

ДАНИЛОВА
Ельвіра Ігорівна
ehdanilova@mail.ru

УДК 339.5:338.984

ПАСІЧНА
Аліна Петрівна
alina.pasichna@yandex.ua

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК
ОСНОВА ЗДІЙСНЕННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**STRATEGIC PLANNING AS THE BASIS
FOR PERFORMING FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY BY UKRAINIAN
ENTERPRISES UNDER EUROPEAN
INTEGRATION CONDITIONS**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Навчально-наукового Інституту економіки та менеджменту, Національний авіаційний університет

студент, факультет менеджменту та логістики, Національний авіаційний університет

У статті авторами розглянуті теоретичні основи здійснення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, проаналізовано сучасний стан розвитку планування зовнішньоекономічної діяльності на українських підприємствах, науково обґрунтовано принципи та вимоги до стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності у сучасних умовах глобалізації економіки.

В статье авторами рассмотрены теоретические основы осуществления стратегического планирования внешнеэкономической деятельности, проанализировано нынешнее состояние развития планирования внешнеэкономической деятельности на украинских предприятиях, научно обоснованы принципы и требования к стратегическому планированию внешнеэкономической деятельности в современных условиях глобализации экономики.

In the article theoretical foundations of strategic planning of foreign economic activity are reviewed, the current state of strategic planning development at the Ukrainian enterprises is analyzed, and basic principles and requirements for the strategic planning of foreign economic activity in terms of globalization are scientifically grounded by the authors.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, євроінтеграція

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, внешнеэкономическая деятельность, глобализация, евроинтеграция

Keywords: strategic planning, strategy, foreign economic activities of enterprise, globalization, European integration

ВСТУП

Сучасний розвиток світової економіки характеризується процесами інтернаціоналізації та глобалізації. Не оминають ці тенденції й Україну. Основним напрямком глобалізаційних процесів для України на сучасному етапі стала євроінтеграція. Це означає як збільшення можливостей для національних підприємств у зв'язку зі розширенням та поглибленням контактів, полегшеним доступом до необхідних ресурсів, так і виникнення нових складнощів через зростання рівня конкуренції і залежності від зовнішнього середовища. Діяльність українських підприємств на європейському ринку характеризується швидкими змінами, що вимагає здатності оперативно реагувати, адаптуючись до нових умов. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і є тим управлінським інструментом, який через постановку цілей,

прогнозування майбутніх змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, здатний забезпечити адаптивність підприємств-суб'єктів ЗЕД.

В останні роки, враховуючи мінливість середовища в умовах глобалізації, багато уваги приділяється дослідженню технологій здійснення процесу планування. Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування присвятили свої праці значна кількість вітчизняних і зарубіжних науковців. У розвиток теоретичних положень планування в цілому, та стратегічного зокрема, великий вклад внесли Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, У. Кінг, М. Портер. Найбільш цікаві напрацювання щодо стратегічного планування ЗЕД здійснили Г.М. Дроздова, Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська, В.І. Шалацький, В.В. Швед, Л.О. Чорна та інші. Багато сучасних учених звертають увагу на основи стратегічного управління, а також питання

формування стратегії виведення товарів на нові ринки.

МЕТА РОБОТИ

Обґрунтувати роль стратегічного планування у здійсненні перспективної зовнішньоекономічної діяльності у сучасних умовах та дослідити особливості формування стратегій ЗЕД українськими підприємствами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої цілі дослідження були використані наступні методи: порівняння, наукового узагальнення, структурно-логічного аналізу і синтезу при систематизації результатів досліджень щодо розвитку стратегічного планування вітчизняних підприємств.

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також Інтернет-ресурси були методологічно-інформаційними основами дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Українська економіка зараз переживає період трансформацій та переорієнтації на інші зарубіжні ринки. Сучасна ситуація сприяє розгляду ринку ЄС не як альтернативи напрямку розвитку з-поміж усіх інших, а як основний вектор, до якого необхідно адаптуватися. З 1 січня 2016 року запрацювала Зона вільної торгівлі України з ЄС, що значно збільшує можливості виходу на іноземний ринок для українських підприємств. Все більше вітчизняних підприємств зараз звертають увагу саме на європейський ринок як засіб для розширення сфери своєї діяльності. На даний час близько 34% українського експорту припадає на ринок Євросоюзу [3].

