

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 7, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 65.01.001.18

О. М. Арапова,
старший викладач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності,
Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса
А. С. Смородінова,
студентка, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса
В. Г. Песчанська,
студентка, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДРИЄМСТВАХ ДІЮЧИХ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

О. М. Arapova,
senior lecturer of chair of management of the foreign economic and innovative activity,
Odessa national polytechnical university, Odessa
A. S. Smorodina,
student, Odessa national polytechnical university, Odessa
V. G. Peschanska,
student, Odessa national polytechnical university, Odessa

THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION AND USE OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OPERATING IN FOREIGN MARKETS

В статті проведені дослідження у напрямку формування та застосування стратегічного управління на підприємствах, діючих на зовнішніх ринках. Авторами були проаналізовані теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління, розглянуті основні функції стратегічного менеджменту та визначена їх роль у формуванні стратегії. Було детальніше розглянуто і обґрунтовано центральний етап процесу розробки стратегічного управління – планування. А також, проаналізовано фактори, що впливають на формування зовнішньоекономічної стратегії для підприємств, що діють на зовнішніх ринках.

In article the conducted researches in the direction of formation and application of strategic management at the enterprises operating in foreign markets. Authors analysed theoretical and practical aspects of strategic management, the main functions of strategic management are considered and their role in strategy formation is defined. Was more in details the central stage of process of development of strategic management – planning is considered and reasonable. Also factors which influence formation of the external economic strategy for the enterprises which operate on foreign markets were analysed.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, менеджмент, підприємство, зовнішні ринки, зовнішнє середовище.

Keywords: strategy, strategic management, management, enterprise, foreign markets, environment.

Постановка проблеми. В сучасних умовах складних управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічне управління підприємством. На сьогодні лідерами є компанії, які виділяються здатністю швидко адаптуватись та реагувати на зміни вимог конкурентного ринку, не зраджуючи місіям своїх організацій. Для цього підприємці використовують західні практики стимулювання розвитку, інноваційні інструментарії та підходи для управління підприємством, найважливішим з яких є стратегічний менеджмент. Стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формування короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації. А отже, для того, щоб підприємство, яке діє на зовнішніх ринках, мало змогу конкурувати з закордонними компаніями, воно повинно обов'язково застосовувати стратегічне управління.

У зв'язку з цим, очевидно і актуально є потреба розвитку науково-теоретичних досліджень в області стратегічного управління на зовнішніх ринках. Актуальність роботи обумовлена, з одного боку, зростаючим інтересом підприємств до стратегічного управління своєї діяльності, а з іншого боку, особливими умовами ведення підприємницької діяльності на зовнішніх ринках, що обумовлено недостатнім практичним досвідом використання стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема перспектив розвитку стратегічного управління для підприємств, що діють на зовнішніх ринках є надзвичайно актуальною з огляду на інтеграційні процеси в економіці та акцентування уваги теоретиків та практиків управлінської сфери на ефективності стратегічного менеджменту. Дослідження проблематики та перспективам розробки й реалізації стратегій висвітлено у низці наукових публікацій закордонних вчених, менеджерів та маркетингологів, зокрема Г. Мінцберга, К. Койна, Дж. Кендалла, Чан Кіма, Р. Моборн, а також і вітчизняних науковців О. В. Юрчака, Г. І. Кіндрацької, О. Вольської та М. Левицького, І. С. Вороньцької [1-3].

Вивченням цієї проблематики також займалися інші представники школи планування, зокрема Д. Штайнер, Р. Аюффа, Д. Арженті, У. Кінг, Д. Кліланд. Низка інноваційних підходів у стратегічному менеджменті з'явилися під впливом праць К. Мінцберга [4], Дж. Бреттон [5], Б. Альстренда, Д. Лемпела. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування й управління здійснили також А. Томпсон, А. Стрикленд, Т. Коно, Ф. Котлер, О. Віханський, Д. Лакер, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Розглянуті наукові праці містять досить узагальнену проблематику розвитку стратегічного управління для підприємств, що діють на зовнішніх ринках.

