



**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ САДІВНИЦТВА**



ВИПУСК 87 • 2015

Частина 2

ISSN 0134 — 6393

**ЗБІРНИК
НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УМАНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
САДІВНИЦТВА**

засновано в 1926 р.

**Частина 2
Економіка**

**ВИПУСК
87**

Умань — 2015

УДК 63(06)

Включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук; затверджено наказами Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528 (сільськогосподарські науки); від 06.03.2015 № 261 (економічні науки), а також до російського індексу цитування (РІНЦ).

Редакційна колегія:

О.О. Непочатенко — доктор економ. наук (відповідальний редактор);
В.П. Карпенко — доктор с.-г. наук (заступник відповідального редактора);
А.Ф. Балабак — доктор с.-г. наук; Я. Ізживач — доктор економ. наук;
Г.М. Господаренко — доктор с.-г. наук; З.М. Грицасенко — доктор с.-г. наук;
В.О. Єщенко — доктор с.-г. наук; В.В. Заморський — доктор с.-г. наук;
О.І. Зінченко — доктор с.-г. наук; К. Кисельовська — доктор економ. наук;
П.Г. Копитко — доктор с.-г. наук; О.В. Мельник — доктор с.-г. наук;
Н.М. Осюкіна — доктор с.-г. наук; Ф.М. Парій — доктор біол. наук;
Ю.Ф. Терещенко — доктор с.-г. наук; А.Ю. Токар — доктор с.-г. наук;
Л.В. Трапченко — доктор економ. наук; А. Шмонік — доктор економ. наук;
С.П. Полторецький — кандидат с.-г. наук (відповідальний секретар).

Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О.О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. — Умань: УНУС, 2015. — Вип. 87. — Ч. 2 : Економіка. — 160 с.

У збірнику висвітлено результати наукових досліджень, проведених працівниками Уманського національного університету садівництва та інших навчальних закладів Міністерства аграрної політики та продовольства України і науково-дослідних установ НААН України.

Рекомендовано до друку вченою радою Уманського НУС, протокол № 6 від 9 липня 2015 року.

ЗМІСТ

ЧАСТИНА 2

ЕКОНОМІКА

<i>О.О. Школяр</i>	МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ЗАЛУЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ.....	6
<i>Л.Д. Тулум,</i> <i>О.Т. Прокотчук</i>	ДОТУВАННЯ ТВАРИННИЦТВА ЗА РАХУНОК СПЕЦІАЛЬНОГО ПОРЯДКУ СПРАВЛІННЯ ПДВ У ПЕРЕРСВНІЙ ГАЛУЗІ.....	15
<i>С.М. Концеба,</i> <i>О.Д. Підлубна</i>	РЕГРЕСІЙНА МОДЕЛЬ ПРИБУТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА НАСІННЯ СОЇ.....	26
<i>Л.В. Барабаш</i>	КРИТЕРІЇ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМУ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ.....	35
<i>С.А. Власюк</i>	ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	44
<i>М.А. Коротеєв,</i> <i>О.В. Семенда</i>	ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	51
<i>О.О. Непочатенко,</i> <i>Є.К. Кучеренко</i>	ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ.....	61
<i>О.А. Лозова</i>	СУЧАСНИЙ СТАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ.....	68
<i>В.П. Марченко,</i> <i>С.М. Концеба</i>	ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА НАСІННЯ СОНЯШНИКУ В ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЧАСОВИХ РЯДІВ.....	74
<i>Є.В. Нестерчук,</i> <i>Я.А. Нестерчук</i>	ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	83
<i>Н.В. Оляднічук</i>	НАУКОВІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ.....	89
<i>Ю.О. Нестерчук,</i> <i>О.С. Тучій</i>	ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕНСИВНИХ СИСТЕМ ВЕДЕННЯ САДІВНИЦТВА.....	96
<i>О.В. Семенда</i>	АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІЙ.....	107