Причинами виходу українських підприємств саме на ринок ЄС є:

- падіння обсягів продажів на традиційних зовнішніх ринках, наприклад, на ринку Російської Федерації;
- зниження попиту на ринку України у зв'язку із падінням рівня економічного розвитку та платоспроможності населення;
- нові можливості, що з'явилися після підписання ряду угод з ЄС про економічну співпрацю.

На європейському ринку українські підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції з якісними товарами та послугами, відомими місцевому споживачеві. Саме тому вихід на зовнішній ринок має бути добре продуманим з урахуванням можливих змін на довгострокову перспективу.

Планування є первісною функцією менеджменту підприємства. Будь-яка діяльність, а тим паче вихід на іноземний ринок розпочинається з планування. Підприємство, яке не вміє ефективно планувати, або вважає дану складову менеджменту неважливою, навряд зможе досягти значного успіху. У сфері ЗЕД планування означає вміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування [2]. У даному випадку потрібно враховувати те, що мета здійснення ЗЕД не повинна суперечити загальним цілям підприємства. Оскільки вихід підприємства на зовнішній ринок є поворотним

моментом у його діяльності, який може докорінно змінити напрямок розвитку, доцільно звертати більшу увагу на стратегічне планування ЗЕД.

Стратегічне планування у вузькому розумінні – це довгострокове планування на перспективу (більше 5 років). Стратегічним плануванням, зазвичай, займається топ-менеджмент. Завдяки стратегічному плануванню встановлюються довгострокові цілі підприємства та ресурси, за допомогою яких ці цілі можуть бути досягнуті.

Передумовами здійснення стратегічного планування є:

- необхідність швидкого реагування на зміни умов функціонування підприємства як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;
- потреба у визначенні сильних і слабких сторін підприємства та цільового ринку на основі доступної інформації;
- необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг підприємства;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, які здатні на основі стратегічного аналізу приймати ефективні управлінські рішення.

Ключовим аспектом стратегічного планування ЗЕД є визначення стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Велике значення під час формування стратегії ЗЕД відіграє послідовна реалізація етапів планування (рис. 1).

На першому етапі підприємство має здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Це означає, що на даному етапі підприємство розглядає всі можливі варіанти зовнішніх ринків, способів виходу на них, бар'єри, які існують на цих ринках, кількість конкурентів, місткість та насиченість ринку тощо. Аналіз конкурентів полягає у визначенні ключових гравців на ринку та визначення власних конкурентних переваг порівняно з ними. У більшості випадків при виході на іноземний ринок такими перевагами є ціна та надійність поставок. На основі такої оцінки здійснюється вибір одного або декількох зовнішніх ринків як найбільш перспективних. Також на цьому етапі проводиться оцінка потенціалу підприємства, тобто наявних ресурсів для виходу на зовнішні ринки та можливості їх додаткового залучення.

На другому етапі підприємство має визначити конкретну стратегію розвитку ЗЕД. Для цього необхідно порівняти визначені цілі зі станом зовнішнього та внутрішнього середовища, провести оцінку їх реалістичності з погляду різних варіантів розвитку подій – оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного.

Після виконання даних етапів відбувається вибір найбільш прийнятної стратегії із запропонованих альтернативних та конкретизація способу виходу на зовнішній ринок. Вибір варіанту виходу на ринок має бути спрямований на максимізацію кількості потенційних клієнтів та мінімізацію витрат на підтримку діяльності на зовнішньому ринку.

