

УДК 339.9:[65.011:621]

І. В. Бабій,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

## ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕХАНІЗМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Babiy,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics,  
management and administration Khmelnytsky National University

### FORMATION AND APPLICATION OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY IN THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE MECHANISM

*У статті розкрито характеристики стратегічного управління на промисловому підприємстві із виокремлення труднощів, з якими може стикатися управлінський персонал. Деталізовано визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності сучасних господарюючих суб'єктів. Визначено, що формування стратегії є особливим видом діяльності на підприємстві, що має враховувати вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства ряду внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Проведено дослідження основних етапів формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та її застосування у механізмі стратегічного управління машинобудівного підприємства. Підґрунтям стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування є не тільки розширення торгівлі на зовнішніх ринках, але й обов'язкове підвищення ефективності функціонування суб'єкта з метою зростання його експортного потенціалу та забезпечення стійкості конкурентних позицій на нових ринкових сегментах реалізації власних виробів.*

*The article describes the characteristics of strategic management in an industrial enterprise to identify the difficulties that management personnel can face. The strategy of foreign economic activity of modern economic entities is worked out in details. It is determined that the formation of a strategy is a special type of activity in an enterprise that should take into account the influence on the financial and economic activity of a number of internal and external factors of influence. The study of the main stages of formation of the strategy of foreign economic activity and its application in the mechanism of strategic management of the machine-building enterprise has been carried out. The basis of the strategy of foreign economic activity of machine building enterprises is not only the expansion of trade in foreign markets, but also the obligatory increase in the efficiency of the entity's functioning in order to increase its export potential and ensure the stability of competitive positions in new market segments of the implementation of their own products.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, стратегічне управління, підприємства машинобудування, формування стратегії ЗЕД.*

*Key words: foreign economic activity, strategy, strategic management, enterprises of mechanical engineering, formation of the strategy of foreign economic activity.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний ринок характеризується швидкоплинними змінами умов господарювання, що призводить до збільшення кількості ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств. Тому менеджери більшості промислових підприємств зіткнулися з необхідністю вирішення нових завдань щодо пристосування до змін у ринковому оточенні, що вимагає використання новітніх підходів до ведення управлінської діяльності в стратегічному аспекті розвитку господарюючих суб'єктів. Зважаючи на такі обставини, на промислових підприємствах повинен бути сформований дієвий механізм стратегічного управління, в якому будуть задіяні усі відповідні підсистеми для

дослідження та оцінювання зовнішнього середовища, аналізу можливостей розвитку підприємства, із застосуванням сформованої стратегії, подальшим виокремленням важелів її реалізації. Для підприємств машинобудівної галузі, стан яких на сьогодні не вирізняється активним розвитком, нагальним є активізація процесів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що є можливим завдяки формуванню відповідної стратегії.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням механізму стратегічного управління, засад формування та реалізації стратегії зовнішньо-

економічної діяльності, підходів стратегічного планування у даному напрямі розвитку займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема серед них: Ансофф І., Баула О., Головка Т., Гевко О., Друкер П., Зуб А., Кузьмін О., Кириченко О., Ковтун Е., Міщенко А., Портер М., Піддубний І., Саєнко М., Фатхутдинов Р., Шведа Н., Чорна Л. та ін. Але, зважаючи на активізацію міжнародних економічних відносин, розширення векторів міжнародної співпраці, питання цієї тематики вимагають подальшого дослідження.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження та обґрунтування особливостей формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, розкриття факторів побудови та реалізації стратегії ЗЕД машинобудівних підприємств для упорядкування підходів управління в системі стратегічного менеджменту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі надає змогу одержати відповіді на ряд питань зокрема щодо: виокремлення конкретного ринку, на якому варто ціленаправлено відшукувати шляхи розширення; обрання цінової політики, напрямів реалізації продукції, виокремлення розподільчої мережі збуту продукції, внесення організаційних змін у структурні підрозділи господарюючого суб'єкта, що зайняті розв'язанням питань щодо збільшення обсягів виходу продукції на зовнішні ринки.

