

## НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 339.56(477)

Бабій І.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ СОТ

У статті розглянуто особливості формування стратегічного управління вітчизняних підприємств за умов їх функціонування в СОТ, охарактеризовано та виділено значення стратегічного управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (ЗЕД), а також акцентовано увагу на знаходженні взаємозв'язку між середовищем функціонування підприємства та формуванням довгострокових цілей його ЗЕД. Підкреслено роль інтеграційних процесів, лібералізації зовнішньої торгівлі та їх вплив на сучасний стан ЗЕД вітчизняних підприємств за умов СОТ, а також обґрунтовано стратегічний характер застосування моделей, методів та підходів у здійсненні управління ЗЕД підприємств в рамках співробітництва з торговельними партнерами СОТ. Сформовано логічну структуру застосування моделей та методів стратегічного управління в активізації ЗЕД промислових підприємств в рамках членства України в СОТ та врахування специфіки інтеграційних процесів до ринкових європейських структур.

**Ключові слова:** стратегічне управління, ЗЕД вітчизняних підприємств, СОТ, співробітництво, моделі стратегічного управління ЗЕД, методи стратегічного управління ЗЕД, підходи стратегічного управління ЗЕД.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЭД ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВТО

Бабій І.В.

В статье рассмотрены особенности формирования стратегического управления отечественных предприятий в условиях их функционирования в ВТО, охарактеризованы и выделены значения стратегического управления во внешнеэкономической деятельности предприятия (ВЭД), а также акцентировано внимание на нахождении взаимосвязи между средой функционирования предприятия и формированием долгосрочных целей его ВЭД. Подчеркнута роль интеграционных процессов, либерализации внешней торговли и их влияния на современное состояние ВЭД отечественных предприятий в условиях ВТО, а также обоснован стратегический характер применения моделей, методов и подходов в осуществлении управления ВЭД предприятий в рамках сотрудничества с торговыми партнерами ВТО. Сформирована логическая структура применения моделей и методов стратегического управления в активизации ВЭД промышленных предприятий в рамках членства Украины в ВТО с учетом специфики интеграционных процессов в рыночные европейские структуры.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, ВЭД отечественных предприятий, ВТО, сотрудничество, модели стратегического управления ВЭД, методы стратегического управления ВЭД, подходы стратегического управления ВЭД.

STRATEGIC MODELS AND METHODS OF ENTERPRISE'S  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT UNDER THE WTO CONDITIONS

Babij I.

The paper is devoted to the peculiarities of the formation of strategic management of national enterprises under the conditions of their functioning in the WTO. There was characterized and emphasized the significance of strategic management in the foreign economic activity of the enterprise (FEA). Also it was paid attention to the relation between the environment of the enterprise's functioning and the formation of long-term goals of its foreign economic activity. It was underlined the role of integration process, liberalization of foreign trade and its influence on the current state of national enterprises foreign economic activity under the conditions of WTO. It was highlighted the strategic character of the models, methods and approaches application in the management of enterprises FEA and cooperation making with WTO trade partners. It was build the logic structure of strategic management models and methods application in the activation of FEA under the WTO and specific of integration processes to the European structures.

**Keywords:** strategic management, foreign trade of national enterprises, WTO, cooperation, models of strategic management of FEA, methods of strategic management of FEA, approaches of strategic management of FEA.

**Постановка проблеми.** Сьогодні з урахуванням можливостей співпраці з зовнішньоторговельними партнерами СОТ для вітчизняних промислових підприємств відкривають нові можливості у напрямі їх подальшого розвитку та формуванні стратегічних орієнтирів інтеграційного характеру. З набуттям чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС висунуто нові вимоги до планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Перш за все це стосується довгострокової співпраці вітчизняних виробників із зовнішнім ринком ЄС, яка повинна передбачити не тільки економічне спрямування, але й стратегічно-інтеграційне. Через це в умовах співробітництва із СОТ, лібералізації торгівлі та посилення інтеграційних процесів важливим та актуальним питанням є дослідження специфіки стратегічних моделей та методів управління ЗЕД підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів моделей, методів та підходів до стратегічного управління підприємства та його зовнішнього середовища присвячено значну кількість наукових праць таких вчених, економістів та дослідників, як М. Портер, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, М.А. Йохна, Л.К. Кожевнікова, С.В. Косенко, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, М.Д. Пецкович, Н.Я. Пітель, В.В. Стадник.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виділення особливостей стратегічних моделей та методів стратегічного управління ЗЕД підприємства за умов членства України в СОТ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах бурхливого економічного розвитку та співробітництва з країнами-партнерами СОТ у напрямі інтенсифікації зовнішньої торгівлі слід вважати, що будь-яка діяльність окремого суб'єкта господарювання пов'язана з формуванням продуманих та спланованих економічних відносин, які носять в собі як причинно-наслідковий, так і стратегічний характер. Виходячи з цього, необхідно виділити те, що, на думку М.Б. Мізюка, стратегічне управління підприємства та відносини, які виникають у процесі його здійснення, мають бути сформовані на рівні взаємодії «організації» та «середовища», в якому вона функціонує. В таких умовах становлення концепції управління набуває поняття того, що підприємство входить у так звану відкриту систему та не може функціонувати без певної взаємодії зі специфічними елементами зовнішнього середовища [1, с. 167]. Через це, на думку автора, необхідно зазначити, що така позиція напряму пояснює потребу та обґрунтованість діяльності вітчизняних підприємств промисловості щодо співпраці з зовнішнім ринком, адже внутрішні умови національної економіки щодо ведення господарської діяльності її суб'єктів тісно переплітаються з вимогами, які висуваються ринком ЄС до вітчизняних виробників.

