

e-mail: Kaneva_tatjana@ukr.net

Шевченко Світлана Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Киото, 19, м. Київ, 02156, Україна
e-mail: Svetl_2006@ukr.net

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Канева Татьяна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов
Киевский национальный торгово-экономический университет
ул. Киото, 19, г. Киев, 02156, Украина
e-mail: Kaneva_tatjana@ukr.net

Шевченко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов
Киевский национальный торгово-экономический университет
ул. Киото, 19, г. Киев, 02156, Украина
e-mail: Svetl_2006@ukr.net

DATA ABOUT THE AUTHORS

Kaneva T.V., Ph.D. in Economic sciences, associate professor, of department of finances
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kyoto street, Kiev, 02156, Ukraine
e-mail: Svetl_2006@ukr.net

Shevchenko S.O. Ph.D. in Economic sciences, associate professor, of department of finances
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kyoto street, Kiev, 02156, Ukraine
e-mail: Svetl_2006@ukr.net

УДК 659.23

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ІНДИКАТОРІВ

Рыбакова Т.О.

Предметом дослідження є теоретичні засади й практичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

Метою роботи є розробка комплексу стратегічних та оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів в рамках процесу стратегічного планування;

При проведенні дослідження використано системно-структурний підхід, метод логічного аналізу, метод аналогій, метод структурування; метод топологічно-змістовного опису, метод стратегічних карт;

Результати дослідження полягають в тому, що на засадах концепції збалансованих індикаторів запропоновано систему стратегічних і оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка базується на використанні як фінансових, так і не фінансових індикаторів, та концентрується на досягненні підприємством конкурентних переваг на міжнародному ринку;

Галуззю застосування результатів є подальші наукові дослідження проблем стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; навчальний процес, зокрема, підготовка відповідних розділів підручників і навчальних посібників з курсів «основи зовнішньоекономічної діяльності» та «стратегічний менеджмент»;

Висновки: в сучасних умовах ведення міжнародного бізнесу головним чинником успіху є стратегічно орієнтовані напрями функціонування підприємств, в фокусі яких знаходяться потреби споживача. Це обумовлює структуру та зміст стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, серед яких, згідно з концепцією Balanced Scorecard, виділено цілі щодо продуктово-ринкової та ресурсної підсистем. Сукупність індикаторів охоплює стратегічно важливі для підприємства аспекти зовнішньоекономічної діяльності та відображає тенденції її розвитку. Взаємозв'язок між стратегічними цілями зовнішньоекономічної діяльності впливає на склад системи індикаторів, обумовлює причинно-наслідкові зв'язки між ними. За допомогою індикаторів стратегічні наміри підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності конкретизуються в оперативних цілях, що сприяє підвищенню якості стратегічного планування.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоекономічні операції, стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічні цілі, оперативні цілі, показники, індикатори.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ИНДИКАТОРОВ

Рыбакова Т.А.

Предметом исследования являются теоретические основы и практические аспекты стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия;

Целью работы является разработка комплекса стратегических и оперативных целей внешнеэкономической деятельности предприятия на основе системы сбалансированных индикаторов в рамках процесса стратегического планирования;

При проведении исследования использованы системно-структурный подход, метод логического анализа, метод аналогий, метод структурирования; метод топологически-содержательного описания, метод стратегических карт;

Результаты исследования заключаются в том, что на основании концепции сбалансированных индикаторов предложена система стратегических и оперативных целей внешнеэкономической деятельности предприятия, которая базируется на использовании как финансовых, так и нефинансовых индикаторов, и концентрируется на достижении предприятием конкурентных преимуществ на международном рынке;

Областью применения результатов являются дальнейшие научные исследования проблем стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия; учебный процесс, в частности, подготовка соответствующих разделов учебников и учебных пособий по курсам «основы внешнеэкономической деятельности» и «стратегический менеджмент»;