Стратегічне управління на підприємствах машинобудівної галузі надає змогу провести оцінку фінансово-господарської діяльності, ринкового оточення функціонування з позиції розвитку його потенціалу. Відповідно, відбувається формування прогнозів та важелів, що будуть задіяні для адаптації до ринкових умов, зменшення впливу негативних факторів з метою отримання поставлених керівництвом підприємства цільових завдань. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності надає можливість ціленаправлено впливати на діяльність усіх структурних підрозділів, адекватно до визначених управлінським персоналом положень, реагувати на умови введення господарювання, більшість з яких наразі не завжди можна достовірно спрогнозувати. У деяких роботах науковців домінує думка, що стратегічне управління, крім позитивних характеристик, має низку недоліків, які пов'язані із:

- понесеними, не у всіх випадках окупними, затратами на розробку стратегії;
- можливістю проявів бюрократизації управління (покладання відповідальності за окремим колом спеціалістів, натомість коли існують випадки у яких стоїть необхідність у терміновому прийнятті управлінських рішень);
- рівнем деталізації прогнозування становища підприємств, адже формування стратегії на окремому підприємстві залежить від кваліфікації відповідального персоналу та мотивації працівників підрозділів у повній реалізації поставлених стратегічних завдань.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є своєрідною моделлю дій персоналу підприємства для отримання запланованих цілей. Саме тому формування стратегії мож-

на визначити як особливий вид діяльності, що вимагає творчого підходу до визначення перспектив, прогнозів майбутнього стану, поведінки конкурентів, напрямів підвищення ресурсно-фінансового забезпечення для розширення як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту продукції. Кожен суб'єкт господарювання має власне бачення стосовно формування стратегії, але зазвичай її головні складові визначаються управлінським персоналом. Відповідальні спеціалісти структурних підрозділів також беруть участь у формуванні стратегії, але загалом їх завдання полягає у застосуванні її положень. Формування стратегії відбувається із аналізом як внутрішнього становища, так і зовнішніх факторів впливу на господарювання підприємства. Найсуттєвішими із них є: економічні чинники впливу, політичне становище у країні, рівень ризиків та темпи розвитку галузі, принципи за якими ведеться фінансово-господарська діяльність підприємств, життєвий цикл продукції, що виготовляється, спроможність залучати різного роду ресурсів тощо [1].

Зовнішні фактори побудови стратегії ЗЕД машинобудівного підприємства у більшій мірі визначають його експортні можливості. Натомість, велике значення у побудові стратегії має внутрішнє становище підприємства: особливості організації, функціонування підсистем управління, групування та дослідження інформаційних джерел, процес планування, особливості ведення аналізу експертної діяльності тощо.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств є функціональною стратегією, бо у складі загальної стратегії підприємства вона взаємопов'язана із сукупністю стратегій, як-от ресурсна, стратегія підвищення конкурентоспроможності, стратегія інноваційного розвитку тощо. Стратегія ЗЕД має сукупність ознак, які включають характеристики, що притаманні більшості стратегій та ті ознаки, що є властивими тільки стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема це комплексний характер, розгляд виокремлених чинників, визначення пріоритетів врахування внутрішніх особливостей та впливу зовнішнього оточення, систематизація заходів, прийнятих управлінським персоналом, відносно виокремлення рішень щодо виходу на той чи інший сегмент ринку, окремої країни бізнес-партнера [2].

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є складним процесом, що передбачає проходження ряду стадій. На початку, відповідними спеціалістами підприємства, проводиться детальний аналіз усіх факторів зовнішнього оточення для формування прогнозів розвитку міжнародних відносин, визначення рівня конкурентоздатності продукції, відносно аналогічних виробів країни бізнес-партнера. Визначають потенціал підприємства в даному напрямі розвитку, сильні та слабкі сторони діяльності із формуванням прогнозів майбутнього стану суб'єкта господарювання. Після групування усіх необхідних інформаційних даних, управлінським персоналом, в розрізі загальних цілей фінансово-господарської діяльності підприємства, виокремлюються цілі щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При цьому варто зазначити, що менеджерами повинна братися до уваги необхідність співставлення одержаних даних попереднього аналізу та сформованих, керівництвом

підприємства, цілей розвитку у сфері міжнародних економічних відносин. Часто, на практиці, виявляють значні розбіжності із переоцінюванням власних можливостей. Тому управлінським персоналом повинні бути сформовані альтернативні стратегії. Фахівці підприємства обґрунтовують різні варіації розгортання події, зіставляючи їх із різноманітним, виділеним раніше, альтернативним планом розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Відтак відбувається обрання найефективнішої стратегії зовнішньоекономічної діяльності, деталізація заходів, що її формують, тобто окреслення плану дій із виокремленням поетапності їх виконання [3].

