Бабій І. В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИ, ПРАКТИКА

Хмельницький-2018

УДК 339.9+33.012.8–045.45]:005.936.3–047.36+
+005.591.452–044.22(4+477)(02.064)
Б 12

Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол №7 від 28.12.2017 року.

Рецензенти:

Кузнєцова І. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету МОН України;

Мельник О. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» МОН України;

Бережнюк І. Г. – доктор економічних наук, начальник Хмельницької митниці Державної фіскальної служби України, Почесний митник України

Матеріали подані в авторській редакції

Б 12 **Бабій І. В.**
Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика : монографія /
І. В. Бабій - Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-3», 2018 - 343 с.
ISBN 978-617-7732-00-05

В монографії проведено аналіз науково-теоретичних основ стратегічного управління підприємствами, розкрито особливості розвитку ЗЕД за сучасних інтеграційних процесів, методологічні основи стратегічного менеджменту ЗЕД промислових підприємств. Визначено вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на результати ЗЕД машинобудівних підприємств. Побудовано стратегічний профіль ЗЕД підприємства та та структурно-логічну модель механізму управління ЗЕД підприємств за умов активізації інтеграційних процесів та членства України в СОТ. Розкрито функції контролінгу та моніторингу процесів ЗЕД підприємств за умов поглиблення конкуренції.

**УДК 339.9+33.012.8–045.45]:005.936.3–047.36+
+005.591.452–044.22(4+477)(02.064)**

ISBN 978-617-7732-00-05

© Бабій І. В., 2018
© ХНУ, оригінал-макет, 2018

ВСТУП

Активізація глобалізаційних процесів призвела до підвищення ролі зовнішньоекономічної діяльності країни, від рівня ефективності якої залежить функціонування господарюючих суб'єктів, галузевий розвиток та стан економіки. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) промислових підприємств сприятиме підвищенню їх результативності господарювання, підвищенню рівня прибутковості та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності виробів. Як перед менеджерами підприємства, так і перед науковцями, які займаються дослідженням даної проблематики, постали нелегкі завдання відносно вирішення проблемних аспектів у сфері міжнародної співпраці, пошуку відповідного інструментарію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, формування стратегії та забезпечення механізмів її реалізації під впливом чинників зовнішнього оточення.

Стабільний розвиток вітчизняних підприємств машинобудування пов'язаний із вирішенням багатьох завдань, зокрема - забезпечення активізації зовнішньоекономічних відносин як чинника розвитку не тільки господарюючого суб'єкта, а й економіки країни в цілому. Реалізувати поставлені стратегічні цілі щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливо за умови застосування новітніх управлінських підходів у менеджменті господарюючого суб'єкта.

На сьогодні, вітчизняна економіка характеризується інтенсивними процесами, пов'язаними із активним входженням у Європейський торгівельний простір. В такому становищі, перед вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі постала необхідність вирішення ряду проблем щодо зростання результативності господарювання, пошуку шляхів виходу на нові ринкові сегменти країн-партнерів тощо. Це потребує значних вкладень ресурсно-фінансового забезпечення, визначення напрямів зростання конкурентоспроможності продукції та ряду заходів із посилення співпраці та просування вітчизняних виробів на зовнішньому ринку. Основою управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства є сформована відповідна стратегія, чітко окреслені етапи її реалізації із обґрунтуванням діяльності на кожному із них.

Стратегічне управління на підприємствах машинобудівної галузі надає змогу провести оцінку фінансово-господарської діяльності, ринкового оточення функціонування з позиції розвитку його потенціалу. Відповідно, відбува-

ється формування прогнозів та важелів, що будуть задіяні для адаптації до ринкових умов, зменшення впливу негативних факторів з метою отримання поставлених керівництвом підприємства цільових завдань.