Выводы: в современных условиях ведения международного бизнеса главным фактором успеха является стратегически ориентированные направления функционирования предприятий, в фокусе которых – потребности потребителей. Это обуславливает структуру и содержание стратегических целей внешнеэкономической деятельности предприятия, среди которых, согласно концепции Balanced Scorecard, выделены цели продуктово-рыночной и ресурсной подсистем. Совокупность индикаторов охватывает стратегически важные для предприятия аспекты внешнеэкономической деятельности и отражает тенденции ее развития. Взаимосвязь между стратегическими целями внешнеэкономической деятельности влияет на состав системы индикаторов, обуславливает причинно-следственные связи между ними. С помощью индикаторов стратегические намерения предприятия в сфере внешнеэкономической деятельности конкретизируются в оперативных целях, что способствует повышению качества стратегического планирования.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, внешнеэкономические операции, стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические цели, оперативные цели, показатели, индикаторы.

STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD

Rybakova T.O.

Purpose: to develop the complex of strategic and current objectives of the enterprises international business activities within the strategic planning process on the basis of Balanced Scorecard;

Methodology: system and structural approach, method of logical analysis, method of analogy, method of structuring, method of topological and meaningful description, method of strategy maps;

Results: in modern conditions of doing international business strategically oriented directions of enterprises activities focused on consumers' needs are the main factors of success. That forms the structure and the essence of international activities strategic objectives. According to Balanced Scorecard concept, among them we distinguish the objectives of product and market system and objectives of resources system. The aggregate of indicators covers the strategic aspects of the enterprises international activities and reflects the tendencies of its development. The interrelations between strategic objectives of international activities make an influence on the composition of indicators' system and induce the relationships of cause and effect within the indicators. By means of indicators the strategic intentions of the enterprise in international activities are specified in current operational objectives, that improves the quality of strategic planning;

Practical implications: the investigation results can be applied in further research of the problems of strategic management in the sphere of enterprises international activities; in educational process including preparation of the relevant sections of textbooks and manuals for such courses as "Basics of International Activities" and "Strategic Management".

Keywords: international activities, international operations, strategy, strategic management, strategic planning, strategic objectives, current objectives, indexes, indicators.

Постановка проблеми. В умовах активізації глобалізаційних процесів та відкритості національних економік країн світу будь-яке підприємство має перспективи для розширення власної міжнародної активності та завоювання нових ринків збуту за кордоном, здійснюючи різні види зовнішньоекономічної діяльності, такі як експортно-імпортні операції, залучення іноземних інвестицій, створення зарубіжних філій, спільна підприємницька діяльність та інші, визначені Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Процес повноцінного входження України до системи світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Саме зовнішньоекономічна діяльність є не просто невід'ємною частиною господарської діяльності, а ще й вкрай важливою, оскільки успішне функціонування на ринках зарубіжних країн є чинником забезпечення розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та зростання ринкової вартості.

Завоювання та утримання ринків зарубіжних країн потребує від керівництва підприємств стратегічного бачення розвитку зовнішньоекономічної діяльності, в зв'язку з чим стратегічний аспект повинен мати пріоритет над короткостроковою метою максимізації прибутку від її здійснення.

На більшості вітчизняних підприємств управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється як управління експортно-імпортними операціями (на таку діяльність припадає близько 80% всіх операцій, що здійснюються в рамках ЗЕД [1]). В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю задіяні керівники підприємства, служби постачання і збуту, служби маркетингу, планово-економічні служби, зовнішньоекономічні служби (останні створюються, як правило, на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в значних обсягах). Діяльність управлінської команди полягає в оперативному плануванні зовнішньоекономічної діяльності, безпосередньому здійсненні експортно-імпортних операцій та контролі за виконанням оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності. При цьому використовуються поточні фінансові показники ефективності експортно-імпортних операцій: виручка від реалізації експортної продукції; собівартість реалізованих товарів; ціна реалізації імпортованих товарів; витрати на транспортування, страхування та митне оформлення; ефект (прибуток) від експорту (імпорту). Фактично, фахівці підприємств не планують зовнішньоекономічну діяльність на довгострокову перспективу, обмежуючись побудовою низки оперативних цілей. Втім, як свідчать дослідження консультантів, на практиці більшість компаній вважають стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності корисним, але виявляють тенденцію до його відкладання на майбутнє через низку причин, найбільш поширеною з яких є «повсякденні рутинні справи, що перешкоджають плануванню» [2].