Постановка завдання. Метою наукової статті є обґрунтування теоретичних аспектів формування та застосування стратегічного управління на підприємствах, що діють на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність поняття стратегічного управління;
- розглянути функції стратегічного управління та їх вплив на формування стратегії;

- обґрунтувати центральний етап процесу розробки стратегічного управління – планування;
- проаналізувати фактори, що впливають на формування зовнішньоекономічної стратегії.

Виклад основного матеріалу. Сучасна концепція управління системами різного рівня (країни - регіону – міста - організації) - це концепція стратегічного управління. Вона виникла у відповідь на виклики й загрози зовнішнього середовища: посилення його нестабільності, процеси глобалізації, загострення й принципові зміни характеру конкуренції. Унаслідок еволюції систем управління, яка відбувалась під впливом змін у виробництві, в 60-ті роки XX ст. з'являється стратегічний менеджмент. На початку його методами користувались головним чином великі корпорації, які працювали в умовах більш нестабільного зовнішнього середовища та мали кошти на дослідження й розробку систем стратегічного управління. У подальшому ідеї й методи стратегічного управління почали використовувати численні компанії, що працювали в різних сферах бізнесу, а також некомерційні організації та органи державного управління з метою забезпечення конкурентної переваги в ринкових умовах.

Слід наголосити, що терміни «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» досить часто використовуються як синоніми, хоча деякі науковці (Б. Райзберг, Л. Шеховцева та ін.) вважають, що ці поняття не повністю ідентичні. Остання точка зору здається більш аргументованою, оскільки смислова різниця термінів управління та менеджмент пов'язана з їх структурною основою.

Існує значна кількість визначень поняття «управління». У широкому сенсі управління - це діяльність, спрямована на досягнення визначених цілей. Термін «управління» ширше ніж «менеджмент» й застосовується в різних сферах людської діяльності, в живих та неживих системах. Так, наприклад, Б. Райзберг слушно наголошує, що англійський термін «менеджмент» (management) менш універсальний, ніж його переклад «управління», й відноситься лише до адміністративного управління, керівництва (administration, direction). Управління державою в англійській мові характеризується терміном government, управління різними технічними засобами звучить як control, steering, driving, piloting. Тому «менеджмент» слід інтерпретувати не як управління в широкому сенсі слова, а як керівництво, адміністрування, організацію справи [10, с. 22]. Термін «менеджмент» відноситься, у першу чергу, до організацій комерційного й підприємницького типу, хоча останнім часом він почав використовуватись і по відношенню до некомерційних організацій, органів державного управління у разі застосування ними корпоративних методів управління [6; 13].

Таким чином, існування різних підходів і недостатньо чітке визначення результатів стратегічних розробок знижують якість управління, потребують уточнень та систематизації вищевказаних понять (термінів).

Ефективність стратегічного управління залежить від трьох стратегічних макроустановок організації: на зростання, захист і розвиток [3]. У сучасних умовах кардинальної зміни економічної системи країни, вступу до ВТО, спроб інтегруватись у світову економіку переважаючого значення набувають установки на підвищення конкурентоспроможності.

Теорія стратегічного управління базується на загальних методологічних підходах до управління: системному, організаційному, процесному, ресурсному та інших.

Системний підхід передбачає розгляд будь-якого економічного об'єкта як системи, тобто сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають вхід (ресурси), вихід (результат, мета), зв'язок із зовнішнім середовищем, прямий та зворотній зв'язок [4]. За умов системного підходу економічний об'єкт розглядається як частина зовнішнього середовища. У стратегічному управлінні простір діяльності організації стає більш об'ємним та включає в себе елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічне управління здійснюється в економічних системах макро-, мезо-, і мікрорівня й позначається відповідно термінами стратегічне управління країною (регіоном або фірмою) [8].

Організаційний підхід характеризується тим, що головними чинниками стають людські, соціальні фактори та горизонтальна й вертикальна стратегічна координація їх діяльності. «Економічна організація - це штучно створені системи, в межах яких і за рахунок яких люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні й колективні економічні цілі» [9, с. 45]. Організації, як і системи, можуть диференціюватись за рівнями. Організацією найвищого рівня є економіка країни в цілому [9].