Керуючись тим, що інтеграційні процеси передбачають широкий спектр динамічних змін, які необхідно взяти до уваги у діяльності вітчизняних підприємств, вважаємо, що стратегічне управління та їх аналіз мають стати вирішальними та дієвими у розумінні та обґрунтуванні тих чи інших об'єктів дослідження, тенденцій, факторів і напрямів розвитку за умов СОТ. Результати стратегічного управління мають сприяти формуванню належної системи розвитку ЗЕД підприємства та

повною мірою залежать від окремих моделей, методів та підходів, які мають бути при цьому застосовані.

Згідно з основоположними постулатами менеджменту є декілька важливих теорій, які можна застосувати у процесі здійснення стратегічного управління та врахування чинників зовнішнього середовища. Проте, на думку автора, сьогодні тільки окремі з них можуть врахувати особливості здійснення стратегічного управління ЗЕД вітчизняних підприємств, такі як:

– модель «галузевої структури» (модель М. Портера) [2];

– модель «сфери дії організації» [3];

– модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища (модель У. Ділла та Дж. Томпсона) [4].

Якщо звернути увагу на специфіку кожної із зазначених моделей у сучасному трактуванні підходів до стратегічного управління ЗЕД підприємства за умов функціонування в СОТ, слід виділити таке.

1) Модель «галузевої структури»:

– стратегічне управління ЗЕД орієнтоване на розвиток галузі, в якій діє підприємство, а особливо її стан та тенденції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

– врахування конкурентних сил, які можуть бути використані під час здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємств.

2) Модель «сфери дії організації»:

– через те, що сфера зовнішнього ринку, де функціонує та на який орієнтується вітчизняне підприємство може зазнавати впливу постійних динамічних змін інших зовнішніх середовищ, здійснення стратегічного управління організації повинно бути відкритим та гнучким;

– наявність взаємозалежних і різноспрямованих вимог зовнішнього ринку СОТ для формування продуманої стратегії управління ЗЕД вітчизняних підприємств означає потребу у створенні такої виробничої програми, яка б змогла передбачити альтернативне залучення ресурсів, знаходження шляхів досягнення цілей та активізації якісної праці.

3) Модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища:

– з урахуванням існування дворівневої «ієрархічної» структури зовнішнього середовища («середовища завдань» та «загального середовища») слід зазначити, що стратегічне управління ЗЕД підприємства за умов функціонування в СОТ повинно керуватись постановкою більш спеціалізованих вузьких завдань, які сформовані на базі загальних;

– формування внутрішніх завдань стратегічного управління підприємства має виходити з умов, які ставить перед ним зовнішній ринок, а саме конкуренти, споживачі, характер попиту, науково-технологічні фактори розвитку цільового ринку, сировинна спрямованість, адміністративні важелі регулювання проникнення товарів іноземного походження, соціальне забезпечення населення.

На думку автора, в основу будь-якої стратегічної моделі управління, а особливо підприємства, яке орієнтується на зовнішній ринок, може бути покладено низку методів та підходів, що застосовуються відповідно до окремих стадій комплексного виробничого процесу.

Загалом в теорії менеджменту та дослідженні економічних явищ здійснення господарської діяльності

суб'єктів господарювання науковці та дослідники виділяють три групи основних підходів до управління: економічні, адміністративні та соціальні [5, с. 86].

Кожен із зазначених методів характеризується специфічними підходами до управління, в основі яких має лежати унікальність виробничого процесу того чи іншого підприємства, що є орієнтованим на довгострокову співпрацю із зовнішньоторговельними партнерами СОТ. Якщо підприємство ставить перед собою досить суттєві стратегічні цілі у напрямі активізації його ЗЕД, слід прийняти до уваги і те, що як адміністративні, так і економічні підходи до управління мають бути стратегічно обумовленими. Водночас сучасні виробники повинні формувати свої адміністративні та економічні концепції управління з боку важливості з урахуванням аспекту стратегічного розвитку підприємства. Додатково елемент стратегічного розвитку також стосується і соціального розвитку підприємства, коли йдеться про підвищення кваліфікації та добробуту його працюючих.