З метою вдосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства варто, при формуванні стратегічних орієнтирів, націлених на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, відштовхуватися від внутрішнього стану підприємства. В загальному стратегічне управління підприємством, що спрямоване на активізацію зовнішньоекономічної діяльності, вимагає детального дослідження стану та особливостей господарювання, збуту продукції на міжнародному ринку, оцінювання сукупності вигод та можливостей розвитку на ньому у майбутньому. Оцінювання ризиків у розвитку потенціалу підприємства на міжнародній арені має бути покладено в основу стратегічного менеджменту. Прогнозування ситуації на зовнішньому ринку у значній мірі залежить від досвіду, кваліфікації та навичок менеджерів, що будуть залучені безпосередньо до даних процесів управління ними.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі надає змогу одержати відповіді на ряд питань зокрема щодо: виокремлення конкретного ринку на якому варто цілеспрямовано 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. Дана стратегія повинна відрізнятися, так званим своєрідним виходом до цілі, а саме активізацією управлінських процесів, розвитком економічного потенціалу з адаптацією та пристосуванням до тієї чи іншої ситуації у конкурентному ринковому середовищі.

Дослідженням механізму стратегічного управління, засад формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності, підходів стратегічного планування у даному напрямі розвитку займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема серед них: І. Ансофф, О. Баула, І. Бережнюк, М. Демиденко, П. Друкер, Є. Дронь, М. Дідьківський, М. Войнаренко, М. Володькіна, В. Волкова, О. Віханський, Т. Головко, О. Гевко, В. Гудкова, О. Кириченко, Е. Ковтун, Ю. Козак, Ф. Котлер, І. Кузнєцова, О. Кузьмін, О. Мельник, А. Міщенко, Л. Михайлова, В. Нижник, О. Орлов, І. Піддубний, С. Попов, Дж. Стрікленд, В. Стадник, Г. Савіна, М. Саєнко, А. Томпсон, Л. Чорна, Н. Хрущ, О. Харчишина, Н. Шведа, Г. Шульга та ін. Але, зважаючи на активізацію міжнародних економічних відносин, розширення векторів міжнародної співпраці, питання даної тематики вимагають подальшого дослідження.

Головним завданням стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в період активних євроінтеграційних процесів, посилення конкурентної боротьби, є розробка та впровадження такої стратегії розвитку, яка б надала змогу суб'єктам зайняти на міжнародному ринку стійкі позиції. Засади формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства передбачають використання новітніх підходів до управління на усіх рівнях. Зва-

жаючи, що зовнішньоекономічна діяльність в нинішніх умовах є надскладним особливим видом господарювання, із сукупністю диференційованих форм управління, необхідним в даних процесах є використання системного підходу.

Метою написання даної монографії є формування науково-теоретичних основ та ряду методичних рекомендацій щодо засад стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. У монографії розкрито концептуальне підґрунтя дослідження питань даної проблематики, науково-обґрунтовані рекомендації та висновки, які необхідні для побудови механізмів стратегічного управління ЗЕД в інтеграційному бізнес-середовищі із урахуванням стану економіки, сучасних особливостей функціонування промислових підприємств, рівня розвитку галузі, чинників впливу на мікро-, макро- та мезо- рівнях, викладені тенденції, критерії, принципи та методи аналізу й оцінювання, моделі, інструментарій, система показників оцінки конкурентних переваг підприємств на зовнішньому ринку.

У першій частині монографії розглядаються теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних інтеграційних умовах функціонування. Спочатку у першому розділі досліджуються науково-теоретичні основи стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств. 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 конкурентоспроможності, які відповідали б конкретній ринковій ситуації, тенденціям розвитку промислового підприємства та особливостям виробництва.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню передумов та особливостей формування стратегічного управління підприємств у поглибленні інтеграційних процесів. В умовах посилення процесів інтеграції ключовим елементом у забезпеченні передумов активного розвитку підприємств стає зовнішньоекономічна діяльність, що визначає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг шляхом запровадження комплексу сучасних форм та методів міжнародних економічних відносин, техніко-технологічного вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг. При цьому на рівні країни зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, залученню іноземних інвестицій, формуванню економіки відкритого типу.

У другій частині монографії досліджується методологія управління стратегічним розвитком ЗЕД підприємств. Важливим у третьому розділі є виокремлення основоположних принципів та методів аналізу зовнішнього конкурентного середовища. Систематизація методів оцінювання конкурент-

них переваг підприємства на зовнішніх ринках, яка описана у четвертому розділі, сприятиме розвитку ЗЕД промислових підприємств. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств націлена на розвиток експортного потенціалу України, формування раціональної структури експорту й імпорту, залучення іноземних інвестицій в країну.