З позицій сучасної теорії бізнес-систем, організація повинна розглядатись як елемент системи більш високого порядку, спроможний виконувати в ній визначену функцію (функції). Це приводить до задоволення певної потреби й до появи в організації комерційного ефекту [8]. У підсумку важливого значення набуває забезпечення розвитку організацією своїх функцій у системі більш високого рівня.

У ринкових системах координація діяльності здійснюється шляхом ринкової саморегуляції, яка визначається й доповнюється державним і наддержавним регулюванням економіки. Саме в цьому контексті використовується термін «стратегічне управління соціально-економічним розвитком країни» (регіону або компанії).

На сьогодні стратегічне управління як система управління та як наука продовжує динамічно розвиватись. Виникли різні школи стратегічного менеджменту [10], кожна з яких характеризується різним підходом до формування й реалізації стратегій.

У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їх комбінації):

- аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;
- цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення;
- дієвий підхід, що ставить основною задачею діяльність по реалізації стратегії.

Трактування суті поняття «стратегічний менеджмент», що відображають різні підходи до його розуміння, представлені в таблиці. 1.

Таблиця 1.
Визначення стратегічного менеджменту (управління)

Визначення	Підхід	Автор
1	2	3
Стратегічний менеджмент - процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем.	Аналіз оточення	А. Роуз
Стратегічний менеджмент - процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.	Аналіз оточення	Д. Шендел, і К. Хаттен
Стратегічний менеджмент — це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей».	Цілі і засоби	У. Глук і Л. Джаух
Стратегічний менеджмент - «план управління фірмою, направлений на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».	Цілі і засоби	А. Томпсон і А. Стрікланд
Стратегічний менеджмент - набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.	Цілі і засоби	Дж. Пірс і Р. Робертсон
Стратегічний менеджмент є наступною послідовністю дій: - аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; - вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; - процес реалізації, здійснення вибраної стратегії.	Дієвий підхід	Г. Джонсон і К. Скулз

Стратегічне управління — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.	Об'єднання двох підходів «мети і засобу» і «дієвого підходу»	О.С. Віханський
Стратегічний менеджмент розглядається "як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам".	Комплексний – три підходи	Шендел Хаттен (Schendel і Hatten, p.5).
Стратегічне управління - це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.	Аналіз оточення + цілі і засоби	По Хиггенсу, (Higgins, p.3),

З врахуванням узагальнення розглянутих трактувань стратегічного управління і його особливостей якнайповніше відповідно до сучасного розуміння стратегічне управління визначається таким чином.

Стратегічне управління - це управління підприємством, яке опирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [20].

Стратегічне управління як процес можна представити в послідовності декількох етапів Один з класичних підходів до стратегічного управління передбачає такі етапи (фази) цього процесу:

- визначення місії організації в системі більш високого рівня;
- стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- прогнозування параметрів розвитку;
- розробка цілей;
- формування й вибір стратегій;
- реалізація стратегій;
- контроль, корегування й регулювання.

Розглянуті етапи стратегічного управління представляють собою функції стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічну організацію й мотивацію, стратегічний контроль і регулювання. Кожна фаза (функція) стратегічного управління закінчується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища - оцінкою існуючого положення організації, її конкурентоспроможності;
- прогнозування - прогнозом її майбутнього стану;
- вибір місії, завдань і стратегій - запланованою й адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;
- реалізація стратегій, контроль і корегування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного й інвестиційного проектування, контролю, регулювання.

У стратегічному управлінні можна виділити три основні етапи:

- підготовчий, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;
- головний етап - етап розробки стратегії;
- заключний етап - етап реалізації, корегування й зворотнього зв'язку [9].

На кожному етапі реалізуються певні функції:

- стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища організації;
- стратегічне планування;
- стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання.

Таким чином, основні функції виконуються в процесі певних взаємопов'язаних дій і втілюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можна представити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: діагноз (оцінка) - прогноз - стратегія - стратегічний план - програма - проект - оцінка результатів. Головними результатами стратегічного управління є стратегія організації, її стратегічний потенціал і організаційна структура [7].