<i>Т.А. Ткаченко</i>	ЛОГІСТИКА ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	113
<i>Н.Я. Пітель</i>	ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	120
<i>Ж.П. Лозінська</i>	МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	129
<i>Anna Stęczko</i> <i>Anna J. Parzonko</i>	CREATING NON-AGRICULTURAL JOBS IN RURAL AREAS IN POLAND.....	140
<i>Н.В. Бондаренко</i>	ПРОБЛЕМИ КРЕДИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	148

ЧАСТИНА 2

ЕКОНОМІКА

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Н.Я. ПТЕЛЬ, кандидат економічних наук
Уманський національний університет садівництва**

У статті проаналізовано сучасні тенденції зовнішньої торгівлі України, обґрунтовано необхідність, переваги і проблеми стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Систематизовано алгоритм формування стратегії управління та програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних процесів

В сучасних умовах надзвичайно інтенсивного розвитку процесів глобалізації, прискореного росту масштабів світової торгівлі та інших процесів міжнародного обміну, за яких світова економіка стає більш інтегрованою та відкритою, велика кількість українських підприємств приділяють особливу увагу освоєнню закордонних ринків товарів, капіталу, робочої сили.

Активізація міжнародного бізнесу потребує формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), адже її впровадження дозволяє посилювати конкурентоспроможність і гнучко реагувати на мінливі умови бізнесового середовища. Нині проблеми розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства набувають особливої актуальності, адже сучасні умови ведення комерційної діяльності потребують принципово нових стандартів, методів менеджменту та етапів організації міжнародного бізнесу.

Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління розглянули у своїх працях такі закордонні вчені як І. Ансофф, Б. Берман, Дж. Еванс, В. Кінг, Ф. Котлер, М. Портер, Дж. Стрікланд, А. Томпсон та інші. Розробки в сфері стратегічного менеджменту відображені також у дослідженнях вітчизняних вчених: В.О. Василенка, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, Г.І. Кіндрацької, М.М. Мартиненка, А.А. Міщенко, С.В. Оборської, З.Є. Шершньової. Однак, в працях зазначених науковців, питання стратегічного управління підприємством, що здійснює ЗЕД, розкрито не в повній мірі. Це визначило спрямованість наших досліджень.

Метою роботи є аналіз сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі України, дослідження особливостей стратегічного менеджменту ЗЕД підприємств та обґрунтування послідовності формування стратегії управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізаційних процесів.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні основи економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, законодавчі та нормативні акти України з проблематики стратегічного управління ЗЕД підприємств у сучасних умовах. При проведенні дослідження використано методи логічно-аналітичного

узагальнення, спостереження та порівняння.

Результати досліджень. Розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається економічна трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, здійснюється зближення країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між суб'єктами бізнесу, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність стратегічного управління ЗЕД підприємства [1].

Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність ЗЕД безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу на іноземні ринки у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань. У вирішенні проблем стратегічного менеджменту ЗЕД суб'єкта бізнесу особлива роль належить національним особливостям країни або регіону; наявності механізмів управління основними напрямками ЗЕД; типу підприємства й етапу розвитку підприємництва.

Стратегічне управління ЗЕД – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку. Стратегічний менеджмент реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети.

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити бізнесове середовище і розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва. Оскільки ЗЕД є комплексною сферою діяльності й характеризується широким набором форм, то управління нею вимагає системного підходу, можливого в рамках дієвої стратегії.

Перевагами використання стратегічного управління ЗЕД для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є наступні [2]: мінімізація ризиків негативних впливів динамічного міжнародного середовища; підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення; стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі; підвищення координованості дій; створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів; раціоналізація використання ресурсного потенціалу; формалізація повноважень та відповідальності працівників. За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації ЗЕД можливе виникнення ряду

проблем, серед яких наступні: невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах; втрата правильної виробничо-господарської орієнтації внаслідок слідування короткостроковим інтересам; неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

Успішність ЗЕД підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників [3], які, в свою чергу, формують експортний потенціал, що є основою для розробки стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію менеджменту ЗЕД підприємства; інформаційне забезпечення; планування експортного виробництва; облік і аналіз зовнішньоторговельних поставок; кадровий менеджмент. Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити: економічні (рівень і темпи інфляції, зростання або спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів); демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан); політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країні на світовій арені); соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, відношення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та потребах); науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій).

