МАСЛЕННІКОВ
Євген Іванович
evgenmaslennikov@ukr.net

д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

УДК 33

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

METHODICAL APPROACHES TO FORMATION OF STRATEGIC OBJECTIVES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

БЕЛЯКОВА
Вікторія Вікторівна
VictoriaBelykova@gmail.com

студент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

У статті визначено методичні підходи до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства Розглянуто основні стилі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В статье определены методические подходы к формированию стратегических задач внешнеэкономической деятельности предприятия. Рассмотрены основные стили формирования стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия.

In the article the methodical approaches to formation of the strategic objectives of international business activity. The basic style of strategy formation of international business activity.

Ключові слова: *стратегія, економіка, аналіз, бачення, SWOT-аналіз, стиль, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство*

Ключевые слова: *стратегия, экономика, анализ, видение, SWOT-анализ, стиль, внешнеэкономическая деятельность, предприятие*

Keywords: *strategy, economics, analysis, vision, SWOT - analysis, style, foreign economic activity, enterprise*

ВСТУП

Актуальність теми

Процес інтеграції економіки в світові фінансові та економічні проблеми вносить свій вклад в розвиток зовнішньоекономічної діяльності бізнесу в умовах невизначеності. Новий процес розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств, має великий вплив на продаж української продукції на зовнішніх ринках. Нового значення набувають процеси формування зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних підприємств, які позначаються на особливостях світового досвіду, що приводить до адаптації бізнес-стратегій до міжнародного ринку та сприяє розробці ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначає необхідність випереджаючого розвитку важливих галузей української економіки.

Стратегічний розвиток підприємств знаходить своє відображення в працях зарубіжних науковців: І. Ансофф, Дж. Барні, П. Друкер, К. Ендрюс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, П. Макхью, М. Портер, Р. Сейнер, Б. Чандлер. Значний прогрес у вивченні проблеми формування стратегії підприємства мають українські науковці: І.В. Багрова, Р.М. Дроздов, А.А. Кириченко і А.В. Кредісов, Н.Р. Панченко, В.А. Піддубний, Т.М. Циганкова та інші. Деякі аспекти управління та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства було досліджено у роботах М. Анісімова, Ю. Ковтуненко, О. Побережець, І. Ломачинської та інші. Однак, незважаючи на значну кількість уже досліджених питань, на сьогодні в науці спостерігається невирішеність ряду питань пов'язаних з дослідженням методичних підходів до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

МЕТА РОБОТИ

Метою статті є визначення основних методичних підходів до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження;

системного та структурно-логічного аналізу; методу аналогії та порівняння.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія – це інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії слугує набір правил прийняття рішень, використовуваних для визначення основних напрямів діяльності.

Стратегічний аналіз підприємства є складним процесом і повинен брати до уваги ряд факторів. Проте, він дозволяє виявити коло проблем, з якими стикаються підприємства при виході на світовий ринок з різними способами їх вирішення [1].

Як правило, стратегії опрацьовуються на найближчі роки, формуються в різних проектах, програмах, практичних діях, і здійснюються в процесі їх виконання.

Важливо зробити так, аби бачення перетворилось з простого гасла в дієвий інструмент розвитку підприємства. Це складний процес, який в першу чергу залежить від психологічного клімату та рівня довіри до компанії. Провівши аналіз наукових підходів та рекомендацій щодо визначення стратегічного бачення підприємств, ми зробили висновок про наявність ряду критеріїв, яким вони повинні відповідати.

До таких критеріїв слід віднести:

- бачення повинно бути одночасно реалістичним і ідеалістичним. Глобальна мета будь-якого підприємства повинна лежати за межами своїх можливостей, тобто персонал підприємства повинен вірити в досяжність цієї мети при максимальній мобілізації існуючих ресурсів.
- бачення повинно бути амбіційним. Його завдання – надихати людей, спонукати їх на різке підвищення особистого вкладу в досягнення поставлених цілей.

Важливо пам'ятати, що процес визначення стратегічного бачення має не разовий, а безперервний характер [1].