Доречно проводити маркетингове дослідження ринку для виявлення потреб та смаків споживачів, оцінки діяльності постачальників (визначення якості сировини та рівня цін на неї в окремій галузі). Для визначення привабливості ринку в зовнішньоекономічній діяльності підприємства, варто проводити матричний аналіз.

При проведенні матричного аналізу ЗЕД підприємства найчастіше використовуються такі матриці:

— матриця BCG — аналіз темпів зростання та частки ринку;

— матриця GEM — аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності;

— матриця ADL — аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку;

— матриця Shell/DPM — аналіз привабливості ресурсоемної галузі в залежності від рівня конкурентоздатності [4, с. 174].

На нашу думку, на підприємстві повинна бути удосконалена робота такого структурного підрозділу, як відділ зовнішньоекономічних зв'язків. Саме у цьому підрозділі формується сукупність фундаментальних управлінських рішень щодо зовнішньоекономічних дій, обираються найефективніші в аспекті обраних стратегічних орієнтирів. Після сформованих стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності, формуються короткотермінові та оперативний план розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності у цілісному механізмі стратегічного управління. По закінченню діяльності управлінського персоналу щодо стратегічного планування у даній сфері господарювання, відбуваються процеси з реалізації виробленої стратегії.

Під застосуванням стратегічного плану, у механізмі стратегічного управління на промисловому підприємстві, розуміється процес організації впровадження стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності, постійний моніторинг за їх виконанням із внесенням змін (корективів) у сформовану загальну стратегію. Важливим є наявність зворотнього зв'язку, особливо при визначенні невідповідностей, виявлення не доопрацювання при формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Як зазначають автори Карачина Н.П. та Зозуля І.В., інколи такий зворотній зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей зовнішньоекономічної діяльності якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії [5, с. 25].

## ВИСНОВКИ

Зважаючи на складність процесів налагодження співпраці з країнами бізнес-партнерами, необхідність зростання конкурентних позицій на зовнішніх ринках,

зовнішньоекономічна діяльність машинобудівних підприємств є чи не найважливішим об'єктом управління у цілісному механізмі стратегічного менеджменту. Проведене дослідження дало змогу визначити, що як при формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності, так і при її застосуванні, управління націлене не тільки на розширення міжнародної співпраці у сфері торгівлі, а й на пошук шляхів розвитку усіх структурних елементів господарюючого суб'єкта, результативної взаємодії із зовнішнім середовищем. Для ефективного впровадження механізму стратегічного управління машинобудівного підприємства, що спрямований на розширення зовнішніх ринків, найбільше значення має сформована відповідна стратегія розвитку у даній сфері, поточні та довгострокові плани та співставлення їх із системою цілей, які поставлені до виконання управлінським персоналом підприємства.

## Література:

1. Стратегічне управління: навчальний посібник / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. — Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. — 152 с.
2. Баула О.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О.В. Баула, А.В. Сачук // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. — 2013. — Вип. 10 (2). — С. 16—25.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
4. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е.О. Ковтун, І.В. Поліщук, Ю.М. Турець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (1). — С. 172—174.
5. Карачина Н.П. Сутність поняття "Стратегія зовнішньоекономічної діяльності" та особливості її формування / Н.П. Карачина, І.В. Зозуля, А.О. Вінницька // Економічний простір. — 2016. — № 110. — С. 17—26.

## References:

1. Hevko, O.B. and Shveda, N.M. (2016), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], FOP Palianytsia V.A., Ternopil', Ukraine.
  2. Baula, O.V. and Sachuk, A.V. (2013), "Features of strategy development and organization of foreign economic activity of the enterprise in modern globalization conditions of management", *Ekonomichni nauky*, Vyp. 10 (2), pp. 16—25.
  3. Saienko, M.H. (2006), *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], *Ekonomichna dumka*, Ternopil', Ukraine.
  4. Kovtun, E.O. Polischuk, I.V. and Turets', Yu.M. (2016), "Ways of optimization of foreign economic activity of domestic enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*, Vyp. 6 (1), pp. 172—174.
  5. Karachyna, N.P. Zozulia, I.V. and Vinnyts'ka, A.O. (2016), "The essence of the concept Strategy of foreign economic activity and the peculiarities of its formation", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 110, pp. 17—26.
- Стаття надійшла до редакції 26.01.2018 р.*