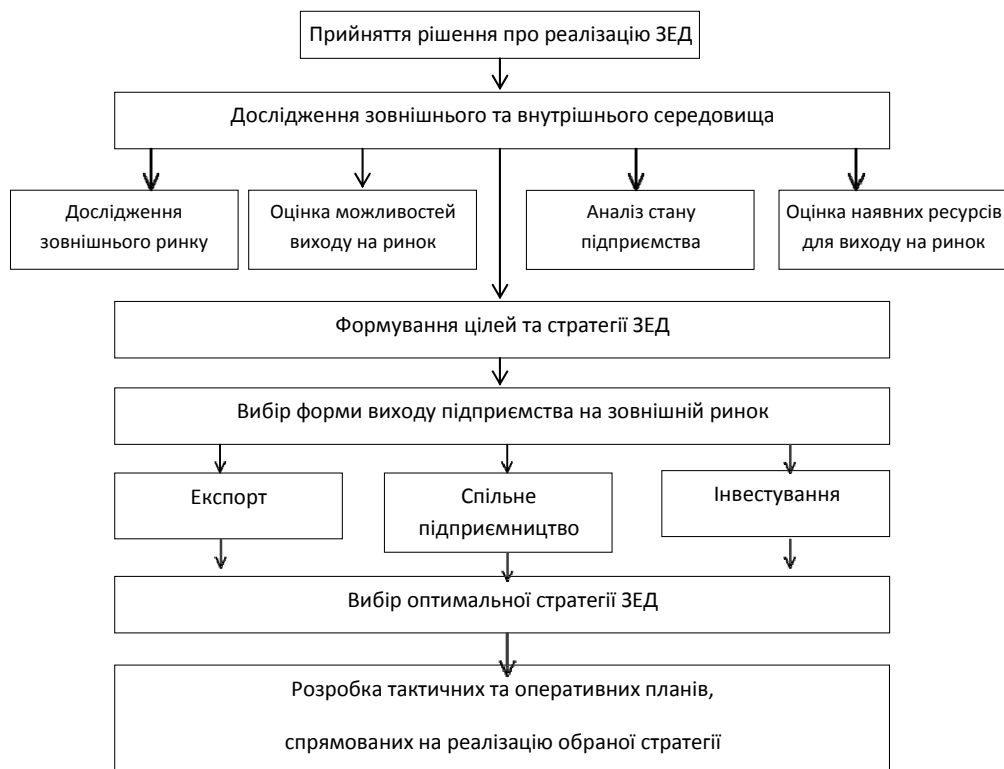


Рис. 1. Процес розробки стратегії ЗЕД підприємства [розроблено авторами за [1;3]]

На четвертому етапі обрана стратегія реалізується, тобто формується кінцевий стратегічний план, розробляються тактичні та оперативні плани і проекти. Також важливим елементом даного етапу є встановлення ділових контактів на зовнішньому ринку. На початку діяльності частка результативних контактів становить 10-15%, тому їх пошук має бути постійним і ключовим напрямком [2]. На цьому процес стратегічного планування завершується і розпочинається його безпосередня реалізація, що передбачає не лише організацію втілення планів у життя, а й здійснення контролю та оцінки досягнутих результатів, їх порівняння із запланованими та коригування дій у разі виявлення відхилень.

На іноземний ринок підприємство може здійснити вихід різними способами (рис. 2). Найбільш популярним є прямий експорт, коли підприємство відкриває власну мережу збуту для реалізації товарів кінцевим споживачам. Така форма здійснення ЗЕД має як свої переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести мінімальні зміни в товарному асортименті, мінімальні поточні витрати та зобов'язання, мінімізація ризиків та легкість виходу на ринок.

Цікавою моделлю є створення стратегічного партнерства з іноземною компанією, за якого обидві сторони угоди, можуть використовувати сильні сторони одне одного для досягнення спільних цілей на певному ринку.

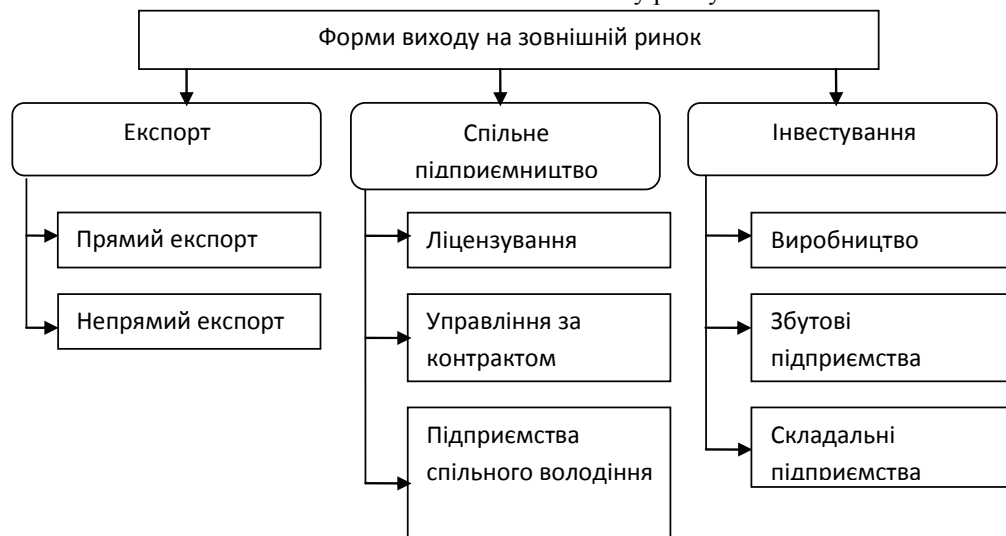


Рис. 2. Форми виходу підприємств на зовнішній ринок [узагальнено авторами за [2;5]]