Стратегія ЗЕД підприємств промисловості обов'язково має передбачати формування ряду прогнозів, що допоможе контролювати господарчі процеси на міжнародному ринку під час її реалізації, сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень та окресленню вектора для посилення інтеграційних процесів вітчизняних підприємств.

Третя частина монографії розкриває механізм реалізації стратегічних цілей управління ЗЕД в умовах СОТ. У п'ятому розділі проведено аналіз експортно-імпортної діяльності підприємств машинобудування та факторів її активізації, узагальнено систему показників оцінки конкурентних переваг підприємств на зовнішньому ринку, розкрито напрями сучасного інноваційно-інвестиційного стратегічного розвитку підприємств. У шостому розділі розроблена структурна модель механізму стратегічного управління ЗЕД в інтеграційному бізнес-середовищі, викладено концептуальні основи функціонування складових в механізмі стратегічного управління ЗЕД. Для розвитку євроінтеграційних процесів необхідним є формування таких стратегічних орієнтирів зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства, що включатимуть конкурентоспроможний потенціал підприємства, умови функціонування, вплив різноманітних чинників, рівень ризиків та обґрунтованості управлінських рішень достатніми інформаційними джерелами.

Розкриті у монографії положення, змістовно обґрунтовані результати наукового дослідження, висновки та рекомендації націлені на вирішення проблемних аспектів розвитку ЗЕД та забезпечення ефективного стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств.

При написанні даної монографії, автор скористалася порадами й практичними рекомендаціями колег-науковців та фахівців у даній сфері, за що висловлює щиру подяку. Особливі слова вдячності науковому консультанту, доктору економічних наук, професору Нижнику Віктору Михайловичу, а також рецензентам монографії – доктору економічних наук, професору Кузнєцовій Інні Олексіївні, доктору економічних наук Бережнюку Івану Григоровичу та доктору наук, професору Мельник Ользі Григорівні за практичні та теоретико-методичні рекомендації під час проведення досліджень та роботи над науковим виданням.

Частина I

ЧАСТИНА І. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Етапи становлення понятійно-категорійного апарату стратегічного менеджменту підприємств

Стратегічний підхід набуває все більш важливого значення в управлінні підприємством за умов розвитку інтеграційних процесів. Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи стратегічного управління, привносячи у його зміст елементи нелінійності, стохастичності поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді і змінюючи його теоретичні основи.

Сучасні підприємства змушені функціонувати у швидкоплинних умовах нестабільного зовнішнього середовища та найгострішої конкуренції. Ефективність діяльності промислових підприємств в умовах сучасної економіки залежить від їх можливості досягнення поставлених цілей, здатності до саморозвитку, адаптації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й динамічності кон'юнктури ринків. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність функціонування промислових підприємств змушує їх формувати все більш складні системи управління відповідно до вимог часу й залежно від напрямів змін, що відбуваються. Це обумовлено тим, що структури та механізми управління, які раніше ефективно виконували свої функції, без своєчасних еволюційних та інноваційних перетворень внутрішнього середовища підприємств, релевантних змінам зовнішнього середовища, починають гальмувати їх розвиток. Усе вищезазначене переконливо доводить необхідність інтенсифікації науково-дослідницької діяльності, спрямованої на формування, якісне поліпшення та синтез теорії стратегічного управління підприємством. Теоретичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління під-

приємством має значні історичні напрацювання й тенденцію вдосконалення методологічної бази відповідно до потреб і вимог кожного етапу становлення ринкової економіки. Але тільки врахування підходів і здобутків зарубіжної наукової спільноти та з огляду на нові наукові результати вітчизняних фахівців, дає можливість визначити концептуальне підґрунтя розвитку стратегічного управління підприємством, окреслити проблеми, що перешкоджають здійсненню подальших кроків у цьому напрямі, і запропонувати на новій методологічній основі науково обґрунтовані, раціональні та перспективні шляхи розвитку концепції стратегічного управління [333]. Розглядаючи еволюцію управлінської думки, слід пам'ятати, що організація – це досить давнє явище в суспільному житті. Навіть доісторичні люди жили організованими групами. Безперечно, весь цей час існувала і практика управління, яка у різні періоди була не однаковою. Проте як наукова дисципліна управління виникло лише наприкінці XIX - на початку XX ст. Еволюцію управлінської думки можна уявити, розглядаючи управлінські погляди стародавнього світу, середньовіччя, нового й сучасного часу (рис. 1.1.).

