

БАБІЙ І. В.

к. е. н., доцент  
Хмельницький національний університет

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

*У статті розглянуто сутність та особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Автором наголошується, що стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства виступають як інструменти досягнення цілей, для реалізації яких необхідно, щоб усе підприємство функціонувало, а елементи його потенціалу використовувались у стратегічному режимі. Визначено внутрішні та зовнішні чинники, які, в свою чергу, формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Доведено необхідність формування моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства із визначенням притаманних їй рис та оптимізації взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього й внутрішнього середовища в процесі визначення цілей підприємства та напрямів його розвитку.*

*Ключові слова: стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стратегічне управління, стратегії розвитку, зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства.*

БАБІЙ И. В.

к. э. н., доцент  
Хмельницкий национальный университет

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ АКТИВИЗАЦИИ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

*В статье рассмотрены сущность и особенности стратегического управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий в условиях активизации интеграционных процессов. Автором отмечается, что стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятия выступают как инструменты достижения целей, для реализации которых необходимо, чтобы все предприятие функционировало, а элементы его потенциала использовались в стратегическом режиме. Определены внутренние и внешние факторы, которые, в свою очередь, формируют экспортный потенциал предприятия, который является основой для формирования стратегии внешнеэкономической деятельности. Доказана необходимость формирования модели стратегического управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия с определением присущих ей черт и оптимизации взаимосвязи и взаимовлияния внешней и внутренней среды в процессе определения целей предприятия и направлений его развития.*

*Ключевые слова: стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия, стратегическое управление, стратегии развития, внешнеэкономическая деятельность промышленного предприятия.*

BABİY I. V.

PhD in Economics, docent  
Khmelnyskyi National University

### **STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER EUROPEAN INTEGRATION PROCESS OF ACTIVATION**

*The article examines the nature and characteristics of strategic management of foreign economic activities of industrial enterprises under the intensification of integration processes. The author notes that the strategy of foreign economic activities of industrial enterprises acts as instruments to achieve the objectives, for the implementation of which requires all enterprises functioning and its potential elements are used in strategic mode. The internal and external factors are determined, that are, in turn, form the export potential of enterprises that under lie the strategy of foreign economic activity. The necessity of forming a model of*

*strategic management of foreign economic activity of an industrial enterprise are proved, the inherent features are identified with optimizing the relationship and mutual influence of external and internal environment in the enterprise setting goals and directions of its development.*

**Key words:** *enterprise foreign economic activity strategy, strategic management, strategy development, foreign economic activity of industrial enterprise.*

centr@khnu.km.ua

**Постановка проблеми.** В умовах підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС перед вітчизняними підприємствами відкриваються значні перспективи, спрямовані на розширення доступу до європейських ринків збуту, використання можливостей залучення іноземних інвестицій, створення спільних інвестиційних проєктів з іноземними партнерами. Враховуючи мінливість ринкового середовища, виникає необхідність формування стратегій розвитку підприємства на всіх рівнях управління, дослідження та удосконалення етапів цього процесу, їх деталізацію, визначення основних чинників, що впливають на ефективність впровадження змін в умовах посилення ролі євроінтеграційних процесів. У цьому аспекті особливу увагу слід звернути на стратегічне управління підприємствами, що працюють на зовнішньому ринку, оскільки в даному випадку важливо правильно оцінити ситуацію, що створилася на ринку, розробити ефективні способи підвищення своєї конкурентоспроможності, які відповідали б конкретній ринковій ситуації, тенденціям розвитку промислового підприємства та особливостям виробництва, що і зумовлює актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань стосовно стратегічного управління підприємствами займалися такі відомі вчені, як Л. Артеменко, С. Бай, О. Баула, О. Віханський, І. Волкова, В. Геєць, О. Гудзинський, Л. Довгань, І. Ігнат'єва, Ю. Каракай, О. Коренков, Т. Кравченко, М. Стефаненко, З. Шершньова, Г. Шульга тощо. Водночас обсяг проведених досліджень і ступінь наукової розробленості проблем, пов'язаних із сутністю стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на промисловому підприємстві в умовах активізації євроінтеграційних процесів не є вичерпаними і потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності та особливостей стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасних глобалізаційних умов господарювання зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) швидко розвивається, при цьому набуваючи нових рис, форм, що і потребує необхідності постійного вивчення особливостей її організації. Разом з тим, успішне функціонування підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічні операції, неможливе без формування ефективної стратегії його розвитку. Через те, з метою ефективного стратегічного управління ЗЕД на промисловому підприємстві необхідним є створення дієвої структури управління, що контролюється зі сторони органів, служб та апарату, що здійснюють управління ЗЕД [1].