Коли поточні показники знаходяться на прийнятному рівні, менеджерам дуже легко дійти до висновку, що у підприємства все гаразд. Проте, самі по собі фінансові показники не дають адекватної оцінки стосовно слабких і сильних сторін підприємства. Управлінська команда не має цілісного уявлення про дійсний стан справ: увага приділяється тільки даним, які подаються у звітах. Але часто не приймаються до уваги менш очевидні показники нефінансового характеру, такі як задоволеність споживачів, мотивація працівників, інноваційність. Таке становище можна пояснити в окремих випадках незначними обсягами зовнішньоекономічної діяльності в порівнянні з операціями на внутрішньому ринку. Проте основними причинами є концентрація керівництва підприємств на проблемах виживання, а не розвитку, скепсис з приводу цінності нефінансових аспектів зовнішньоекономічної діяльності, а також відсутність кваліфікованих фахівців з стратегічному управлінню.

Таким чином, в умовах постійного зростання значущості зовнішньоекономічних зв'язків для економіки країни актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання зумовлена практичними потребами їх керівників, які відчувають гостру потребу в розробці надійної методології та ефективного інструментарію для якісного стратегічного планування та відбору варіантів в процесі стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В розвитку сучасної теорії і практики стратегічного планування і управління провідну роль відіграють дослідження зарубіжних вчених, серед яких Д. Абелл, А. Томпсон мл., Дж. Стрикленд, М. Портер, І. Ансофф, Д. Аакер, Р. Уотермен, Т. Питерс, Р. Минцберг, А. Акофф, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Мескон, Ф. Тейлор, Г. Дэй тощо. Оцінити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та виявити потенціал успіху дозволяє загальновізнана концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована американськими вченими Д. Нортон та Р. Капланом ще в 1992 р. для комплексної характеристики економічної діяльності компанії з метою ухвалення стратегічних рішень щодо її розвитку. Питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в працях закордонних вчених вивчаються як напрям стратегічного менеджменту – міжнародний стратегічний менеджмент.

З переходом до ринкової моделі господарювання теоретичні і практичні розробки в галузі стратегічного управління, що проводилися зарубіжними дослідниками, стали підґрунтям для проведення відповідних досліджень в Україні. Питання стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, у т.ч. стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, досліджені в працях А.Е. Воронкової, І.І. Дахна, Г.М. Дроздової, Ю.Г. Козака, О.А. Кириченка, А.І. Кредісова, В.С. Пономаренко, О. М. Ястремської та інших вчених. Разом з тим, удосконалення потребує методологічна база стратегічного управління з використанням сучасного інструментарію, що дозволяє забезпечити ефективне управління розвитком підприємства в умовах глобального середовища міжнародного бізнесу.

Метою статті є розробка комплексу стратегічних та оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів в рамках процесу стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу досліджень. В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність багатьох вітчизняних підприємств вже переважно не здійснюється епізодично, а стає важливим, і навіть пріоритетним видом господарської діяльності. Цьому сприяє низка чинників функціонування глобального бізнес-середовища, серед яких:

- розвиток і вдосконалення комунікацій. Постійне вдосконалення засобів комунікацій, розвиток міжнародних транспортних послуг, прискорення темпів зростання обсягів міжнародних операцій поза національними кордонами забезпечують підприємствам швидкий доступ до міжнародних ринків;
- глобалізація ринків, що на сьогодні стає реальністю для багатьох галузей матеріального і нематеріального виробництва: все більше товарів та послуг пропонуються на міжнародні ринки;
- можливість відстеження дій конкурентів та слідування за ними в проникненні на зарубіжні ринки;
- доступність маркетингової інформації завдяки технічним удосконаленням в методах дослідження міжнародного середовища, доступність баз даних та комунікаційних мереж.

Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом управлінського впливу, який реалізується через функції управління: прогнозування і планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль. Але зазначені функції менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності мають суттєві особливості. Так, в процесі планування слід враховувати міждержавні відносини, рівень тарифного захисту в окремих країнах, особливі вимоги щодо складу продукції та її якості, що в кінцевому підсумку впливає на вибір цільових ринків збуту та закордонних партнерів. Маркетинг в зовнішньоекономічній діяльності базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів. Просування товарів і послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій, особливих вподобань споживачів, численних обмежень тощо.

Як відзначено в працях [3, 4], стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна розглядатися як функціональна стратегія, серед головних особливостей якої є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Вона враховує існування взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища – з позицій можливості конкурувати на зовнішніх ринках [3].

Визначення цілей є важливим етапом процесу стратегічного планування, адже від їх коректності та чіткості залежать орієнтири та перспективи функціонування підприємства на міжнародному ринку [1]. Головна задача управління полягає в тому, як ефективно керувати людьми для досягнення цілей організації, а власне управління визначається як ідеї, методи, процеси, що дозволяють успішно досягати поставлених цілей. Якщо цілі не сформульовано і не узгоджено, то не дуже зрозуміло, на що орієнтуватися в процесі прийняття управлінських рішень, чим керуватися, обираючи альтернативи, як не втратити контроль за ключовими напрямками діяльності підприємства. Р. Каплан та Д. Нортон визначили сутність системи збалансованих показників (індикаторів): «Задача збалансованої системи показників полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні завдання і показники» [5].

Індикатор, на відміну від показника, має за мету не суто визначення певної змінної величини, що набуває кількісного значення, а передбачення того, в якому напрямку слід очікувати розвиток економічного процесу, з яким пов'язано вимірювання. Показники перетворюються в індикатори тоді, коли за їх допомогою керівництво підприємства має змогу відслідковувати, аналізувати та прогнозувати тенденції змін окремих сфер діяльності підприємства. Таким чином, індикатори є ключовими показниками, що відображають тенденції розвитку підприємства.

В сучасних умовах ведення бізнесу вимоги диктує споживач, підприємство ж виробляє «цінність», за яку покупці готові платити. Визначальними чинниками збільшення вартості компанії є лояльність клієнтів, здатність підприємства

забезпечити їх утримання, прогресивність технологій і раціональність бізнес-процесів, кваліфікований персонал. Більшість з означених напрямів є стратегічно-орієнтованими, а оціночні індикатори відкривають можливість сформувати дієвий механізм реалізації стратегії [6].

Фокусування на потребах ринку зумовлює цільовий характер індикаторів продуктово-ринкової підсистеми підприємства. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства, при її здійсненні стратегічні цілі мають бути спрямовані на досягнення довгострокового ефекту, на забезпечення конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку. Внутрішня (ресурсна) підсистема підприємства спрямована на забезпечення його діяльності на ринку необхідними ресурсами. Досягнення стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності в рамках функціонування ресурсної підсистеми полягає в її ефективному здійсненні та орієнтації на інноваційний розвиток.

Цілі є взаємопов'язаними, цільові та функціональні індикатори є ключовими показниками, що відображають тенденції розвитку (рис. 1).

