

Пергат Л.І.

УДК 658.6

## ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність підприємства в умовах ринкових відносин неможлива без розробки та реалізації стратегії, які утворюють загальну стратегію бізнесу. В даний час багато підприємств в силу об'єктивних причин приділяють все більшу увагу питанням освоєння зовнішніх ринків та формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), впровадження якої дозволяє реагувати на мінливі умови його середовища. Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є комплексною проблемою, що набуває особливої актуальності, адже нові часи здійснення комерційної діяльності потребують принципово нових стандартів, методів та етапів організації ведення міжнародного бізнесу, що в даний час вимагає подальшого дослідження.

Питання розробки стратегії та оцінки економічної ефективності ЗЕД підприємства відображені в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Ансофф І., Стрикленд А.Дж., Воронкова А.Е. [2], Отенко В.І. [5] та ін. Вивченням специфіки формування стратегій розвитку ЗЕД займалися Сидорова Е.Ю. [7], Рубенська Е.Т.[6], Фатенок-Ткачук А.О.[8], Кириченко О.А.[4] та інші. Але, в умовах сьогодення, не зважаючи на велику кількість досліджень щодо розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства, залишається недостатньо опрацьованою проблема послідовності етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

Метою статті ставиться – визначення та упорядкування етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- упорядкувати послідовність етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства;
- визначити передумови та встановити стимули розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства;
- проаналізувати чинники, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства;
- розглянути можливі цілі та напрямки ЗЕД підприємства.

Робота виконана в рамках наукових досліджень кафедри менеджменту Національної академії природоохоронного і курортного будівництва і дисертації здобувача.

ЗЕД підприємства - це сукупність виробничо-господарської, організаційно-економічної та оперативно-комерційної діяльності підприємства, пов'язаної з виходом підприємства на зовнішній ринок та його участю в зовнішньоекономічних операціях, здійснювана на валютній основі та урегульована спеціальними державними заходами [7].

Стратегія розвитку ЗЕД підприємства – це довгострокова зовнішньоекономічна стратегія підприємства, що визначає пріоритетний напрямок розвитку підприємства в контексті вимог ВТО на базі оптимального поєднання та ефективного використання стратегічних ресурсів в інтересах задоволення споживачів [8].

Значимими напрямками у вирішенні проблеми розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- національні особливості країни або регіону;
- наявність механізмів управління основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності;
- тип досліджуваного підприємства та етап розвитку підприємства.

Розробка стратегії розвитку ЗЕД безпосередньо залежить від оптимально спланованої та організованої роботи щодо виходу на іноземні ринки, що здійснюється за допомогою певних етапів, на кожному з яких вирішуються конкретні завдання. На рис. 1 наведено послідовність етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

Кількість та зміст етапів розробки стратегії щодо розвитку ЗЕД можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов та чинників.

## ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

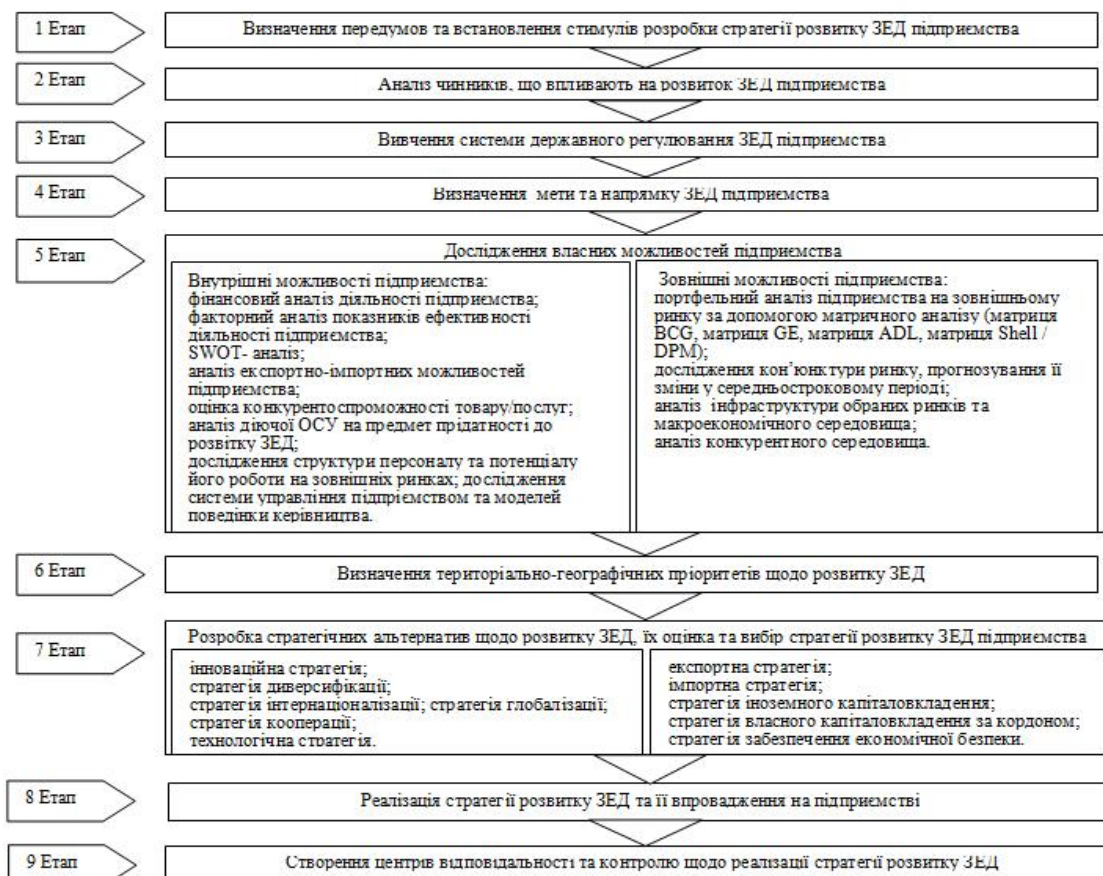


Рис. 1. Етапи розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

На першому етапі розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства необхідно визначити передумови виходу на міжнародний ринок та встановити стимули розвитку ЗЕД підприємства (рис.2).



Рис. 2. Передумови та стимули розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

На другому етапі необхідно виділити чинники, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства. Дані чинники необхідно врахувати при розробці стратегії розвитку ЗЕД (рис.3).

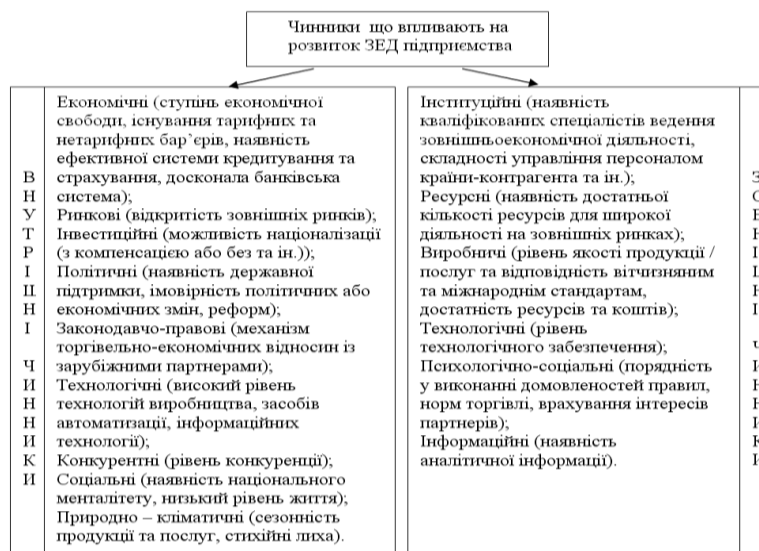


Рис. 3. Чинники що впливають на розвиток ЗЕД підприємства [2, 8].