Водночас стратегічне управління ЗЕД підприємства в умовах євроінтеграції покликане забезпечити управлінську реакцію на стратегічні зміни, пов'язані із цим процесом, а також усвідомлення характеру змін, що відбуваються на макрорівні, пошуку джерел їх фінансування та організаційного забезпечення.

Враховуючи те, що українські промислові підприємства стикаються в умовах сьогодення із численними проблемами, що супроводжують процеси змін в контексті євроінтеграції (брак коштів для проведення необхідних базових змін, вартість енергоресурсів тощо), відбувається зниження конкурентоспроможності промислової продукції у порівнянні з товарами-аналогами ЄС. Зокрема адаптація вітчизняних промислових підприємств до світових стандартів потребує значних інвестицій. Інтеграція в міжнародний економічний простір формує нові ризики та невизначеність, може завдати суттєвих негативних наслідків для тих підприємств, які не обґрунтували ефективну стратегію управління та розвитку свого конкурентоспроможного потенціалу [2, с. 62].

Через те, передумовою успішної реалізації стратегічного управління ЗЕД на промисловому підприємстві в умовах активізації процесів євроінтеграції, є ретельне вивчення досвіду підприємств-лідерів нових європейських ринків, а також тих ключових факторів успіху, реалізація яких є необхідною для розробки дієвої управлінської стратегії [3]. Причому, якщо діяльність промислового підприємства буде заснована на наявних конкурентних перевагах, і не передбачатиме кардинальних змін у сферах маркетингу, інновацій, технологій, успіх у конкурентній боротьбі стає проблематичним, тому підприємству потрібно розробити управлінські стратегії розвитку із врахуванням усіх передбачених вище змін.

Підприємства, володіючи сильною стратегією управління в сфері здійснення ЗЕД, можуть пристосовуватись до ліквідації кордонів та уніфікації стандартів. При цьому, у зв'язку із браком наявних ресурсів та компетенцій, які не дозволяють здійснювати загальну конвергенцію більшості учасників ринку, існує реальна загроза втрати певних секторів економіки навіть при переході їх представників на технічні правила та стандарти ЄС [4, с. 68]. У цьому аспекті основним завданням держави є визначення галузей і секторів, що потребують спеціального захисту від відкритих ринків та більш жорсткого конкурентного середовища. Також потрібно враховувати те, що незважаючи на загострення ситуації на сході України, Росія певний час все ж буде залишатися одним із найбільших економічних партнерів для великої кількості реально працюючих українських підприємств. У такому випадку розробку стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств потрібно вибудовувати, виходячи з національних інтересів.

За оцінками експертів, позитивний вплив від лібералізації торгових режимів з ЄС на економіку України є короткостроковим, що підтверджують результати зовнішньоекономічної діяльності за підсумками 2015 року. Для покращення ситуації необхідним є технологічне переоснащення на промислових підприємствах, що можливе лише за умови розроблення та реалізації стратегічного управління з метою виведення підприємств на сучасний технологічний рівень [5].

Удосконалення практики стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств повинно базуватись на ґрунтовному аналізі та виваженому врахуванні факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

Водночас із розвитком процесів євроінтеграції підвищується роль як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які, в свою чергу, формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії ЗЕД. Серед внутрішніх чинників визначають: організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, кадровий менеджмент [6].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити:

- економічні (рівень і темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної й іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна ставка, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів тощо);
- політико-правові;
- науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);
- соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, у ставленні до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);
- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);
- природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [7].