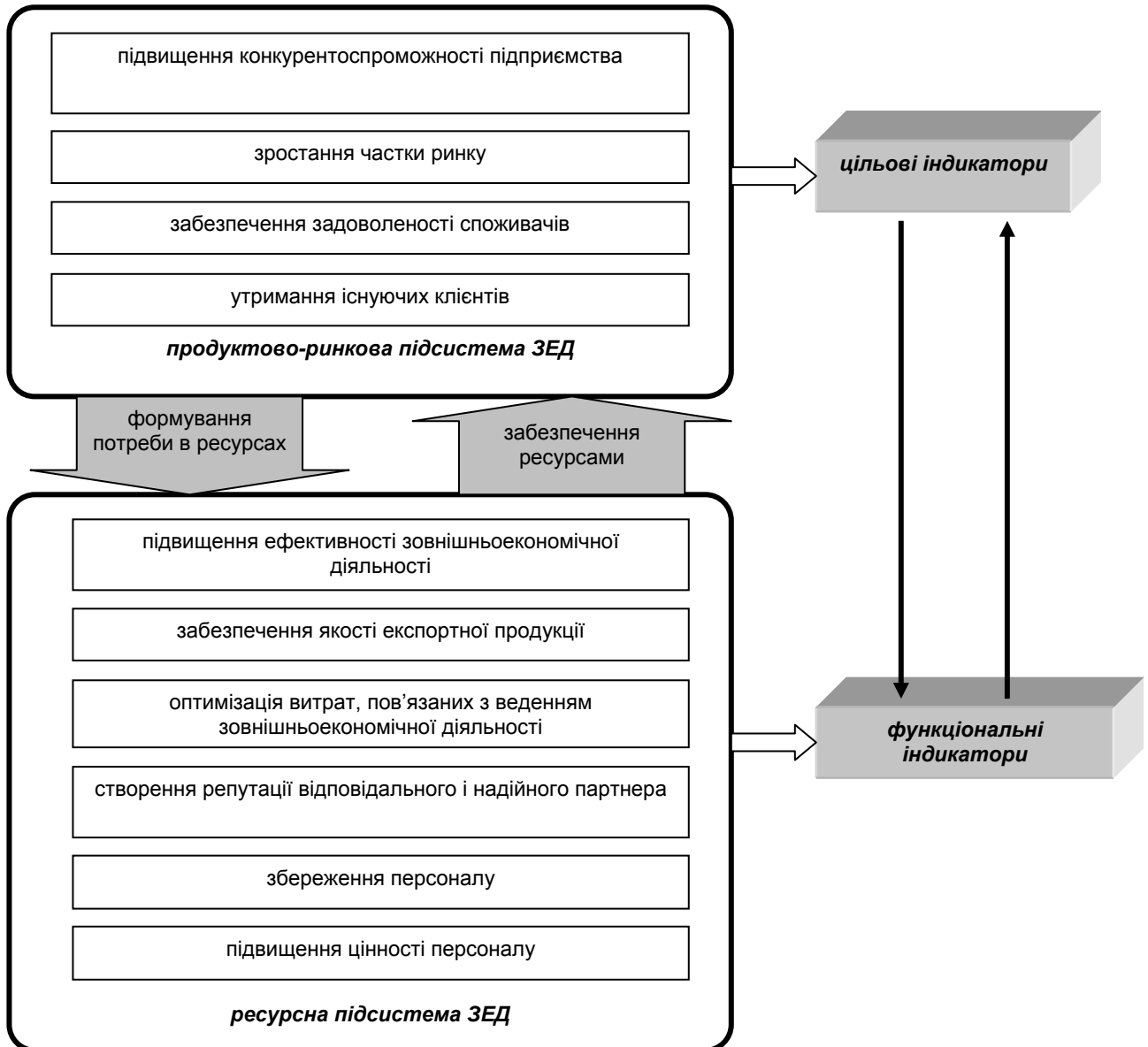


Рисунок 1. Система стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства свідчить про наявність взаємозв'язку між ними, що впливає на склад системи індикаторів та обумовлює причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами. Система цільових та функціональних індикаторів зовнішньоекономічної діяльності передбачає зв'язок стратегічних цілей з показниками, що характеризують її на операційному рівні. Тому така система може бути застосована не тільки для оцінки результатів зовнішньоекономічної діяльності, але й для планування її оперативних цілей і конкретних заходів щодо їх досягнення. Це досягається внаслідок перетворення невизначених стратегічних орієнтирів, які сформульовані у місії компанії, у кількісні та якісні параметри, які стають основою спрямування зусиль співробітників компанії, визначення їх відповідальності за досягнення встановлених стратегічних результатів [6]. Таким чином, система цільових та функціональних індикаторів створює передумови деталізації та конкретизації стратегічних намірів підприємства, що дає змогу запропонувати на її засадах комплекс стратегічних та оперативних цілей щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1. Формування стратегічних та оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів

Стратегічні цілі ЗЕД	Індикатори	Оперативні цілі ЗЕД
1	2	3
<i>Продуктово-ринкова підсистема</i>		
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Показник конкурентоспроможності підприємства	визначення ключових чинників успіху підприємства на міжнародному ринку впровадження стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підвищення якості експортної продукції моніторинг конкурентного середовища на міжнародному ринку аналіз тарифних і нетарифних бар'єрів на шляху проникнення на ринки окремих країн
	Коефіцієнт співвідношення ціни продукції конкурента з ціною продукції підприємства	забезпечення конкурентного рівня цін моніторинг активності конкурентів обґрунтування вибору методів ціноутворення на експортну продукцію
Зростання частки ринку	Темп зростання частки ринку	збільшення обсягу експортних поставок в абсолютному виразі пошук нових клієнтів розвиток виробничих потужностей відповідно до зростання попиту пошук інвесторів у просуванні бізнесу за кордоном використання сучасних засобів комунікацій та інформаційних ресурсів при виході на нові ринки
	Коефіцієнт відомості торгової марки	інвестиції в формування та підтримку позитивного іміджу підприємства на світовому ринку турбота про ділову репутацію проведення маркетингових досліджень прогнозування розвитку ринку та оцінка його кон'юнктурних тенденцій
Забезпечення задоволеності споживачів	Коефіцієнт задоволеності клієнтів	постійне відстеження змін в перевагах споживачів дослідження соціокультурних особливостей ринків зарубіжних країн підвищення кваліфікації працівників підприємства забезпечення належного рівня якості продукції розвиток системи післяпродажного обслуговування споживачів
Утримання існуючих клієнтів	Коефіцієнт прихильності клієнтів	налагодження тісних контактів з клієнтами надання знижок та вираження інших способів заохочення клієнтів дотримання договірних зобов'язань
	Коефіцієнт повторюваності експортних контрактів	налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами розробка і запровадження програм лояльності для постійних клієнтів
<i>Ресурсна підсистема</i>		
Підвищення ефективності ЗЕД	Коефіцієнт економічної ефективності експортних операцій	збільшення виручки від експортних операцій аналіз витрат, пов'язаних зі здійсненням експорту для виявлення резервів їх зниження аналіз витрат за співвідношенням «витрати – обсяг – прибуток» (cost – volume – profit (CVP) - аналіз) формування оптимальної товарної структури експорту
	Коефіцієнт економічної ефективності імпорتنних операцій	пошук якісної імпоротної сировини, матеріалів та комплектуючих вхідний контроль якості імпоротної сировини і матеріалів пошук надійних та сумлінних постачальників імпоротної продукції отримання знижок від закордонних постачальників моніторинг рівня цін на сировину і матеріали на зовнішньому та на внутрішньому ринках
	Частка «дорогих контрактів» в загальному обсязі укладених контрактів	ABC-аналіз експортних контрактів залучення найбільш кваліфікованих фахівців з міжнародним досвідом до роботи з ключовими клієнтами побудова програм довгострокового співробітництва з ключовими клієнтами
	Відносний показник виробничих витрат	впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій у виробництво експортної продукції оптимізація виробничих бізнес-процесів
	Коефіцієнт забезпеченості працівників сучасними засобами комунікацій	впровадження сучасних засобів комунікацій, необхідних для ефективного здійснення ЗЕД впровадження сучасних програмних продуктів
Забезпечення якості експортної продукції	Якість експортної продукції	впровадження системи управління якістю продукції впровадження інноваційних технологій, орієнтованих на ресурсозбереження забезпечення відповідності експортної продукції стандартам якості, прийнятим в зарубіжних країнах розробка механізмів реагування на відгуки споживачів щодо якості продукції
Оптимізація витрат, пов'язаних з веденням ЗЕД	Рівень накладних витрат, пов'язаних з транспортуванням, страхуванням та митним оформленням	аналіз витрат, пов'язаних з транспортуванням, страхуванням і митним оформленням, та виявлення резервів їх зменшення оптимізація транспортно-логістичних витрат зменшення транспортних витрат за рахунок правильного вибору компанії-перевізника зменшення витрат на страхування за рахунок правильного вибору страхової компанії оптимізація митних платежів співпраця з кваліфікованими митними брокерами
Оптимізація витрат, пов'язаних з веденням ЗЕД	Рівень витрат на фінансове забезпечення розрахункових відносин з іноземними контрагентами	налагодження ефективного співробітництва з обслуговуючими банками вибір оптимальних для підприємства форм розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами вибір оптимальних валютно-фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів
Створення репутації відповідального і надійного партнера	Коефіцієнт виконання контрактних зобов'язань по експортним та імпортним операціям	забезпечення ритмічності виробництва експортної продукції забезпечення своєчасного і безперебійного постачання продукції споживачам згідно з умовами контрактів
Збереження персоналу	Коефіцієнт задоволеності працівників, що задіяні в ЗЕД	створення та розвиток системи мотивації персоналу покращення умов роботи персоналу створення та розвиток корпоративної культури
Підвищення цінності персоналу	Темпи зростання витрат на підбір, навчання та розвиток персоналу	забезпечення зовнішньоекономічних служб підприємства кваліфікованим кадрами направлення персоналу на курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, стажування за кордоном забезпечення навчання та удосконалення знання іноземних мов персоналом, що безпосередньо займається зовнішньоекономічними операціями