Третій етап визначається необхідністю вивчення нормативно-правових документів, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність. До них відносять:

- міжнародні угоди з торгово-комерційної діяльності;
- угоди країн - партнерів;
- накази Президента та постанови уряду;
- нормативні акти (Національного банку, Державної митної служби, Міністерства фінансів та ін.)
- чинні світові, регіональні, національні та стандарти підприємства, що регламентують відповідні техніко-економічні показники продукції, а також перспективні норми і стандарти, введення яких лише заплановано;
- матеріали іноземних фірм – споживачів, що містять вимоги до продукції, яку вони закуповують;
- урядові постанови, законодавчі акти, які визначають вимоги до продукції в тих країнах, до яких плануються поставки;
- результати дослідження кон'юнктури ринків, а також довгострокові тенденції їх розвитку [9].

На четвертому етапі визначається мета та напрямок здійснення ЗЕД підприємства. Основна мета ЗЕД повинна бути спрямована на успішне її здійснення з урахуванням зовнішніх чинників економічного росту.

Вибір напрямку здійснення ЗЕД залежить від конкретної спеціалізації підприємства. Його фінансового становища, механізму державного регулювання, форми власності. На рис.4 відображені можливі цілі та напрямки здійснення ЗЕД підприємства.

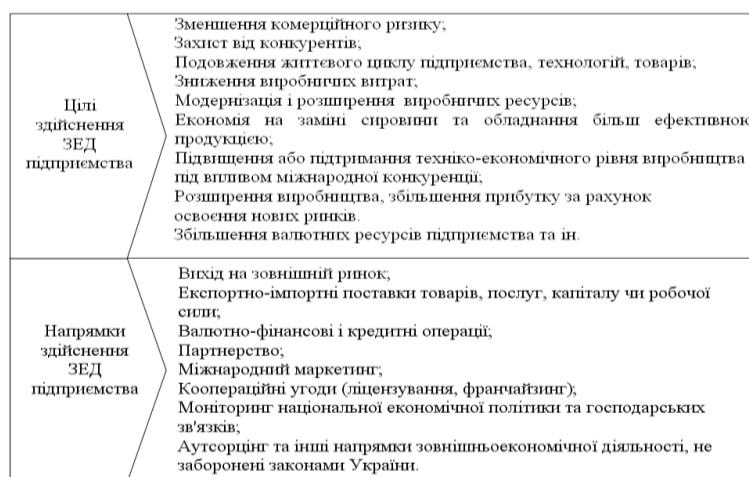


Рис. 4. Цілі та напрямки здійснення ЗЕД підприємства [1, 2, 3].

Розглядати цілі необхідно спільно із оцінюванням ресурсів, а також за допомогою умов здійснення обраної діяльності.

Для цього, на п'ятому етапі необхідно провести дослідження потенційних можливостей підприємства. На даному етапі аналізується та оцінюється внутрішні та зовнішні можливості підприємства, формується інформаційна база щодо стратегічного планування та управління ЗЕД.

Досліджуючи внутрішні можливості підприємства необхідно проаналізувати його виробничо-господарську діяльність, провести фінансовий аналіз діяльності та факторний аналіз показників економічної ефективності діяльності підприємства. Необхідний також SWOT - аналіз, аналіз експортно-імпортних можливостей підприємства, оцінка конкурентоспроможності товару (послуги), аналіз діючої

організаційної структури управління на предмет придатності до розвитку ЗЕД. Обов'язковим є дослідження структури персоналу та потенціалу його роботи на зовнішніх ринках, а також дослідження системи управління підприємством та моделей поведінки керівництва з метою реструктуризації або створення відділу ЗЕД.

При дослідженні зовнішніх можливостей підприємства необхідно провести портфельний аналіз підприємства на зовнішньому ринку за допомогою матричного аналізу (матриця BCG, матриця GE, матриця ADL, матриця Shell / DPM), дослідити кон'юнктуру ринку, прогнозувати її зміни у середньостроковому періоді, проаналізувати інфраструктуру обраних ринків, макроекономічного та конкурентного середовища.