Сукупність усіх зазначених чинників визначають зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого розробляється стратегія розвитку ЗЕД, що включає процес обґрунтування стратегії та реалізацію стратегічного плану.

Формування стратегії ЗЕД, як правило, складається з наступних етапів [4]: початковий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку ЗЕД підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінку міжнародної конкурентоспроможності і прогнозування її зміни; на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства; на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД із результатами аналізу міжнародного бізнесового середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку; на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається міжнародна конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм; на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних; на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану розвитку ЗЕД підприємства; на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД; на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес

стратегічного планування розвитку ЗЕД завершується.

Нині основною функціональною формою ЗЕД українських підприємств є міжнародна торгівля, що реалізується у вигляді експорту й імпорту товарів і послуг. Внаслідок світової фінансової кризи обсяг експорту товарів Україною скоротився із 67,0 млрд. дол. США у 2008 р. до 39,7 млрд. у 2009 р., а імпорту – із 85,5 до 45,4 млрд. дол. США (табл. 1).

1. Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі України товарами*

Роки	Обсяги експорту, млн. дол. США	Обсяги імпорту, млн. дол. США	Сальдо, млн. дол. США	Коеф покриття експорту імпортом
2008	66967,3	85535,3	-18568,0	0,78
2009	39695,7	45433,1	-5737,4	0,87
2010	51405,2	60742,2	-9337,0	0,85
2011	68394,2	82608,2	-14214,0	0,83
2012	68809,8	84658,1	-15848,3	0,81
2013	63312,0	76964,0	-13652,0	0,82
2014	53913,5	54381,8	-468,3	0,99

** побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [5]; дані за 2014 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.*

Аналізуючи розвиток ЗЕД, варто відзначити, що, за матеріалами Державної служби статистики України, у 2012 році (найбільш успішному за останні роки) експорт товарів дорівнював 68,8 млрд., імпорт – 84,7 млрд. дол. США. Загалом впродовж 2009-2012 рр. обсяги експорту товарів українськими підприємствами зросли в 1,7 раза (із 39,7 до 68,8 млрд. дол. США), а імпорту – в 1,9 раза (із 45,4 до 84,7 млрд. дол. США). Але через глобальні виклики, економічну й політичну нестабільність та військовий конфлікт із Росією впродовж 2013-2014 рр. зовнішньоторговельні операції скорочуються. За останні два роки обсяг експорту зменшився в 1,3 раза, або на 14,9 млрд. дол. США, а імпорту – в 1,4 раза, або на 30,3 млрд. дол. США. Від’ємне сальдо ЗЕД товарами у 2014 р. становило 0,5 млрд. дол. (у 2012 р. – 15,8, у 2009 р. – 5,7), а коефіцієнт покриття експортом імпорту дорівнював 0,99 (у 2012 р. – 0,81, у 2008 р. – 0,78). Отже, дослідження динаміки зовнішньої торгівлі України товарами протягом останніх років дозволяє дійти висновку, що нині зберігаються несприятливі тенденції у зовнішньоторговельній сфері, що, в свою чергу, обумовлює необхідність вироблення більш дієвої зовнішньоторговельної політики, зокрема – на основі розробки і впровадження ефективних механізмів стратегічного управління ЗЕД на рівні підприємства, як найбільш мобільної форми ведення бізнесу.

Процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації сучасної міжнародної торгівлі вимагають від українських підприємств - суб’єктів ЗЕД приймати стратегічні рішення незалежно від того, діє у них система стратегічного менеджменту чи ні. На сьогодні це – вимога часу і умова успішного ведення міжнародного бізнесу. А вже як будуть прийматися стратегічні рішення: на основі продуманої стратегії, або в перерві між вирішенням поточних завдань –

це кожне підприємство вирішує самостійно. На жаль, для більшості українських організацій стратегічний менеджмент поки що розглядається як щось віртуальне, нереальне, що не має відношення до практики ведення ЗЕД. Зважаючи на поширеність такої ситуації в нинішній практиці ведення зовнішньоторговельних операцій в українських суб'єктів підприємництва, можна виділити наступні три основні проблеми стратегічного менеджменту розвитку ЗЕД на мікрорівні (табл. 2): відсутність стратегічного менеджменту як системи управління ЗЕД; відсутність розробленої і обґрунтованої стратегії; відсутність механізму реалізації стратегії.

