

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕД В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

*Досліджено концептуальні основи стратегічного управління ЗЕД. Розглянуто сутність та етапи стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах посткризового розвитку*

**Постановка проблеми.** Посткризовий розвиток зовнішньоекономічної діяльності розгортається на двох рівнях (мікро- і макроекономічному), але основні процеси в ринковій економіці ініціюються і розвиваються передусім на рівні самостійних суб'єктів господарювання. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми зарубіжними партнерами, створюють або купують підприємства в інших країнах, формують транснаціональні корпорації і міжнародні альянси.

Головною метою діяльності підприємства суб'єкта ЗЕД є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства актуальним стає утримання наявних ринкових позицій та пошук нових можливостей, що сприятиме розширенню ринків збуту та зростанню економічної ефективності.

В умовах посткризового розвитку вітчизняний ринок недостатньо місткий та не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що примушує підприємство виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Основними мотивами розвитку ЗЕД на рівні підприємства в умовах посткризового розвитку можуть бути:

1. Розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максималізації прибутку.
2. Закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання.
3. залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності більш вищої якості і низьких цін в порівнянні з внутрішнім ринком.
4. залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках.
5. Участь в міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку економіки.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах посткризового розвитку економіки включатиме:

- розробку посткризової стратегії;
- проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;
- укладання та виконання міжнародних контрактів;
- ціноутворення на зовнішньому ринку;
- засоби, кошти і форми платежів у міжнародних розрахунках;
- облік зовнішньоекономічних операцій;
- забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі;
- страховий захист вітчизняних та зарубіжних учасників різноманітних форм міжнародного співробітництва.

Головною особливістю зовнішньоекономічної діяльності в умовах посткризового розвитку на мікроекономічному рівні є передусім загальна стратегічна орієнтація підприємств на ринки збуту по всьому світу, на джерела постачання, а також, на розміщення виробництва в різних країнах на основі запровадження стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Термін "стратегічне управління" набув поширення в 60-70 рр. минулого століття. Він був запроваджений для

підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні управління підприємством.

Питання стратегічного управління досліджували багато вчених: Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Грангер, Ірвін, Д. Шендел і С. Хаттен, Д. Хігенс, Д. Пірс, Р. Робінсон, А. Томпсон і А. Стрикленд. Розробкою питань стратегічного управління займалось і продовжує займатись багато російських і українських вчених. Серед них О. Віханський, С. Попов, В. Каспін, В. Герасимчук, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Міщенко, З. Шершнова, С. Оборська, В. Немцов, Л. Довгань, О. Скібіцький та ін. Незважаючи на ґрунтовні дослідження, проведені вченими, питання концептуальних основ стратегічного управління ЗЕД в умовах посткризового розвитку не розглядалися.

**Мета дослідження.** Дослідження концептуальних основ стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах посткризового розвитку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення стратегічного управління. Д. Шендел і С. Хаттен під стратегічним управлінням розуміють процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати компанії та її підрозділам [12].

Л. Хігенс стратегічне управління визначає як процес управління з метою здійснення місії компанії через управління взаємодією компанії з її оточенням [10]. Д. Пірс і Р. Робінсон наводять таке визначення стратегічного управління: "набір рішень і дій по формулюванню і виконанню опрацьованих для досягнення цілей компанії" [11].

О. Віханський під стратегічним управлінням розуміє "управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації вижити в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей" [1].

А.П. Романов та І.А. Жаріков наводять таке визначення стратегічного управління: "стратегічне управління – процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, що ґрунтуються на співставленні ресурсного потенціалу організації з можливостями зовнішнього оточення" [6].

З. Шершнова і С. Оборська зазначають, що «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації систем стратегій [9].

Як зазначають В. Немцов і Л. Довгань будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [4].

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище-підприємство". Більшість існуючих

концепції управління розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища (банками, органами державної влади тощо) і дає змогу підприємству підтримувати стійке становище в умовах, що постійно змінюються.

Підприємство-суб'єкт ЗЕД здійснює свою діяльність, використовуючи існуючі ресурси, і його цілі визначаються інформаційним оточенням, що у свою чергу формують клієнти, партнери, органи державної влади й контролюючі органи, з якими контактує підприємство.