Виходячи з цього, слід виділити те, що методи стратегічного управління ЗЕД підприємства за сучасних умов функціонування в СОТ повинні обумовлюватись довгостроковою спрямованістю його діяльності на тісну співпрацю з країнами-партнерами ЄС в рамках інтеграційних процесів.

Через це під адміністративними методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств слід розуміти систему способів та прийомів організаційно-розпорядчої діяльності, які можуть бути поставлені з боку державної влади та використовуються для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку ЗЕД підприємства. Такі методи можуть як обмежувати, так і забезпечувати сприяння ЗЕД підприємства за умов його співробітництва з країнами-партнерами СОТ. Найбільш поширеними адміністративними методами є такі: ліцензування і квотування продукції; заборона окремих видів експорту та імпорту; застосування спеціальних імпорتنних процедур та правових режимів; заходи проти недобросовісної конкуренції [5, с. 87].

Наступними не менш важливими методами стратегічного управління ЗЕД підприємств є група економічних методів, які, на відміну від адміністративних, спрямовані на зростання прибутковості від здійснення експортно-імпорتنних операцій. Результати застосування зазначених методів мають стосуватись знаходження альтернативних та більш вигідних варіантів залучення витрат у виробництво продукції на експорт, імпортування комплектуючих, сировини та матеріалів. На думку автора, стратегічний аспект управління ЗЕД підприємства слід розуміти так, що в процесі виробництва його продукції кожен його цикл має бути побудований на системі досягнення менших витрат виробництва.

До економічних методів стратегічного управління ЗЕД підприємств за умов розвитку зовнішньоторговельних відносин з країнами-партнерами слід віднести такі: митні збори; ціни на експортовану та імпортовану продукцію, матеріали і сировину; експортне кредитування та його ставки; експортне преміювання та субсидювання [6].

Якщо звернути увагу на значення соціальних методів у стратегічному управлінні ЗЕД, слід зазначити те, що перш за все вони мають бути спрямовані

на забезпечення соціального розвитку персоналу підприємства та охоплювати низку соціальних мотивів до виконання завдань, які ставляться адміністрацією. В цьому випадку керівники підприємства повинні бути самі зацікавлені у підвищенні якості його людського капіталу згідно з тими вимогами, які ставляться перед кваліфікаційними потребами до виробництва продукції на експорт.

Поряд з вищенаведеними методами стратегічного управління в активізації ЗЕД вітчизняних підприємств необхідно звернути увагу на низку сучасних підходів, які мають бути реалізовані в межах охарактеризованих методів.

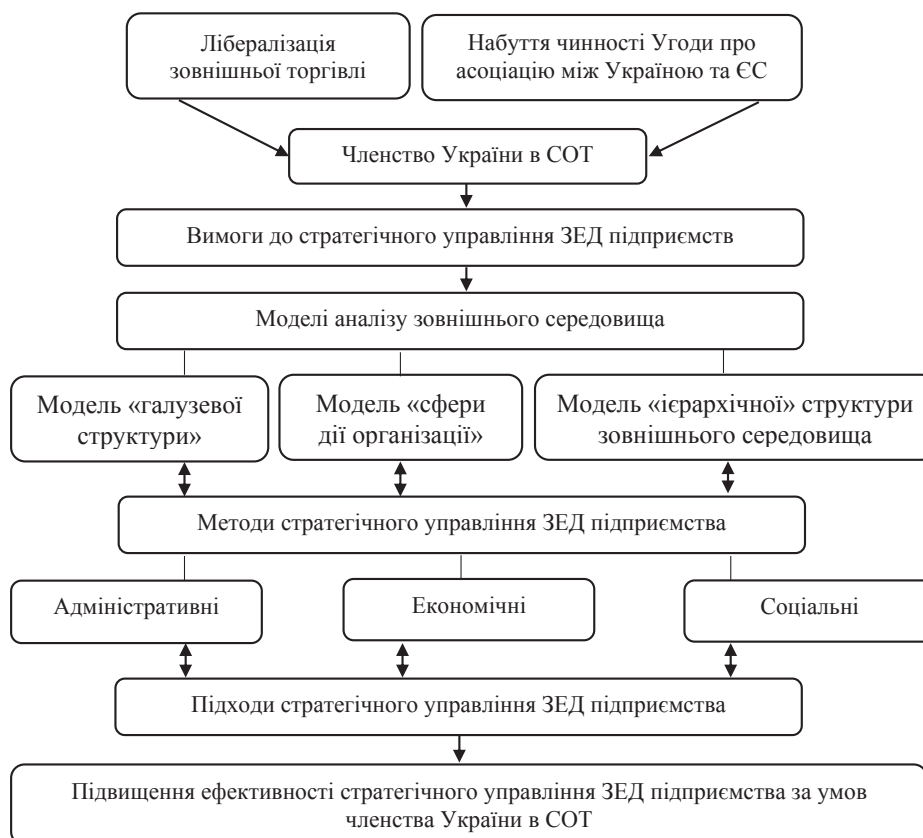
На думку В.В. Стадник та М.А. Йохни, важливим підходом до стратегічного управління ЗЕД підприємств за сучасних умов ринкової економіки є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який базується на аналізі стратегічних альтернатив, визначенні функціональної стратегії управління та використанні елементів стратегічного контролінгу [7, с. 74–75].