2. Фундаментальні проблеми стратегічного управління ЗЕД підприємства*

Відсутність стратегічного менеджменту	Відсутність стратегії	Стратегії не реалізуються
- усвідомлення необхідності використання стратегічного менеджменту для розвитку ЗЕД; - розставлення пріоритетів по питаннях розвитку підприємства; - налагодження механізму збору інформації про зовнішній ринок та позиції підприємства	- розвиток технологій стратегічного аналізу; - перехід від аналізу до дій (результати стратегічного аналізу мають бути відображені у планах розвитку ЗЕД)	- створення механізму розвитку ЗЕД; - отримання навичок використання стратегії; - створення систем мотивації для реалізації стратегій

** побудовано автором з використанням ідей А. Карпова [6]*

Апарат управління підприємством має усвідомити об'єктивну необхідність запровадження стратегічного менеджменту як системи управління ЗЕД, адже це сприяє систематичному збору інформації про зовнішній ринок та позиції організації на конкретному його сегменті, дозволяє підтримувати міжнародну конкурентоспроможність і розставляти пріоритети в плануванні стратегічного розвитку як підприємства загалом, так і його ЗЕД.

В результаті формування системи стратегічного менеджменту ЗЕД, перед компанією може виникнути серйозна проблема: відсутність технології розробки стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу. Почавши використовувати методики стратегічного аналізу ЗЕД, менеджери з часом усвідомлюють, що, навіть якщо вони будуть використовувати всі можливі й відомі методики, то це зовсім не дає 100 % гарантії того, що вони отримають найефективнішу стратегію освоєння зовнішнього ринку і закріплення на ньому. Виявляється, потрібно навчитися, так би мовити, "вручну" формувати стратегію ЗЕД на основі результатів стратегічного аналізу. Тому менеджерам українських підприємств - суб'єктів ЗЕД потрібно навчитися приймати стратегічні рішення і робити це ефективно.

На практиці часто буває дуже складно зважитися на такий крок. Тобто, від усвідомлення необхідності стратегічного управління до розробки стратегічного плану розвитку ЗЕД потрібно провести значну роботу. У першу чергу це – подолання психологічного бар'єру менеджерів. Завжди здається, що щось нове

зробити складно, або навіть неможливо. З огляду на це варто пам'ятати, що в такій ситуації результат суттєво залежить від наявності волі та стійкої позиції керівника. Тому те, як швидко підприємство від усвідомлення важливості стратегічного менеджменту перейде до конкретних дій більшою мірою залежить від волі і цілеспрямованості генерального директора.

Трапляються випадки, коли фірми, які вирішили попередні дві проблеми і почали активно використовувати технології стратегічного управління розвитку ЗЕД, раптом розуміють, що, виявляється, навіть дуже хороша стратегія зовсім не гарантує того, що вона буде реалізована. З'ясовується, що потрібно збудувати ще й систему (механізм) розвитку ЗЕД, який би дозволяв реалізовувати розроблену стратегію. Таким чином, крім того, що компанія повинна усвідомити необхідність впровадження і використання стратегічного менеджменту ЗЕД, так вона ще може зіткнутися з вищевказаними проблемами. Це може привести менеджерів до того, що вони розчаруються в стратегічному управлінні, при цьому насправді жодного разу не спробувавши його в дії.

Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства в сучасних умовах глобалізації передбачає формування апаратом управління головних довгострокових цілей по освоєнню зовнішнього ринку і закріплення позицій на ньому, пріоритетних завдань із активізації ЗЕД та етапів їх реалізації (рис. 1). Особлива роль в системі стратегічного менеджменту відводиться конкретизації способів та інструментів досягнення зовнішньоекономічних цілей, які дозволять реалізувати обраний напрямок життєдіяльності підприємства та оцінити ступінь його успішності у відповідності з предметною спрямованістю.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства – це дуже складний процес, який поділяється на два етапи: формування стратегії і її реалізація. У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. У процесі розробки стратегії розвитку ЗЕД менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків. На етапі реалізації стратегії розвитку ЗЕД обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація стратегії залежить від правильно сформованої організаційної структури, формалізації обов'язків окремих підрозділів стосовно управління ЗЕД, злагодженої роботи персоналу та належної його вмотивованості, дієвості контролюючих і регулюючих систем і процесів.

Стратегічне управління ЗЕД починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності і напрями діяльності. Головним призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними і обмежуючими факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.



Рис. 1. Формування стратегії управління та програма розвитку ЗЕД підприємства*

** побудовано автором з використанням ідей І.П. Фоміченко, О.О. Кондратенко [7]*

На основі вищесказаного можна зазначити, що формування стратегії підприємства - суб'єкта ЗЕД – це процес розробки зовнішньоекономічних стратегій різних рівнів. Першим і головним етапом у плануванні стратегії є формулювання місії, де визначаються пріоритетні цінності, цілі і напрями діяльності; проводиться ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення ЗЕД; визначення стратегічних цілей, окреслення стратегічних і тактичних завдань та складання оперативних планів, а також розробка загальної схеми управління діяльністю підприємства. Керівництво організації може самостійно обрати модель стратегічного управління ЗЕД і застосовувати для цього будь-які прийоми.

Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства – це генеральна, комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи їх досягнення у довгостроковому періоді і визначає пріоритетні напрямки розвитку за рахунок здійснення різних видів ЗЕД. Стратегія дозволяє зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан (який бізнес припинити, який продати, у який перейти, з яким об'єднатися), способи

використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити підприємству конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою зовнішньоекономічної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу.

Висновки. Ефективність роботи і прибутковість підприємства в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу безпосередньо залежить від раціонально сформованої і дієвої стратегії розвитку ЗЕД, в основі якої – процес розробки зовнішньоекономічних стратегій різних рівнів. Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства передбачає формування апаратом управління головних довгострокових цілей по освоєнню зовнішнього ринку і закріплення позицій на ньому, пріоритетних завдань із активізації ЗЕД та етапів їх реалізації. Особлива роль в системі стратегічного менеджменту відводиться конкретизації способів та інструментів досягнення зовнішньоекономічних цілей, які дозволять реалізувати обраний напрямок життєдіяльності підприємства, оцінити ступінь його успішності, зберегти і посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної підприємства // Економіка, організація та управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_11_1/Dikan.pdf.
2. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Litvinenko_211.htm.
3. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Соколовська // Ефективна економіка. – 2009. – №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1092>.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність. Статистична інформація офіційного веб-сайту Державної служби статистики України. 08.05.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Карпов А. Фундаментальные проблемы стратегического управления / А. Карпов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rikcompany.ru/strategy_problems.html
7. Фоміченко І.П. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства / І.П. Фоміченко, О.О. Кондратенко. // Науковий вісник ДДМА. – №2. – 2009. – С. 293-297. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/vddma/2009_2/article%5C9FIPLIE.pdf

В статье обосновано, что активизация международного бизнеса требует формирования стратегии развития внешнеэкономической деятельности, поскольку ее внедрение позволяет усиливать конкурентоспособность и гибко реагировать на изменяющиеся условия бизнес - среды.

Исследование динамики внешней торговли Украины товарами позволило установить сохранение неблагоприятных тенденций, что обуславливает необходимость выработки более эффективной внешнеторговой политики, в частности - на основе разработки и внедрения эффективных механизмов стратегического управления на уровне предприятия, как наиболее мобильной формы ведения бизнеса.

Преимуществами использования стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях глобализации является минимизация рисков негативного влияния международной среды; повышение скоординированности; рационализация использования ресурсного потенциала; формализация полномочий и ответственности работников. Обосновано, что эффективность работы субъекта предпринимательства напрямую зависит от правильно сформированной и действенной стратегии развития внешнеэкономической деятельности, в основе которой - процесс разработки внешнеэкономических стратегий различных уровней.