Незважаючи на деякі розходження, що виникають за рахунок ефекту масштабу, існують практично ідентичні фактори, що визначають діяльність підприємства. Саме тому, що стратегічне управління можна розглядати як гнучкий інструмент управління, і складається практична цінність концепції довгострокових стратегій для діяльності невеликих масштабів.

Так чи інакше, наявність реально здійснюваної стратегії є потужним внутрішнім стабілізуючим фактором у діяльності підприємства. Поза залежністю від масштабів ЗЕД використання стратегічного управління підприємством дозволяє керівництву вільно орієнтуватися в кризовій ситуації, вселяє в персонал впевненість у надійності бізнесу. Важко переоцінити ступінь важливості впевненості керівництва в правильності прийнятих рішень на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Клієнти підприємства, як потенційні, так і вже існуючі, здобувають впевненість у тому, що вони зможуть вчасно одержати якісний і доступний за ціною продукт або послугу. Для підприємств утримання постійних клієнтів особливо важливо в умовах розгортання фінансової кризи та посткризовий період.

Таким чином, використання стратегії як інструмента управління в діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД в умовах посткризового розвитку є необхідною умовою й засобом не тільки виживання, але й забезпечення процвітання, і його успіх, досягається за рахунок вдумливого, творчого використання управлінських прийомів.

Грамотна й зважена стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах посткризового розвитку є не мета, а метод реалізації планованого майбутнього підприємства, засіб самовираження й шлях до забезпечення стабільного доходу для менеджменту й власників.

У сучасній літературі виокремлено дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську [7]. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. З огляду на це, стратегію можна розглядати як філософію, якою повинно керуватися підприємство, що її має. З цієї точки зору стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. До такого підходу наближається таке визначення: "Стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей". Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [8].

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як підприємство функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб підприємство досягло поставлених цілей і бажаного стану.

Незважаючи на всю розмаїтість визначень стратегічного управління можна зробити основний висновок, що стратегічне управління ЗЕД підприємства в умовах посткризового розвитку – це комплексний безперервний процес управління, мета якого полягає у формуванні і практичній реалізації стратегій, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на міжнародному ринку в умовах посткризового розвитку економіки.

Розробка зовнішньоекономічних стратегій підприємства – це складний процес. Як правило, стратегічне управління поділяється на два етапи: формулювання стратегії і реалізація стратегії. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати таким чином: формування стратегії зводиться до ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання намічених дій.

На етапі формування зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення зовнішньоекономічної стратегії менеджери підприємства приймають зважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки їй слід покинути), а також яким чином забезпечити конкурентоспроможність підприємству на кожному з цих ринків.

На етапі реалізації зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві – суб'єкті ЗЕД розробляється тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація стратегії підприємства залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем та процесів.

Існує ряд загальних підходів до виокремлення етапів процесу розробки стратегій [3;4;6]. Етапи процесу зовнішньоекономічного стратегічного управління в умовах посткризового розвитку показані на рис. 1.

Процес стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності в умовах посткризового розвитку починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета підприємства, його цінності і напрям діяльності. Місія – головна, загальна ціль підприємства суб'єкта ЗЕД, яка визначає причину його існування. Як зазначають В.Д. Немцов і Л.С. Довгань "місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях" [4].

Формулювання місії підприємства-суб'єкта ЗЕД в умовах посткризового розвитку служить способом передачі інформації про його стратегічний курс внутрішнім і зовнішнім суб'єктам діяльності і акціонерам підприємства. Місія підприємства позначає цільові сегменти споживачів і цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості підприємства, основоположну філософію здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також плани підприємства відносно забезпечення репутації в очах громадськості.



Рис. 1. Процес стратегічного управління на підприємстві суб'єкті ЗЕД в умовах посткризового розвитку

У багатонаціональних корпораціях може виникнути необхідність у формуванні декількох місій: одна з них повинна описувати корпорацію загалом, інші відносяться до її зарубіжних дочірніх підприємств.

Наступні етапи розробки стратегії в умовах посткризового розвитку – дослідження зовнішнього середовища здійснення діяльності і аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

В.Д. Немцов і Л.Є. Довгань вказують на те, що “мета стратегічного аналізу – це змістовний і, певною мірою, формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним” [4].