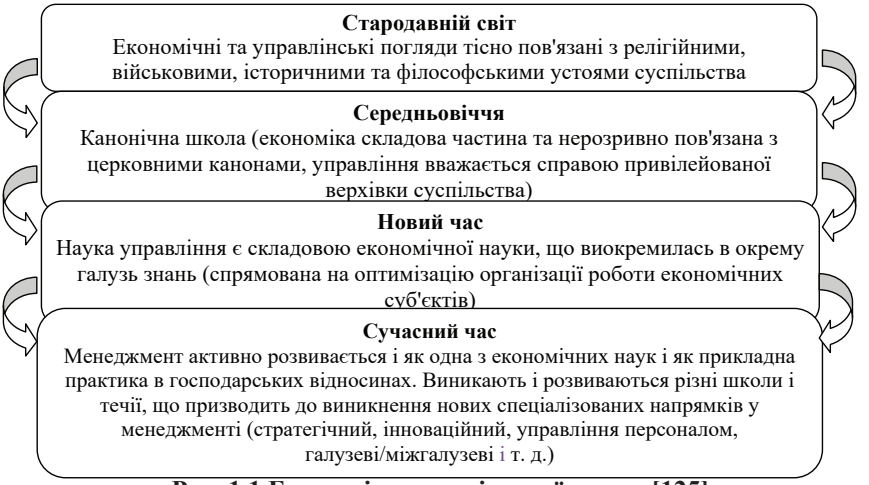


Рис. 1.1 Еволюція управлінської думки [125]

Сьогодні навряд чи хто зможе достеменно визначити, як і коли зародилися мистецтво і наука управління. Адже менеджмент в тій чи іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами і, як правило, у трьох сферах суспільного життя: політичній (встановлення і підтримка певного порядку в соціальних спільнотах); економічній (пошук, виробництво і розподіл матеріальних ресурсів); оборонній (захист спільнот від зовнішніх факторів). І хоча сам термін «менеджмент» з'явився лише на початку XX століття, питання владних і управлінських відносин, форм і методів організації суспільного життя у поєднанні з вивченням реальної суспільної свідомості людей, моти-

вації їх спільної діяльності та соціальних настанов вивчали представники різних галузей науки, зокрема, філософії, психології, правознавства, соціології, політології тощо [353].

Поняття «менеджмент» широко відомо не тільки фахівцям в галузі управління. У широкому значенні менеджмент означає професіоналізм або навіть мистецтво в справі ефективного управління підприємством. При цьому ефективного управління можна досягати по різному. Наприклад, неухильне і послідовне просування в напрямку встановлених цілей, або результатів, яке свідчить про зростання прибутку або зниження числа скарг клієнтів. Мається на увазі успіхи в підвищенні якості обслуговування, розширення мережі філій або впровадження нових технологій виробництва. Ряд прикладів подібного роду, що показують широту розуміння менеджменту, можна продовжити. Менеджмент - це ефективне управління, критерії оцінки якості якого змінюються в залежності від типу підприємства, галузі, в якій він функціонує, його соціальної значущості і багатьох інших параметрів. Таким чином, менеджмент - широке поняття з невизначеними межами. Невизначеність зростає, якщо сконцентруватись на аспекті «мистецтва» управління. Мистецтво - це завжди присутність чогось суб'єктивного, ірраціонального, інтуїтивного, що виходить за рамки раціональних схем і правил. Особливого значення набуває мистецтво управління в тих випадках, коли головні проблеми підприємства пов'язані з поведінкою і взаємовідносинами людей - найскладнішими проблемами організаційного життя. Інтуїція, воля, такт, лідерство - в цих та подібних поняттях проявляється якісний менеджмент по відношенню до людей і їх груп як усередині підприємства, так і поза нею, але з якими підприємство пов'язане у своїй діяльності [154].