Запровадження концепції системи збалансованих економічних індикаторів в практику стратегічного управління підприємством є управлінською інновацією і передбачає здійснення змін. Процес реалізації концепції збалансованих показників в стратегічному управлінні має складатися з наступних етапів [5]:

1) розробка збалансованої системи показників – перетворення перспективних планів і стратегії в сукупність конкретних цілей і заходів. Після розробки система повинна бути інтегрована в управлінський процес;

2) зчеплення – ув'язка всіх ієрархічних рівнів (від вищої управлінської ланки до допоміжних ланок) шляхом вибудовування відповідних цілей і показників, організація стратегічної комунікації, забезпечення компенсації за ініціативні рішення;

3) планування – визначення шляхів досягнення у часі запланованих результатів через конкретні планові завдання, розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів;

4) зворотній зв'язок і навчання – тестування теоретичної бази стратегії і оновлення останньої з відображенням отриманих знань.

Запропонована система стратегічних і оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності не є універсальною для будь-якого підприємства. Кожне підприємство формує власний індивідуальний перелік стратегічних цілей на зовнішньому ринку відповідно до:

- обраної місії;
- загальнокорпоративної стратегії;
- аналізу сильних та слабких сторін в аспекті міжнародного зростання;
- аналізу конкурентного середовища міжнародного бізнесу;
- обрання цільових ринків, продуктів, послуг, технологій;
- обрання форм і методів виходу на зовнішній ринок (прямий експорт, експорт через мережу посередників, іноземне інвестування, спільне підприємництво, виробнича кооперація, транснаціоналізація тощо).

Втім, вона може бути використана менеджерами в якості орієнтира в стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності, адже фактично базується на використанні як фінансових, так і не фінансових індикаторів, та концентрується на досягненні підприємством конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств важливим є застосування нових підходів, що містили б кількісні оцінки та забезпечували можливість формалізації економічних процесів, пов'язаних із здійсненням ЗЕД.