Всі підходи до розробки стратегії організації зводяться до теоретичного аналізу у поєднанні з інтуїцією розробників, якими у першу чергу мають бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Важливим є і те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов - процедура необхідна. З визначеного слід розуміти, що універсального, придатного на всі випадки життя методу розробки стратегії не існує, але досвід підказує кілька можливих напрямів розробки.

Лідерами розробки головних процедур до формування стратегій вважаються: К. Ендрюс, М. Портер, Р. Хемел і К. Прахалад (табл.1).

Таблиця 1

Підходи до розробки стратегій

Розробники	Основний зміст розробок	Стратегія	Період
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті рр.
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу	1980-е рр.
Р. Хемел К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті рр.

Кожне підприємство знаходиться в залежності від впливу зовнішньої сфери. З цієї причини дуже важливо розглянути внутрішню сферу підприємства з урахуванням наявних напрямків у зовнішній сфері, тобто, визначити сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. У запропонованому процесі науковець К. Ендрюс розробив стратегію - SWOT-дослідження, яка передбачає оцінку внутрішньої сфери компанії, і крім того внутрішніх здібностей і небезпек. SWOT - це абревіатура з чотирьох слів: Strength - сильна сторона: внутрішня характеристика компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів.Weakness - слабка сторона: внутрішня характеристика компанії, яка по відношенню до конкурента виглядає слабкою і яку підприємство в силі поліпшити. Opportunity - можливість: характеристика зовнішнього середовища компанії, яка надає всім учасникам даного ринку можливість для розширення свого бізнесу. Threats - загроза: характеристика зовнішнього середовища компанії, яка знижує привабливість ринку для всіх учасників [1].

Метою SWOT-аналізу є визначення всіх сильних і слабких сторін підприємства, які розглядаються як внутрішні чинники, а також вивчення зовнішніх факторів, якими є ринкові можливості і загрози, для отримання чіткого уявлення основних напрямків розвитку підприємства. На основі такого дослідження підприємство повинно максимально використовувати свої сильні сторони і спробувати подолати слабкі сторони, скористатися сприятливими можливостями і захиститися від потенційних загроз.

Друга категорія експертів встановлює стратегію як комплекс довгострокових цілей і засобів їх здійснення сформованої стратегії.

Модель дослідження стратегії М. Портера заснована на отриманні конкурентоспроможних позитивних сторін. Він заявляв, що з метою розгляду конкурентоспроможної умови головними вважаються наступні сили: суперництво між продавцями усередині галузі; підприємства, що пропонують товари-замінники (субститути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються підприємством і диктувати свої умови; здатність споживачів продукції підприємства диктувати свої умови [2].

Для дослідження стратегії формування менеджери зобов'язані чітко встановити його призначення (основну мету), тобто сформулювати місію підприємства. В умовах ринкової економіки місія відображає бажання компанії більш ефективно догодити покупцям. Вже після встановлення місії

розробляються цілі компанії, які конкретизують місію.

Безперечно можливо відзначити, що стратегічний аналіз вважається нестійкою ділянкою традиційної схеми розвитку формування стратегії компанії. Однією з чинників неефективності численних стратегій є невелика ступінь проведеного стратегічного аналізу та оцінки роботи компанії, в тій сфері, в якій вона діє [2].

Стратегія орієнтована на результат конкретних цілей у перспективі, однак для цього необхідно дати оцінку теперішньому стану компанії. Тільки реально оцінивши внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства можна розробити стратегію його розвитку. Для того, щоб правильно оцінити стратегічні можливості, сформулювати цілі і проблеми підприємства менеджери зобов'язані володіти даними про теперішнє перебування компанії і ситуації на ринку. У разі відсутності цих даних вони мають всі шанси створити стратегію, яка не буде відповідати умовам сьогодення і не дасть можливості підприємству досягти конкурентоспроможних позитивних сторін.

Аналіз моделі п'яти сил конкуренції дає можливість визначити сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і визначити області, стратегічні зміни в яких (згідно із прогнозом) можуть дати максимальні результати для розвитку бізнесу.