Ця проблема знаходження методів і форм ефективного менеджменту усвідомлювалася вже класиками дисципліни. Відомо, наприклад, скільки інтелектуальних зусиль витратили А. Файоль або Ф. Тейлор при розробці теорії ефективного менеджменту і виділення принципів і правил результативного управління. Однак рішення цієї проблеми лежало не на шляху уточнення дефініцій, а в розширенні сфери управлінських досліджень і вдосконалення їх методології та техніки. Так виникли школи та напрямки в менеджменті, які робили акценти, наприклад, на мотивації і взаєминах людей в процесі праці (школа людських відносин і психологічна школа), вдосконаленні організаційних структур (системний аналіз, структурно-функціональний підхід), оптимізації трудових процесів (наукова організація праці), організаційної культури, комунікаціях і т.д. [125].

Важливо відзначити, що виникнення різних шкіл і напрямів теорії менеджменту щоразу визначалося новими реаліями, на які наражалися підприємства, що працюють, перш за все, у сфері бізнесу. Так, наприклад, в першій чверті XX ст., коли бурхливо розвивалася важка індустрія, потрібно було багато низько-кваліфікованих робітників, які були стурбовані головним чином тим, як дорожче продати свою працю. У свою чергу, власники і керуючі підприємствами були зацікавлені в тому, щоб отримати за обумовлену оплату

праці максимальну трудову віддачу від найманих працівників. Відповісти на питання, як виконати ці вимоги, і було покликано на школу наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Емерсон та ін.) [125].

У 30-50-ті роки в США вимоги до робочої сили змінилися: виник дефіцит висококваліфікованих робітників, що виконують складну роботу на дорогому обладнанні. Управління таким персоналом вимагало розвиненої системи мотивації, врахування різноманітності очікувань від роботи, зростання витрат на перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Відгук на ці нові потреби бізнесу з боку теорії менеджменту відобразився в появі психологічної школи, яка сконцентрувала увагу на проблемах людського фактору на виробництві. Подібні приклади зв'язку змін умов ведення бізнесу і відповідних теоретичних розробок, що пропонують нові умови організації праці та управління, можна навести ще. Не є винятком з цього ряду і виникнення теорії стратегічного менеджменту. Обмежуючись поки самим загальним уявленням, згідно з яким стратегічний менеджмент є процес планування, визначення і здійснення діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, відзначимо, що його виникнення як самостійної наукової дисципліни також було пов'язано з новими умовами діяльності корпорацій, насамперед в США, що склалися до початку 1960-х років [333]. Ці умови визначилися, по-перше, технологічними вибухами, викликаними науково-технічною революцією, які вимагають прогнозування нових виробничо-технологічних проривів, можливих в майбутньому; по-друге, насиченням ринку товарів і послуг в розвинених країнах, що призводило до посилення конкуренції; по-третє, початком процесу глобалізації ринків, виникненням транснаціональних корпорацій, що посилювало невизначеність і складність середовища існування бізнесу. Корпорації вже не могли обмежуватися в своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Виникла необхідність в довгостроковому плануванні та управлінні, спрямованому на майбутнє. Вона була реалізована в стратегічному менеджменті.

Основні наукові школи сучасного менеджменту почали формуватись наприкінці XIX ст., розвиток та удосконалення управлінської думки відбувається і в сучасному суспільстві. Основні напрями дослідження та етапи еволюції теорії управління, а також головні положення наукових шкіл, які розвивались у різні періоди побудови світової економіки наведено в табл. 1.1.

Значний внесок у становлення й розвиток цього розділу науки управління зробили такі зарубіжні вчені: А. Чандлер, І. Ансофф, Д. Ендрюс, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Портер, К. Омає, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Г. Штейнер, Ф. Абрамс, Дж. Куїнн, Т. Пітерс, Дж. Прахалад, Г. Саймон, П.Сенге, Дж. Хоффер [11; 12; 161; 240; 291; 292; 348; 406; 413]. З їх досліджень розпочалася класична теорія стратегічного планування, а потім і стратегічного управління.

Першою програмною роботою у сфері стратегічного менеджменту вважається книга А. Чандлера «Стратегія і структура: розділи з історії американського промислового підприємства», яка вийшла друком у 1962 р. [406]. А. Чандлер показав наявність тісного зв'язку між стратегією та структурою,

підкреслив, що фірма має спочатку визначити свою стратегію, і тільки потім – структуру. Він сформулював визначення стратегії, яке й дотепер не втратило свого значення: стратегія має «визначати довгострокові цілі підприємства, а також намічати необхідні для вирішення поставлених завдань ресурси» [406]. А. Чандлер був активним поборником ідеї причин успіху в конкурентній боротьбі, згідно з якою внутрішні, а не зовнішні чинники забезпечують досягнення стратегічних цілей. Однак він не став автором методології стратегічного підходу в управлінні.