Наприклад, вітчизняне підприємство відповідає за виробництво товару, а його іноземний партнер – за його збут. Таке співробітництво може набувати форми спільного підприємства. Для українських експортерів подібна модель може бути досить ефективною, оскільки підприємству з іноземними інвестиціями простіше залучати фінансування і реалізовувати продукцію за кордоном.

Іншими схемами здійснення ЗЕД є робота через дистриб'ютора, компанію з управління експортом, інвестування тощо. Стратегія прямого інвестування можлива лише за наявності достатніх фінансових ресурсів, оскільки вона полягає у придбанні виробничих потужностей за кордоном. В цьому випадку підприємство має змогу випускати продукцію в країні своєї цільової аудиторії. Дана модель вимагає великих вкладень в адаптацію продукції, ефективної маркетингової стратегії та стратегії продажів [5].

На жаль, застосування стратегічного планування українськими підприємствами носить фрагментарний характер. Українські компанії дуже рідко приділяють належну увагу фундаментальному аналізу ринків, окремих галузей і ніш, в яких мають намір конкурувати. Це призводить до неефективних стратегій, втрати коштів і часу. Це пов'язано з тим, що вітчизняні підприємства не звикли проводити якісне стратегічне планування і для внутрішнього ринку, аргументуючи це неможливістю робити достовірні прогнози в умовах нестабільної української економіки. Проте, саме стратегічне планування може забезпечити виживання підприємства у мінливому середовищі.

До основних факторів, які спричиняють складнощі у стратегічному плануванні, по-перше, належать серйозні потрясіння, які відбуваються в Україні. Нестабільність політичної та економічної ситуації негативно впливає на здатність підприємств планувати свою діяльність більше, ніж на 5 років. По-друге, таким фактором є обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє підприємствам залучати необхідну кількість експертів-аналітиків та консультантів для отримання повного обсягу інформації. По-третє, до проведення стратегічного планування ЗЕД кожному підприємству необхідно підходити індивідуально та творчо. Просте копіювання зарубіжного досвіду або досвіду компаній-конкурентів не надає підприємству бажаних конкурентних переваг.

Українські та міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у стадію, коли відсутність стратегічного планування діяльності та розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному з етапів здійснення діяльності. Нині намір виходити на зовнішній ринок мають здебільшого великі компанії, оскільки вони мають у своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси: аналітичні служби, департаменти з продажів та сертифікації). Це дозволяє їм ефективно здійснювати аналіз зовнішнього ринку, розробку стратегії виходу на нього та стратегічне планування, а також успішно реалізовувати поставлені цілі.

Малі та середні підприємства позбавлені таких можливостей тому частіше стикаються з такими ключовими проблемами при виході на зовнішній ринок, як: відсутність досконалих маркетингових стратегій, що призводить до складнощів з пошуком бізнес-партнерів та споживачів, а також до труднощів з представленням свого товару на новому ринку; недостатнє вивчення культури та уподобань споживачів; недостатнє дослідження культури споживання іншої країни; незнання законодавства та регулювання в країнах ЄС [7]. Відсутність у підприємства такої інформації про ринок призводить до неправильного визначення стратегій позиціонування та просування товару. В умовах обмеженої інформації про сучасне становище майже неможливо здійснювати ефективне стратегічне планування, враховуючи його можливі зміни у довгостроковому періоді.

Отже, для обрання правильної стратегії розвитку ЗЕД українським підприємствам слід враховувати культуру споживання цільового ринку. Потрібно пам'ятати, що не можна сприймати ринок ЄС цілісно, оскільки існують суттєві відмінності між, наприклад, Західною, Східною і Центральною Європою. Не можна упускати відмінності у поведінці споживачів різних країн, проводячи детальний стратегічний аналіз цільової аудиторії та правил функціонування місцевих ринків.