Третя категорія експертів оцінює розвиток стратегії підприємства на основі стрижневої компетенції. Що передбачає собою вміння підприємства до чогось оригінального, забезпечує лідерські позиції серед конкурентів, які лягли в основу дослідження стратегії в рамках наступних операцій:

- встановлення оригінальних якостей підприємства і його остаточного провіанту;
- аналіз суспільних умінь співробітників підприємства;
- надання відтворюваності стрижневих компетенції підприємства;
- створення стратегії лідерства [4].

Підприємства і керівники приймають рішення щодо проблеми розвитку стратегії по різному. У не дуже великих підприємствах розвиток стратегії виповнюється неформально. Найчастіше дана політика ніяк не відображається в письмовому вигляді, а є тільки лише в розумі бізнесмена і переходить вербально основним підлеглим. Але у великих підприємствах має місце створення проектів в рамках річного циклу стратегічного планування, що включає широку участь керівників, численні дослідження і наради для обговорення та схвалення. Чим більш диверсифікованою є підприємство, тим більше керівників вважають, що краще використовувати чітко визначений щорічний процес з складанням планів у письмовому вигляді, їх ретельним дослідженням і офіційним схваленням на всіх рівнях управління. Як правило керівники застосовують єдиний, з основних стилів формування стратегії:

– аспект основного стратега. При подібному розкладі керуючий, який виконує функції основного стратега і основного бізнесмена, ґрунтовно впливає на оцінку умови, підбір стратегічних альтернатив та елементи стратегії. Але це ніяк не означає, що керуючий особисто здійснює цілі підприємства, однак він вважається «головним архітектором» стратегії і стрімко братиме участь у створенні певних або абсолютно всіх її головних елементів;

– аспект, взаємопов'язаний з делегуванням можливостей іншим. В даному випадку керуючий надсилає можливості у розвиток стратегії іншим підлеглим, ймовірно, відділу стратегічного планування або цільової команди, складеної з довірених підлеглих. Керуючий особисто відступає в бік від даної діяльність, лише контролює відомості про те, як протікає діяльність на основі звітів і доповідей, а так само усних бесід. Після дає вказівки, і потім ставить печатку «схвалено» в стратегічний проект вже після його формального подання, обговорення і одноголосного прийняття. У подібних варіантах керуючий зрідка включає щось своє.

– аспект, взаємопов'язаний зі спільною роботою. При подібному підході, що займає середнє положення між двома попередніми, керівник залучає своїх основних підлеглих до вироблення такого роду стратегії, яка підтримувалася б абсолютно всіма співучасниками, і з цієї причини будь-який з них прагнув б її благополучно здійснити. Менші керівники, які принесли певні індивідуальні дії на розвиток стратегії, беруть на себе зобов'язання у її успішному виконанні.

– аспект змагання. При застосуванні даного стилю керуючий ніяк не зацікавлений у суттєвому індивідуальну сприяння дослідженню елементів стратегії, і вимагає велику кількість часу керівництві співробітниками з зацікавленістю в «мозковій атаці» або у громадському обговоренні. Концепція полягає в стимулюванні підлеглих до дослідження, охорони та здійсненні значних стратегій. Приписи зараховуються начальству від людей, яких можливо було б зарахувати до категорій «діячів» і «слідопитів». Керівники визначаються в ролі арбітрів, які оцінюють подані ним стратегічні пропозиції. Такого роду аспект більш ефективно функціонує у великих диверсифікованих корпораціях, у яких керівник ніяк не здатний особисто розпоряджатися дією стратегій розвитку кожної з множинних бізнесів. Корпоративні керівники мають всі шанси висловити основні стратегічні тенденції само як єдині організаційні основи стратегічного бачення, однак ключем до правильного формування стратегії є стимулювання, заохочення нових стратегічних ініціатив, розроблених «переможцем конкурсу», який вірить в їх можливості і дуже хоче їх використовувати.