Міжнародна практика свідчить про те, що багато підприємств суб'єктів ЗЕД при розробленні стратегічних планів та аналізі конкурентних переваг застосовують SWOT-аналіз.

SWOT – це абревіатура англійських слів “strengths, weaknesses, opportunities, threats” (що в перекладі на українську мову означає “сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози”). У більшості випадків початком SWOT-аналізу є дослідження середовища здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, систематизований збір даних про всі зовнішні і внутрішні економічні умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі дані про кон'юнктуру ринку, нормативно-правове регулювання, дії конкурентів, витрати виробництва і рівень продуктивності праці.

Коли фахівці, що входять до складу групи планування, вивчають зовнішнє економічне середовище, вони роблять спроби ідентифікувати як сприятливі можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності (буква “О” в акронімі “SWOT”), так і загрози (буква “Т” в акронімі “SWOT”), з якими може зіткнутися підприємство. Для цього вони збирають дані про зміни економічних, фінансових, політичних, правових, соціальних і конкурентних умов на різних ринках, які підприємство обслуговує або планує обслуговувати.

У процесі вивчення зовнішнього середовища зовнішньоекономічної діяльності здійснюється також збір даних про загрози, які можуть виникнути в діяльності підприємства. До таких небезпек належить, наприклад, скорочення розмірів ринку, посилення конкуренції, можливість прийняття нових урядових постанов, політична нестабільність на ключових ринках, а також розробка нових технологій, поява яких може зробити застарілими виробничі потужності підприємства або номенклатуру виробів, які воно випускає.

У ході SWOT-аналізу менеджери, які відповідають за формування стратегії підприємства суб'єкта ЗЕД, оцінюють також внутрішні умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності, іншими словами, – сильні і слабкі сторони підприємства суб'єкта ЗЕД (букви “S” і “W” в акронімі “SWOT”). До сильних сторін підприємства належать уміння і досвід, наявні ресурси, а

також інші переваги підприємства в порівнянні з його конкурентами. До потенційних переваг, які утворюють основу виняткової компетенції підприємства, можна віднести високу кваліфікацію управлінського персоналу, передову технологію, широко відомий бренд, достатній об'єм грошової готівки, позитивний імідж в очах громадськості, велику частку на ринках основних країн.

Підприємство суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності повинен також визнати свої слабкі сторони. Слабкі сторони підприємства суб'єкта ЗЕД відображують недостатню високу кваліфікацію персоналу, брак ресурсів або інші чинники, що знижують конкурентоспроможність підприємства. До слабких сторін підприємства можна також віднести слабку організацію мережі розподілу продукції за рамками вітчизняного ринку, незадовільні трудові стосунки, брак висококваліфікованих менеджерів або відставання від конкурентів у сфері розробки нових продуктів.

Окрім методу SWOT-аналізу для аналізу зовнішнього середовища можуть бути використані інші методи. Один з методів оцінки сильних і слабких сторін підприємства суб'єкта ЗЕД полягає у формуванні ланцюжка створення цінності. Цей метод, розроблений професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером, зводиться до виділення найважливіших етапів загального процесу діяльності підприємства – виробництва, маркетингу, управління трудовими ресурсами. Формування такого ланцюжка створення цінності дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги і недоліки в процесі стратегічного планування. Основні (дослідження і розробки, виробництво, маркетинг і продажі, обслуговування) і суміжні (інформаційні системи, інфраструктура та логістика, людські ресурси) види діяльності можуть стати джерелом здобуття конкурентних переваг (винятковою компетенцією) підприємства або причиною його уразливості до конкуренції з боку інших підприємств.

Менеджери використовують інформацію, отриману в результаті SWOT-аналізу, в процесі розробки конкретних ефективних стратегій. Ефективна стратегія – це стратегія діяльності підприємства, що передбачає максимальне використання можливостей для здійснення зовнішньоекономічної діяльності і досягнення вигоди з сильних сторін підприємства, усунення зовнішніх загроз, а також подолання слабких сторін підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [2].

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на досягнення цілей підприємства. На основі сформульованої місії розробляються цілі підприємства. Цілі можуть бути короткостроковими та довгостроковими.

Довгострокові цілі – необхідні для планування показників діяльності на продовжений термін та розробки управлінських рішень, спрямованих на перспективу. Короткострокові цілі – спрямовують напрямки діяльності підприємства на отримання певних результатів найближчим часом.