С.В. Косенко вважає, що важливими підходами до управління досягненням довгострокових стратегічних цілей у ЗЕД підприємства мають стати спрямованість на розвиток внутрішнього середовища підприємства на основі зовнішнього; комплексність стратегії ЗЕД підприємства; врахування обмеженості розмаїття факторів, які можуть вплинути на досягнення довгострокових цілей ЗЕД; виділення пріоритетності ЗЕД серед інших видів діяльності підприємства; знаходження зв'язку між ієрархічними елементами ЗЕД підприємства [8, с. 123–124].

Серед найбільш дієвих та прийнятних підходів, які мають стати в основі функціонування методів стратегічного управління ЗЕД підприємств згідно з сучасними умовами лібералізації зовнішньої торгівлі, на думку Н.Я. Пітель, є ті, які безпосередньо стосуються формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства, а саме визначення ключових етапів розвитку ЗЕД; визначення ключових функціональних стратегій підприємства та їх відповідності етапам розвитку ЗЕД; виділення центрів відповідальності за реалізацією стратегії та програми розвитку ЗЕД підприємства. Важливими інструментами зазначених підходів мають стати маркетинг, фінанси та інвестиції, людські ресурси, інновації [9, с. 127].

Виходячи з вищенаведених досліджень, на рис. 1 згрупували логічну структуру застосування моделей та методів стратегічного управління ЗЕД підприємства за умов СОТ.

Згідно з рис. 1 слід зазначити, що з метою підвищення ефективності стратегічного управління ЗЕД вітчизняних підприємств за умов їх функціонування в СОТ необхідно керуватись окремими моделями, методами та підходами управління. Зазначені елементи у своїй логічній послідовності дадуть змогу сформувати належну та продуману стратегію розвитку ЗЕД підприємства, яка буде орієнтована не тільки на посилення співробітництва з торговельними партнерами СОТ, але й на подальшу інтеграцію підприємства у європейські структури. Водночас сьогодні саме лібералізація зовнішньої торгівлі та набуття чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС є головними пріоритетними напрямками розвитку ЗЕД



**Рис. 1. Логічна структура застосування моделей та методів стратегічного управління ЗЕД підприємства за умов СОТ**

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5, с. 86; 6; 7, с. 74–75; 8, с. 123–124; 9, с. 127]

вітчизняних підприємств, на основі правил та вимог яких здійснюється їх сучасне партнерство з СОТ.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у процесі реалізації цілей та завдань щодо активізації ЗЕД вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ керівники та менеджери повинні приділяти значну увагу сучасним моделям, методам

та підходам стратегічного управління, оскільки саме ретельне планування, стратегічний аналіз та їх логічне застосування дадуть змогу досягти додатних фінансових результатів, вийти на нові закордонні ринки збуту, поглибити інтеграційні процеси до ЄС, а також сприяти формуванню надійного іміджу зовнішньоторгівельного партнера.

1. Мізюк Б.М. *Основи стратегічного управління: [підручник]* / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
2. Портер М. *Конкурентне переваження: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість* / М. Портер; пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Міщенко А.П. *Стратегічне управління. Зовнішнє середовище фірми. Аналіз моделей* / А.П. Міщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/40973-21-zovnishn-seredovische-frmi-analz-modeley.html>.
4. Томпсон А.А. *Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу* / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – К.: Вільямс, 2003. – 924 с.
5. Кожевнікова Л.К. *Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю* / Л.К. Кожевнікова // *Економіка та держава*. – 2014. – № 8. – С. 85–88.
6. Пецкович М.Д. *Економічні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності* / М.Д. Пецкович, Н.Р. Круп'як [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27529/1/051-078-079.pdf>.
7. Стадник В.В. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посібник]* / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.
8. 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. – № 83 (15). – С. 117–128.
9. Питель Н.Я. *Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації* / Н.Я. Питель // *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. – 2015. – Вип. 87. – Ч. 2. – С. 120–129.