Чотири основних управлінських підходи до формування стратегії висвічують ряд нюансів, пов'язаних з виникненням стратегії. Наприклад, в умові, якщо керівник особисто здійснює функції «основного архітектора» стратегії, підбір стратегічного напряму вважаються результатом його власної оцінки стану підприємства, його амбіцій, душевних цінностей, офіційної філософії та ідеї про те, які дії повинні бути зроблені в перспективі. Дуже централізований розвиток стратегії працює добре,

якщо керуючий володіє абсолютним усвідомленням того, що і як слід зробити. Головний недолік такого розкладу полягає в тому, що вплив стратегії цілком знаходиться в залежності від стратегічних можливостей однієї особи. Такого роду стиль ніяк не здатний застосовуватися у великих підприємствах, в яких потрібні численні ініціативи та проблеми розвитку стратегії до такої міри складні, що ніяк не можуть бути вирішені однією людиною. Однак спільний спосіб розвитку стратегії також пов'язаний з конкретним ризиком. Часто стратегії виникали в результаті компромісу і були позбавлені сміливих і творчих ініціатив. Аспект, взаємопов'язаний з спільною роботою, крім того формує вимогу для прийняття суспільно-політичних рішень, так як потужні відділення і авторитетні експерти мають великі можливості для формування консенсусу порівняно бажаних для них думок. При цьому значну небезпеку становить підхід, пов'язаний з делегуванням повноважень, у зв'язку з недостатнім впливом зверху вниз і відсутністю стратегічного лідерства.

Таким чином, всі чотири методи вирішення завдання формування стратегії мають свої переваги і недоліки. Усі без винятку вони мають всі шанси стати причиною для досягнення успіху або невдачі в залежності від того, наскільки добре виконувалося управління і наскільки кваліфіковані сили і експерти брали участь у формуванні та оцінці пропонованих стратегій.

ВИСНОВКИ

Роль стратегічної поведінки, дозволяє підприємствам залишатися в конкурентоздатним в умовах глобального середовища. Всі без винятку підприємства в обставинах жорсткої конкурентної боротьби, зобов'язані не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому перебуванні справ, однак і розвивати стратегію довгострокового виживання, яка дозволяє їм встигати за змінами, що відбуваються в їх середовищі. На даний період стратегічне планування визнається одним-єдиним способом зовнішнього моделювання майбутніх здібностей підприємства і труднощі, які з цим пов'язані; методом формування планових операцій найвищого управління підприємства на тривалий період; засобом зменшення ризику приймати неправильні адміністративні рішення; додатковим методом формування відповідних умов для здійснення єдиної місії підприємства. Стратегія, яка розробляється підприємством, зобов'язана представляти собою комплекс деяких стратегій. Дані стратегії зобов'язані бути узгоджені і безпосередньо взаємодіяти між собою. Стратегічний вибір підприємства повинен бути визначеним і однозначним, лише в цьому випадку підприємство досягне основної мети свого функціонування.

Список використаних джерел

1. Методичні основи формування стратегії організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uhlib.ru/delovaja_literatura

2. Лапигін Ю.Н. Методи розробки стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy

3. Традиційні методи розробки стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.stplan.ru/articles/theory/stmethod.htm.

4. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.

5. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf.

6. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: [моногр.] / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. – 500 с.

7. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу до журн.: http: //economics.opu.ua/ files/archive/ 2012/No2/98-104.pdf.

8. Yuri V. Kovtunenko. Commercialization and technology transfer: the processes' contents and correlation in the innovative activity of industrial enterprise [Електронний ресурс] / Svitlana V. Filyppova, Yuri V. Kovtunenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – №2(7). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С.33-38. – Режим доступу: http://www.economics.opu.ua/n3.html

9. Башинська І.О. Розділ 23. Інноваційно-інформаційні технологій для забезпечення інтелектуаль-но-кадрової складової економічної безпеки підприємства (С. 607-635) у Міжуніверситетській колективній монографії Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 854 с.

10. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках / І.О. Башинська // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ: Наш формат, 2015. – №7 (169). – С. 408-412.

11. Ломачинська І.А. Вплив конвергенції фінансового та реального секторів на розвиток національної економіки України. / І. Ломачинська, А. Кравцова // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2012. – том 17, вип. 2. – С. 139-146.

12. Ломачинська І.А. Бюджетно-податкове регулювання соціальних аспектів економічного розвитку. / І.А. Ломачинська. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2016. – том 21, вип. 4 (46). – С. 188-191.