У контексті місії підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, а також результатів SWOT-аналізу зовнішньоекономічне стратегічне управління зводиться головним чином до встановлення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі – це поставлені перед підприємством завдання, які мають бути виконані згідно з конкретним планом дій. Стратегічні цілі за визначенням мають бути вимірними, досяжними і обмеженими в часі. (Іншими словами, при постановці таких цілей необхідно відповісти на питання з якими витратами, яким чином і до якого терміну вони будуть досягнуті).

Вироблені на основі місії та SWOT-аналізу стратегічні цілі підприємства суб'єкта ЗЕД є критерієм для процесу прийняття управлінських рішень. Розробка планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії.

Як показано на рис. 1, етап стратегічного управління, який включає визначення стратегічних альтернатив, вибір стратегії і реалізацію стратегії, наступний після аналізу зовнішнього середовища і SWOT-аналізу, а також постановки стратегічних цілей – це постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів або формування тактики підприємства. Як правило, відповідальність за формування тактики покладена на менеджерів середньої ланки, які приділяють основну увагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація стратегії здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконанню закріплених за кожним рівнем функцій. Під політикою розуміють загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які забезпечують досягнення поставленої мети. Процедури – це розпорядження щодо дій, які необхідно зробити в конкретній ситуації. Правила – це точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації [ 4].

Реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємства в умовах посткризового розвитку залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем і процесів.

Останній етап формування стратегії підприємства – це розробка загальної схеми управління його діяльністю або визначення сукупності управлінських і організаційних процедур, які повинні забезпечити просування підприємства по шляху досягнення його стратегічних цілей.

Як показано на рис.1 етап оцінювання стратегії забезпечує зворотний зв'язок, що існує між різними етапами формування зовнішньоекономічної стратегії, дозволяє системі управління швидко вносити зміни до змісту будь-якого з попередніх етапів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Формуванням стратегії підприємства суб'єкта ЗЕД є процес розробки посткризових зовнішньоекономічних стратегій різних рівнів. Процес віддзеркалення стратегії в конкретних тактичних рішеннях є реалізацією зовнішньоекономічної стратегії. Формування стратегії ЗЕД в умовах посткризового розвитку складається з етапів. Формування місії підприємства суб'єкта ЗЕД, в якій визначаються його цінності, цілі і напрями діяльності; ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і погроз, властивих зовнішньому середовищу ведення зовнішньоекономічної діяльності; визначення стратегічних цілей підприємства, окреслення тактичних завдань і складання тактичних планів, а також розроблення загальної схеми управління діяльністю підприємства складають основу стратегічного управління ЗЕД в умовах посткризового розвитку.

Підприємство суб'єкт ЗЕД може обирати власну модель стратегічного управління ЗЕД.

#### Список використаної літератури:

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. –2-е изд., перераб.и доп.–М.: Гардарики, 1998.–296 с.
2. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес: 4-е изд. / Пер. з англ. Под ред. А.Г. Медведева.–СПб.: Питер, 2006.–1088 с.
3. *Кириченко О.А.* Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності: Навч. посіб. – 3-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002.– 384 с.
4. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.–К.: ТОВ "УВПК"ЕксОб", 2001. – 560 с.
5. *Портер М. Э.* Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
6. *Романов А.П.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие/ А.П.Романов, И.А. Жариков.– Тамбов: Изд-во Тамб.гос.техн.ун-та, 2006.– 80 с.
7. *Скібіцький О.М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.–К.: Центр навчальної літератури, 2006.–310 с.
8. *Томпсон А.А., Стриклейд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. *Шериньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч.посіб.–К.:КНЕУ, 1999.– 384 с.
10. *Higgins J.M., Vincze J.M.* Strategic Management and Organizational policy.– 3-d ed. – N.Y.: The Dryden Press, 1986.–916 p.
11. *Pearse J.A.,Robinson R.B.* Strategic Management. 2-nd ed.Hometwood, IL: Richard D.Irwin, 1985.–1041 p.
12. *Schendel D.E., Hofer C.W.* Strategic Management. A New View of Business Policy and planning.– Bostyon: Little, Brown and Company, 1979.– 538 p.

КОСТЮЧЕНКО Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, доцент Київського національного торговельно-економічного університету