На шостому етапі необхідно визначити територіально-географічні пріоритети щодо розвитку ЗЕД, де враховується потенціал іноземного партнера, наявність спільних кордонів держав, національних інтересів партнерів, схожість етнічних груп, транспортну та логістичну системи та ін.

Далі, на сьомому етапі розробляються стратегічні альтернативи щодо розвитку ЗЕД і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість та робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії розвитку ЗЕД. Якщо в процесі оцінки виявиться, що обрана стратегія не відповідає очікуваним результатам, – зі списку альтернативних стратегій треба обрати іншу найбільш прийнятну та оцінити її. Такий цикл допомагає вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку ЗЕД підприємства.

На восьмому етапі відбувається реалізація обраної стратегії, а також її впровадження на підприємстві в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві.

Для ефективної реалізації обраної стратегії необхідно розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та найбільшу увагу приділити саме основній діяльності, поступово впроваджувати стратегію в маркетинговому, виробничому відділах та в сервісному обслуговуванні, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі і вони самі в процесі реалізації загальної стратегії будуть змінюватися згідно обраному напрямку ЗЕД.

Дев'ятий етап характеризується впровадженням обраної стратегії розвитку ЗЕД та необхідністю постійного контролю за поточною ситуацією внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою створення центрів відповідальності щодо реалізації стратегії розвитку ЗЕД для забезпечення своєчасного реагування на будь-яку зміну до нових умов господарювання.

На даному етапі здійснюється облік відхилення від поставлених цілей, корегування дій та формування плану дій в непередбачених умовах. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

#### Висновки.

1. Визначення та упорядкування етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства, які враховують внутрішні можливості підприємства та ринкові умови у довгостроковій перспективі, необхідно для вдалої діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

2. Передумовами розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства є: бажання освоєння нових ринків, певна стадія розвитку підприємства, наявність та доступність маркетингової інформації, існуюча та потенційна конкуренція. Стимулами розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства є: забезпечення економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі, розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максимізації прибутку, закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій та обладнання, залучення іноземних інвестицій.

3. У ході аналізу чинників було встановлено, що до важливих внутрішніх чинників, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства відносять: інституційні, ресурсні, виробничі, психологічно-соціальні, інформаційні. Важливими зовнішніми чинниками є: ринкові, інвестиційні, політичні, законодавчо-правові, технологічні, конкурентні, соціальні, природно – кліматичні.

4. Цілі здійснення ЗЕД підприємства такі: зменшення комерційного ризику, захист від конкурентів, подовження життєвого циклу підприємства, технологій, товарів, модернізація і розширення виробничих ресурсів, економія на заміні сировини та обладнання більш ефективною продукцією. Напрямок здійснення ЗЕД підприємства є: вихід на зовнішній ринок; експортно-імпортні поставки товарів, послуг, капіталу чи робочої сили; валютно-фінансові і кредитні операції; партнерство; міжнародний маркетинг; коопераційні угоди, аутсорцінг та інші.

#### Джерела та література:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-ХІІ із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р. // ВВР. – 2010. – № 37. – 496 с.
2. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. Г. Лежешко, О. В. Свірідова, Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 320 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. А. Кириченко. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.

5. Отенко В. И. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. И. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
6. Рубинская Э. Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / Э. Т. Рубинская. – М. : ПРИОР, 2001. – 240 с.
7. Сидорова Е. Ю. Управление эффективным развитием внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность))» / Е. Ю. Сидорова. – Саратов, 2009. – 44 с.
8. Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04. – «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / А. О. Фатенок-Ткачук. – Львів, 2009. – 26 с.
9. Вакульчик О. М. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства як функція планування та контролю економічної безпеки підприємства : [Електронний ресурс] / О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький, І. В. Яковенко // Вісник Академії митної служби України. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ...1](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Vamsu_econ...1).