Сутність будь-якої економічної системи проявляється в її функціях. До особливостей стратегічного управління можна віднести такі:

- нестійкість на досягнення результатів у зовнішньому середовищі, що характеризується глобальною нестабільністю;
- появу контуру стратегічних реактивних (адаптаційних) рішень, які доповнюють контур передбачених, запланованих стратегічних рішень;
- інтерактивність і безперервність процесу;
- ускладнення функцій і результатів управління [6].

Зазначені вище особливості мають такі прояви:

- поява додаткових результатів порівняно з попередніми системами управління, таких як стратегія, програма тощо;
- альтернативність стратегічних рішень і необхідність вибору;
- поява багаторівневих ієрархічних рішень (дерево цілей, простір стратегій та ін.);
- наявність декількох результатів виконання однієї функції, наприклад, стратегічне планування може завертатися стратегією, стратегічним планом, програмою й іншими результатами.

Отже, зважаючи на те, що формування стратегії є невід'ємною частиною стратегічного управління, слід зауважити, що стратегія для кожного підприємства є достатньо специфічною, унікальною та індивідуальною.

Залежно від рівнів стратегічних рішень розрізняють три види стратегій: корпоративна, ділова та функціональна.

Корпоративна, або портфельна, стратегія — це стратегія, яка характеризує загальний напрям зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, оскільки стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства. Одна з цілей корпоративної стратегії — вибір господарських підрозділів підприємства, в які слід направляти інвестиції. Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарських ризиків і здобуття ефекту синергії;
- зміна структури підприємства;
- рішення про злиття, придбання, входження в ті або інші інтеграційні структури.

На рівні господарського підрозділу розробляється ділова стратегія (бізнес-стратегія), направлена на забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як добиватиметься перемоги в конкурентній боротьбі. Тому таку стратегію називають стратегією конкуренції. Для підприємства з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича і тому подібне. Мета функціональної стратегії — розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Вибір тієї або іншої корпоративної стратегії здійснюється, як правило, за допомогою портфельного аналізу.

Портфельний аналіз — це інструмент, який дозволяє оцінити всю господарську діяльність підприємства з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові і перспективні напрями і скорочення, або припинення інвестицій в неефективні проекти. Передбачається, що портфель компанії має бути збалансованим, тобто необхідно добитися рівноваги усередині підприємства між тими господарськими підрозділами, які потребують додаткових інвестицій, і тими, які здатні їх надати. Іншими словами, під збалансованим бізнесом-портфелем слід розуміти рівномірне розміщення ресурсів між ринками, що зароджуються і зрілими, з метою розосередження ризиків, спрямованості бізнесу, залежно від певних груп споживачів і здобуття, відповідно, рівноважного розподілу прибутку в короткостроковому і довгостроковому періодах.

Особливу популярність ідеї портфеля стратегій отримали завдяки роботам Boston Consulting Group (BCG, БКГ). Матриця БКГ, що іменується також матрицею «зростання-частка ринку», використовує два критерії класифікації наявних і можливих товарних стратегій компанії:

- темпи зростання цільового сегменту ринку як характеристику його привабливості;
- частку ринку відносно найнебезпечнішого конкурента як характеристику конкурентоспроможності.

По кожному критерію оцінка здійснюється по двійковій системі: високі або низькі темпи зростання ринку і велика або мала відносна частка ринку. У результаті виходить матриця з чотирма квадратами (рис. 1).

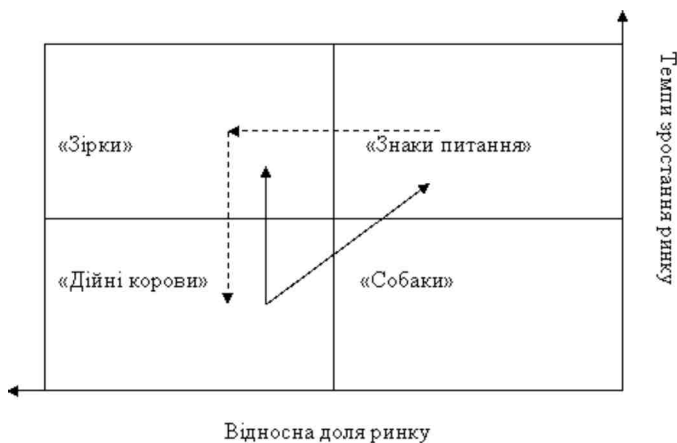


Рисунок 1. Матриця БКГ «Зростання - Доля ринку»

Легко відмітити, що в чотирьох квадратах відображаються різні стадії життєвого циклу товару і по кожному потрібні особливі стратегічні рішення, що передбачають особливі конкурентні стратегії, з поєднання яких складається та або інша портфельна стратегія.