На основе проведенных исследований систематизирован алгоритм формирования стратегии управления и программа развития внешнеэкономической деятельности предприятия в условиях глобализационных процессов. Установлено, что процесс формирования стратегии предполагает определение приоритетов по освоению внешних рынков, а реализация - практическое выполнение намеченных действий. На этапе формирования стратегии происходит идентификация целей и разработка стратегических планов их достижения: менеджеры определяют приоритетные рынки и инструменты обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия на каждом из этих рынков. На этапе реализации стратегии обосновывается тактика достижения внешнеэкономических целей. Реализация стратегии зависит от правильно сформированной организационной структуры, формализации обязанностей подразделений, слаженной работы персонала и надлежащей его мотивации, действенности контролирующих и регулирующих систем и процессов.

Стратегический менеджмент предусматривает формирование аппаратом управления главных долгосрочных целей по освоению внешнего рынка и закрепление позиций на нем, приоритетных задач по активизации внешнеэкономической деятельности и этапов их реализации.

Особая роль в системе стратегического менеджмента принадлежит конкретизации способов и инструментов достижения внешнеэкономических целей, которые позволяют реализовать выбранное направление жизнедеятельности предприятия, оценить степень его успешности, сохранить и усилить конкурентные позиции на международном рынке.

Ключевые слова: *внешняя торговля, управление, стратегический менеджмент, внешнеэкономическая деятельность, формирование стратегии.*

The article substantiates that activation of international business requires developing strategy of foreign economic activity because its implementation allows strengthening competitiveness and responding flexibly to changing conditions of business environment.

Studying dynamics of foreign trade of Ukraine in goods revealed preservation of unfavorable trends which necessitates developing a more effective foreign policy, in particular – through development and implementation of effective mechanisms of strategic management at the company level as the most mobile form of doing business.

Advantages of using strategic management of foreign economic activity of the company under conditions of globalization is to minimize risks of negative impact of the international environment; improving coordination; rationalization of using resource potential; formalizing powers and responsibilities of workers. It is proved that the efficiency of a business entity directly depends on well-formed and effective strategy of foreign economic activity development based on the process of developing foreign economic policies at different levels.

On the basis of research the algorithm of forming management strategy and the program of foreign economic activity of the company in terms of globalization are systematized. It is found that the formation of strategy involves prioritizing development of foreign markets and implementation – practical fulfillment of the planned actions. At the stage of forming strategy there is identification of objectives and development of strategic plans to achieve them: managers determine the priority markets and instruments to ensure competitiveness of production and the company on each of those markets. At the stage of implementing strategy tactics of achieving foreign economic targets is grounded. Strategy implementation depends on well-formed organizational structure, formalization of department responsibilities, coordinated work of staff and appropriate motivation and effectiveness of supervisory and regulatory systems and processes.

Strategic management involves forming apparatus of managing main long-term goals for the development of the external market and solidifying its position on it, priorities to enhance foreign economic activity and stages of implementation.

A special role in the system of strategic management belongs to specification of methods and instruments of achieving foreign economic goals that will implement the selected direction of the company vital activity, assess the degree of its success, maintain and enhance its competitive position in the international market.

Keywords: *foreign trade, management, strategic management, foreign economic activity, strategy formation.*

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Збірник наукових праць УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ САДІВНИЦТВА

Засновано в 1926 році
Випуск 87

Частина 2
Економіка

Повні тексти статей, у форматі pdf доступні на сайтах:

<http://journal.udau.edu.ua/ua/index.html>

<http://eLIBRARY.RU>

Підписано до друку 9.07.2015 р.

Формат 60x84 1/16.

Папір офсетний. Умов.-друк. арк. 12,55.

Наклад 300 прим.

Замовлення №380

Редакційно-видавничий відділ Уманського НУС

Свідоцтво ДК № 2499 від 18.05.2006 р.

20305, м. Умань, вул. Інститутська, 1

Тел.: +38(04744)3-20-11