути розроблений не менш, ніж на п'ять років.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бірюк С. О. Вітчизняні підприємства хімічної галузі на міжнародних ринках: проблеми реалізації експортних стратегій [Електронний ресурс] / С. О. Бірюк, О. С. Бірюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 7. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_6).

2. Вацик Н. О. Вибір оптимальних планових параметрів експортної діяльності суб'єкта господарювання з використанням статистичних та інтегральних методів / Н. О. Вацик, Л. І. Чернобай, В. І. Мороз // Математичне та комп'ютерне моделювання. – 2016. – Вип. 13. – С. 34-49. –(Сер. Технічні науки).

3. Вовк С. В. Проблеми фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Вовк // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 146-151.

4. Жилінська Л. О. Розробка стратегії покращення рівня експорту продукції промислового підприємства / Л. О. Жилінська, А. І. Печеник //

Вісник економічної науки України. – 2014. – № 1. – С. 35-41.

5. Лукашев С. В. Вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на підґрунті результатів стратегічного контролінгу / С. В. Лукашев, Г. В. Моргун // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2015. – № 1. – С. 100-111. – (Сер. Економіка і менеджмент).

6. Переверзева А. В. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку / А. В. Переверзева, К. С. Мала // Вісник Запорізького національного університету. – 2017. – № 3. – С. 102-108. – (Економічні науки).

7. Продіус О. І. Стратегічне планування експортних операцій на підприємстві на основі збалансованої системи показників / О. І. Продіус, Д. В. Козинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8(4). – С. 85-89. – (Сер. Економічні науки).

8. Сєвідова І. О. Пріоритетні напрями реалізації експортоорієнтованої стратегії аграрними підприємствами / І. О. Сєвідова // Економіка та держава. – 2018. – № 2. – С. 46-49.

9. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності / В. В. Смачило // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 119-126.

10. Evans J. An Introduction to Six Sigma and Process Improvement / J. Evans, W. Lindsay. – Cengage Learning, 2015.

## REFERENCES

1. Biriuk, S. O. and Biriuk, S. O. (2014), Vitchyzniani pidpriemstva khimichnoi haluzi na mizhnarodnykh ryinkakh: problemy realizatsii eksportnykh stratehii, *Efektivna economica* [Online], available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_6).

2. Vatsyk, N. O. Chernobai, L. I. and Moroz, V. I. (2016), *Vybir optymalnykh planovykh parametriv*

eksportnoi diialnosti subiekta hospodariuvannia z vykorystanniam statystychnykh ta intehralnykh metodiv, *Tekhnichni nauky*, vol. 13, pp. 34-49.

3. Vovk, S. V. (2013), *Problemy finansovoho zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva*, *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, vol. 14, № 2, pp. 146-151.

4. Zhylynska, L. O. and Pechenyk, A. I. (2014), *Rozrobka stratehii pokrashchennia rivnia eksportu produktsii promyslovoho pidpriemstva*, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 35-41.

5. Lukashev, S. V. (2015), *Vybir napriamiv stratehii rozvytku eksportno-importnoi diialnosti pidpriemstva na pidgrunti rezultativ stratehichnoho kontrolinhu*, *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*. Vol. 1, pp. 100-111.

6. Pereverzieva, A. V. and Mala, K. S. (2017), *Eksportna stratehiia pidpriemstva yak osnova diialnosti na mizhnarodnomu rynku*, *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 102-108.

7. Prodius, O. I. and Kozynets, D. V. (2014), *Stratehichne planuvannia eksportnykh operatsii na pidpriemstvi na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv*, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol. 8(4), pp. 85-89.

8. Sievidova, I. O. (2018), *Priorytetni napriamy realizatsii eksportoorientovanoi stratehii ahrarnymy pidpriemstvamy*, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 46-49.

9. Smachylo, V. V. (2016), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti*, *Akademichni ohliad*, vol. 1, pp. 119-126.

10. Evans J. and Lindsay W. (2015), *An Introduction to Six Sigma and Process Improvement*, Cengage Learning.