«Дійні корови» (повільний ріст/висока доля): товари, здатні в принципі дати більше грошей, чим потрібний для підтримки їх частки ринку. Головна роль «коров»: вони є джерелом фінансових коштів для розвитку диверсифікації або досліджень, для підтримки останніх категорій товарів з інших квадратів. Пріоритетна стратегічна мета — «збір урожаю».

«Собаки» («повільний ріст/мала доля»): найнеприємніша позиція на ринку. Зазвичай знаходяться в невігідному положенні по витратах і тому мають мало надії на збільшення частки ринку, тим більше що ринкова боротьба в основному завершена. Пріоритетна стратегія — це деінвестування і у будь-якому випадку скромне існування.

«Знаки питань» («швидкий ріст/мала доля»): товари цієї групи вимагають значних засобів на підтримку зростання. Ця частина номенклатури включає товари, доля яких відносно низька, але темпи зростання високі.

«Зірки» («швидкий ріст/висока доля»): товари-лідери на швидко зростаючому ринку. Також вимагають значних засобів для підтримки зростання. Проте завдяки своїй конкурентоспроможності дають значні прибутки; у міру дозрівання ринку змінюють попередніх «дійних корів».

Таким чином, в результаті проведення портфельного аналізу за допомогою однієї з відомих моделей підприємство може оцінити конкурентоспроможність основних продуктів з тим, щоб визначити напрями свого розвитку (зростання, стабільність або скорочення) і визначити розміри вкладення або навпаки вилучення капіталу кожної конкретної бізнес-області.

Отже, було розглянуто центральний етап процесу розробки стратегічного управління — планування, — який включає вибір корпоративної, прийняття ділових, побудову функціональних стратегій, а також постановку завдань по ключовим функціям.

За умов поширення глобалізаційних процесів та інтеграції багатьох національних економік до спільного світового простору, одним з головних напрямків господарської діяльності є здійснення стратегічного управління на зовнішніх ринках, що є складовою частиною формування, становлення та розвитку підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється згідно з певним набором підходів, які можна охарактеризувати в рамках стратегії реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Стратегія ЗЕД невідомо входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями О.Кириченко [2]. Згідно з цим, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатися як функціональна стратегія, яка по ієрархії пов'язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною і з іншими стратегіями підприємства. Отже для такої стратегії повинні існувати відмінні характеристики. Тож можна виділити певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Першою з них є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Взаємозв'язок з внутрішнім середовищем обґрунтовує необхідність врахування економічного положення підприємства за всіма видами ресурсів для того, щоб бути впевненим в ресурсній базі, завдяки якій підприємство матиме можливість успішно реалізувати свою стратегію.

За умов взаємозв'язку з зовнішнім середовищем потрібно враховувати загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство та особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція, а отже специфіка даної продукції повинна бути врахована в цій стратегії. Крім того, стратегія ЗЕД невідомо пов'язана з конкурентною стратегією, яка враховує потенціал підприємства.

Таким чином стратегія ЗЕД враховує існування взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища з позиції можливості конкурувати на зовнішніх ринках.

Другою особливістю стратегії ЗЕД є її комплексність.

Під цією особливістю стратегії ЗЕД розуміється її обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємств, а саме з конкурентною та функціональною.

Третьою особливістю стратегії є необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, на її формування та реалізацію.

Оскільки кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є суттєвою, керівництву підприємства вкрай необхідно обрати саме ті пріоритетні або релевантні фактори, які можуть бути ключовими факторами успіху.

Четвертою особливістю є необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства.