У цьому аспекті потребує формування модель стратегічного управління ЗЕД промислового підприємства, яка ґрунтується на ідеї необхідності врахування та оптимізації взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього й внутрішнього середовища в процесі визначення

цілей підприємства та напрямів його розвитку.

Модель стратегічного управління ЗЕД промислового підприємства лежить в основі стратегічного способу мислення, обґрунтування управлінських рішень, а її застосування характеризується специфічними рисами. Основні з них такі [1]:

– застосування загальних і специфічних методів, інструментів і важелів управління ЗЕД промислового підприємства;

– детальний факторний аналіз, дослідження зовнішніх умов функціонування підприємства, встановлення щільності зовнішньоекономічних зв'язків та залежностей, що забезпечують швидку й результативну адаптацію до динамічного зовнішнього середовища, збалансування структурних елементів потенціалу підприємства;

– необхідність та можливість прогнозування результатів управлінської діяльності щодо формування і використання потенціалу підприємства, попередження негативних наслідків, удосконалення комунікацій, коригування дій і стратегій;

– необхідність стратегічного управління ЗЕД підприємства здійснювати на засадах цільового, системного, комплексного та ситуаційного підходів.

Отже, стратегії управління ЗЕД підприємства виступають як інструменти досягнення цілей, для реалізації яких необхідно, щоб усе підприємство функціонувало, а елементи його потенціалу використовувались у стратегічному режимі. Окрім цього, стратегічне управління ЗЕД промислового підприємства із визначенням напрямів його розвитку не може відбуватись ізольовано від внутрішніх змін: кризових ситуацій, неузгодженості, конфліктів або, навпаки, прогресивних досягнень у певній сфері знань, діяльності, інноваційних здобутків, котрі знаходять своє відображення в стратегічному управлінні ЗЕД промислового підприємства та впливають на його динамічність і безперервність.

**Висновки.** Узагальнення проведених досліджень дає підстави стверджувати, що перспективи подальшого розвитку й активізації інтеграції України і ЄС потрібно формувати із визначенням можливостей конкурентоспроможного промислового підприємства за допомогою виваженої стратегії управлінського розвитку ЗЕД промислового підприємства. За сучасних умов євроінтеграційних процесів, непередбачувані ситуації, ризики та невизначеність не можуть забезпечити правильної орієнтації розвитку підприємства в майбутньому, а отже, можливості забезпечення ефективності його діяльності.

Вирішення окресленої проблематики потребує подальших досліджень у даному напрямі шляхом формування та удосконалення ефективних стратегій зовнішньоекономічного розвитку, спрямованих на результативне балансування взаємовідносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягнення встановлених цілей, формування нових можливостей і переваг.

### **Список використаних джерел**

1. Стефаненко М. М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М. М. Стефаненко [Електронний ресурс] // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 8. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).

2. Інтеграційні можливості України: перспективи та наслідки [Електронний ресурс] : наукова доповідь / за ред. В. М. Гейця, Л. В. Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2014. – 92 с.

3. Європейська інтеграція України: внутрішні чинники і зовнішні впливи [Електронний ресурс] : аналітична доповідь центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2013. – № 4–5. – С. 2–51. – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category\\_journal/NSD\\_141-142\\_ukr.pdf](http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD_141-142_ukr.pdf).

4. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи : наукова доповідь / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця; чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка, чл.-кор. НАН України, д-ра екон. наук Т. О. Осташко

; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2015. – 104 с.

5. Щодо економічних ризиків, пов'язаних з існуванням неторгових бар'єрів у відносинах між Україною та Європейським Союзом : аналітична записка НІСД [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/articles/1733/#\\_ftn5](http://www.niss.gov.ua/articles/1733/#_ftn5).

6. Баула О. В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О. В. Баула, А. В. Сачук // Матер. ІХ междунар. науч. практ. конф. «Настоящие исследования и развитие – 2013». – Т. 7. Икономики. – София : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. – С. 64-68.

7. Волкова І. А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І. А. Волкова, І. В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. – 2010.– № 3. – С. 53-55.

---