Також підприємствам, які планують здійснити вихід на ринок ЄС, варто враховувати додаткові можливості, які може принести різнопланова співпраця з іншими суб'єктами господарювання. Лише великі компанії мають у своєму складі всі необхідні служби та фахівців, які можуть забезпечувати отримання повної картини можливостей для ЗЕД. Підприємствам, які не володіють такими ресурсами, необхідно співпрацювати з міжнародними експедиторами, які організують логістику та допомагають у складанні всіх необхідних документів. Не зайвими будуть консультації юристів, які знаються на специфіці укладання договорів ЗЕД, та спеціалістів з міжнародного бухгалтерського обліку. Підприємство може створити з таких спеціалістів експертну раду, яка надаватиме консультації з приводу формування стратегічних планів вищому керівництву компанії. Для того, щоб мати змогу користуватися такими послугами, необхідно заручитися підтримкою банку, який може надати консультативну та кредитну підтримку, попередити про фінансові ризики та рекомендувати оптимальні механізми проведення розрахунків. Стратегічну оцінку власних фінансових можливостей та можливості залучення додаткових коштів, а також обсягу необхідних витрат для виходу на іноземний ринок, потрібно проводити ретельно з метою раціонального розподілу ресурсів на всі важливі напрямки організації ЗЕД на довгострокову перспективу.

Підприємствам потрібно бути готовими до високого рівня конкуренції. Дуже важливо при виборі стратегії ЗЕД виявити всі сильні та слабкі сторони як своєї продукції, так і конкурентів. Тут також може знадобитися залучення додаткових спеціалістів з

маркетингу та брендингу для формування дійсно цінного товару для споживача. Для довгострокового розвитку ЗЕД без ефективної стратегії просування своєї продукції обійтися неможливо. Якщо на внутрішньому ринку, завдяки впізнаваності торгових марок, можна не виконувати дану умову, то на зовнішньому це є критичним елементом стратегії ЗЕД.

Маючи в своєму розпорядженні повний обсяг інформації, зібраної фахівцями, підприємство може здійснювати стратегічне планування, засноване на таких принципах, як: цілеспрямованість, альтернативність, глобальність, послідовність, безперервність, реалістичність, наукова обґрунтованість. У процесі формування стратегії всі рішення повинні бути виваженими, а не хаотичними.

Стратегічне планування є основою ефективного здійснення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, вихід на європейський ринок у сучасних умовах є складним стратегічним завданням для українських підприємств великого, а особливо малого і середнього бізнесу. Але використання можливостей зовнішнього ринку надасть нові перспективи для розвитку вітчизняних підприємств.

ВИСНОВКИ

Таким чином, через зміну вектора співпраці України на європейській вітчизняні підприємства отримали нові можливості щодо інтернаціоналізації власного бізнесу. При виході на зовнішній ринок великого значення набуває здатність підприємства до проведення стратегічного планування ЗЕД. Стратегічне бачення підприємством процесу здійснення ЗЕД, усіх можливостей та загроз, які існують або можуть виникнути забезпечує успішність діяльності на іноземних ринках.

Ефективна організація стратегічного планування підприємства-суб'єкта ЗЕД дозволяє визначити цілі та способи їх досягнення, а виконання розробленої стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створює умови для високої адаптивності до мінливих умов функціонування.

Список використаних джерел

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
2. Відкриття ринків в ЄС / Під ред. К. Аврамченко. – К.: Фундація «Відкритий діалог», 2014. – 40 с.
3. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу / О. Мирошніченко. – К.: «ФОП Клименко Ю.Я.», 2014. – 180 с.
4. Чернецька Д. Особливості стратегічного планування в епоху глобальної нестабільності ринків. / Д. Чернецька // Світова економічна криза: принципи, наслідки та перспективи подолання: студ.-аспірантської наукова конф., м. Львів, 14-15 травня 2010 р.: тези доп. – С. 623-624.
5. Алексеенко Т. Выход на европейский рынок – новые возможности для отечественных производителей [Электронный ресурс] / Т. Алексеенко. – Режим доступа: <http://trademaster.ua/articles/1638>
6. Баталова О.А. Роль стратегічного планування в підвищенні конкурентоспроможності підприємств-суб'єктів ЗЕД [Електронний ресурс] / О.А. Баталова, Т.Ю. Шишо // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3645>
7. Вихід українських компаній на ринок ЄС: ключові тренди. KPMG [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.kpmg.com/UA/uk/services/Ukraine-and-EU/Documents/EU-Association_EUAA_9_uk_v2.pdf