Якщо стратегія зовнішньоекономічної діяльності відноситься до підприємства, яке в цілому переважно увагу приділяє експортно-імпортним операціям, тоді стає можливим розгляд такої стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної стратегії.

П'ятою особливістю є взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії.

Якщо підприємство, для якого ЗЕД не є пріоритетним напрямком діяльності, але тим не менш важливим, доцільно виділити певні організаційні одиниці в рамках організаційної структури управління, які й будуть здійснювати реалізацію експортно-імпортних операцій. Тож така стратегія може бути притаманною як підприємству в цілому, так і його окремим підрозділам.

Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А відповідно сформульована, розроблена та визначена стратегія – запорука ефективної та результативної діяльності підприємства на ринку.

На процес формування та реалізації стратегії впливають багато різноманітних чинників, серед яких можна виділити такі:

- особливості постачання, якими є вартість та час, що значною мірою визначає терміни виготовлення тієї чи іншої продукції;

- виробничий потенціал, що забезпечує виготовлення продукції (як експортної, так і призначеної для реалізації на внутрішньому ринку), з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни;

- наявність відповідних людських ресурсів, що стосується в першу чергу питання наявності фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції на експорт, яка, в основному, відрізняється від типових моделей виробленої продукції;

- інформаційна база, як чинник формування стратегії підприємства, може відігравати значну роль за умови своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози, які можуть очікувати підприємство при виході на зовнішній ринок. При зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище підприємства, супутньої діяльності на зарубіжному ринку, основну увагу доцільно приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам;

- фінансові можливості, щодо формування бюджету, з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, що являє собою затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених у вартісному вираженні, тобто, для реалізації стратегії необхідним є визначення обсягів фінансових ресурсів, які окремо будуть направлені на роботу на зовнішньому ринку.

Отже, при формуванні зовнішньоекономічної стратегії і на першому етапі її реалізації, ці фактори неоднозначно впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, ускладнюючи чи сприяючи реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Це пояснюється тим, що вплив чинників більшою мірою враховувався і коригувався підприємством при організації діяльності на внутрішньому ринку із знайомими для підприємства вимогами. Робота на зовнішньому ринку змушує підприємство коригувати вплив визначених факторів для забезпечення успішності своєї зовнішньоекономічної стратегії.

Висновки. У статті обґрунтована, теоретично і практично розв'язана проблема необхідності формування та застосування стратегічного управління на підприємствах, що діють на зовнішніх ринках. Важливість подібного дослідження визначається тим, що стратегічне управління у все більшому ступені стає фактором ключової компетенції і джерелом конкурентних переваг підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Теоретично визначені і обґрунтовані теоретичні аспекти формування стратегічного управління на зовнішніх ринках. В статті розкривається суть поняття стратегічного управління, як необхідного елемента для розробки зовнішньоекономічної стратегії, необхідність управління ним для досягнення стратегічних цілей підприємства на зовнішньому ринку.

Список літератури.

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер. с англ.). – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. М: "ТК-Велби", 2006.
5. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знание, 2002.-159 с.
6. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Знання, 2006. - 366 с.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: "Центр навчальної літератури", 2004. - 366 с.
9. Мних. С. В. Економічний аналіз: Підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 412 с.
10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Київський національний економічний ун-т. – К: КНЕУ, 2001. – 228 с.

References.

1. Ansoff, I. (2011), Strategicheskij menedzhment [Strategic Management], Piter, St.Petersburg, Russia.
2. Ansoff, I. (1999), Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy], Piter, St.Petersburg, Russia.
3. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
4. Vesnin, V.R. (2006), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], "TK-Velbi", Moscow, Russia.
5. Volod'kina, M.V. (2002), Strategicheskij menedzhment [Strategic Management], Znanie, Kyiv, Ukraine.
6. Gaponenko, A.L. and Pankruhin, A.P. (2004), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Omega-L, Moscow, Russia.
7. Kindrats'ka, H.I. (2006), Stratehichnyj menedzhment [Strategic Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Mischenko, A.P. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Mnykh, Ye. V. (2003), Ekonomichnyj analiz [Economic Analysis], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Nalyvajko, A. P. (2001), Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku [The theory of business strategy. Current state and trends of development], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.07.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"