На сьогодні стратегічне планування, як і стратегічне управління в цілому, є об'єктивною необхідністю для будь-якого підприємства, що має довгострокові наміри щодо функціонування на зовнішньому ринку. Система стратегічних і оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства спрямована на завоювання ним конкурентних переваг на міжнародному ринку. Сукупність індикаторів охоплює стратегічно важливі для підприємства аспекти зовнішньоекономічної діяльності. Індикатори є простими та зрозумілими, не потребують занадто складних розрахунків та створення спеціальної інформаційної бази, оскільки є інтегрованими до управлінської звітності підприємства. Запропонований підхід до формулювання цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів базується на взаємозв'язку між стратегічними цілями, що впливає на склад системи індикаторів та обумовлює причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами, а також на конкретизації стратегічних намірів підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності в оперативних цілях через систему збалансованих індикаторів.

Подальших досліджень потребує поглиблене вивчення взаємозв'язків між цілями підприємства в процесі стратегічного управління з використанням методів математичного моделювання.

Список використаних джерел

1. Пшик-Ковальська О.О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.О. Пшик-Ковальська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 468-472.
2. The Development of an International Business Strategy. DeRuiter Consultancy International Market & Investment Surveyors // Офіційний сайт консалтингової компанії DeRuiter Consultancy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.deruiter-consultancy.com/downloads.php>.
3. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – №3(15). – С. 117-128.
4. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О.А. Кириченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 518 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегий к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
6. Верба В.А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В.А. Верба // Сталый розвиток підприємств сфери послуг: Матеріали III всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ялта, 23 – 24 жовтня 2009 р.). – Ялта: РВНЗ КГУ, – 2009. – С. 282-286.

References

1. Pshyk-Kovalska O.O. Protse planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Process of Planning of the Enterprise] / O.O. Pshyk-Kovalska // Bulletin of National University "Lviv Polytechnic". – 2012. – № 727. – P. 468-472.
2. The Development of an International Business Strategy. DeRuiter Consultancy International Market & Investment Surveyors // Official site of the Consulting Company "DeRuiter Consultancy" [Electronic resource]. – <http://www.deruiter-consultancy.com/downloads.php>.
3. Kosenko S.V. Teoretychni polozhennia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv: vyznachennia ta klasyfikatsiia [Theoretical Strategy Concepts of Foreign Economic Activity of the Enterprise: the Definition and Classification] / S.V. Kosenko // Economics and Management of the Machine Building Sector Enterprises: Problems of Theory and Practice. – 2011. – №3(15). – P. 117-128.
4. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti: Pidruchnyk [Management of Foreign Economic Activity] / Edited by O.A. Kyrychenko. – 2-nd edition. – Kyiv.: Knowledge, 2008. – 518 p.

5. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehi k deistviyu [Balanced Scorecard. From Strategy to Actions]* / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – 2-nd edition. – Moscow: Olymp-Business, 2005. – 320 p.

6. Verba V.A. *Upravlinnia rozvytkom kompanii na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Managing Company Development on the basis of Balanced Scorecard]* / V.A. Verba // *Stable Development of Service Enterprises: Materails of the III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Yalta, October 23-24, 2009)*. – Yalta: RVNZ KHU, – 2009. – P. 282-286.

ДАНИ ПРО АВТОРА

Рибаківа Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»
вул. Сухомлинського, 30, м. Переяслав-Хмельницький, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: taryb@yandex.ru

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

Рибаківа Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита

ГБУЗ «Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды»
ул. Сухомлинского, 32, г. Переяслав-Хмельницкий, Киевская обл., 08401, Украина
e-mail: taryb@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Ribakova Tetyana Oleksandrivna, Ph.D. in Economical Science, Associate Professor
SHEE «Pereyaslav-Khmelnytskyi Grigoriy Skovoroda State Pedagogical University»
30, Sukhomlinskogo Street, Kyiv region, 08401, Ukraine
e-mail: taryb@yandex.ru