Таблиця 1.1

Основні наукові школи сучасного менеджменту*

Наукові школи	Основні напрями дослідження	Головні положення	Представники
1	2	3	4
I етап (1885-1920 рр.)			
Школа наукового управління (кін. 80-х рр. XIX ст. - поч. 20-х рр. XX ст.)	Науковий підхід до менеджменту і його принципів. Аналіз змісту роботи і способів її виконання; нормування праці, робота з кадрами: мотивація праці працівників	Управління як самостійна галузь наукових досліджень, методи науки ефективні у практиці досягнення цілей організації.	Ф. Тейлор, подружжя Ф. Гілберт і Л. Гілберт., Г. Гантт., Г. Емерсон, Г. Форд та ін.
II етап (1910-1950 рр.)			
Адміністративна школа (класична) (1910-1950 рр.)	Раціоналізація виробничих і управлінських процесів; дослідження загальних проблем організації управління	Створення фундаменту світової управлінської науки. Розгляд управління як процесу, що складається із взаємозв'язаних функцій, виклад основних принципів управління. Обгрунтування принципів формальної організації, проблем лідерства і структури влади	А. Файоль, Дж. Муні, Урвік, Р. Дейвіс, М. Вебер, Ч. Бернардт та ін.
III етап (1930-1950 рр.)			
Школа людських відносин (кінець 30-х рр. XX ст.)	Підвищення продуктивності праці за рахунок створення умов для задоволення робітників своєю працею та нормальними стосунками з менеджерами і колегами по роботі	Визначення ключової ролі людських відносин в малих групах; вивчення неформальної соціальної структури; створення оптимального соціально-психологічного клімату; делегування повноважень і відповідальності; мотивація праці підлеглих	Е. Мейо, К.Арджирис, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт та ін.
IV етап (1950- дотепер)			
Емпірична школа управління (середина 50-х р.р. XX ст.)	Конкретні організаційно-технологічні дослідження успішних організацій; розробка новітніх концепцій сучасного менеджменту на основі емпіричного аналізу	Збирання і обробка матеріалів управлінської практики; розробка рекомендацій з удосконалення управління; вивчення змісту управлінської праці і функцій керівників; розробка концепції цільового управління	П. Друкер, Р. Девіс, Л. Н'юмен, Д. Міллер Г. Мінцберг та ін.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Нова школа науки управління (середина 70-х рр. XX ст.)	Побудова математичних моделей менеджменту; вивчення та моделювання систем прийняття управлінських рішень	Розробка методів математичного моделювання в управлінні; визначення алгоритмів вироблення оптимальних рішень; розробка техніко-економічних моделей соціального розвитку	Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, К.Боулдінг, Р. Калмен, Л. Клейн, Р. Льюїс, Д.Форрестер та ін.
Школа управління людськими ресурсами (кінець 80-х рр. XX ст.)	Використання людського фактору як стратегічного і життєво необхідного чинника виживання сучасних підприємств в складних умовах ринкового середовища	Розробка і удосконалення методів мобілізації працівників за рахунок активної праці менеджерів; методи обліку, використання та розвитку людського фактору; визначення і обгрунтування принципів кадрової політики підприємств	Р. Майлз, Ч. Сноу та ін.
Школа організаційної культури (поч. 90-х рр. XX ст.)	Дослідження культурних особливостей людей, що працюють в організації (цінностей, звичок, традицій, норм тощо), які визначають їхню поведінку і дії та впливають на життєздатність функціонування організації та продуктивність спільної діяльності	Розробка інтеграційних управлінських механізмів, що вбирають у себе всі особливості організації (поведінкові, організаційні, ментальні, соціокультурні тощо) та використовуються в якості потужного інструменту стратегічного управління організаційно-культурним розвитком персоналу	В. Сате, Шейн, Р. Квін, Дж. Рорбах та ін.
Школа управління людським потенціалом (середина 90-х рр. XX ст.)	Вивчення залежності доходів індивіда, підприємства і суспільства від природних здібностей людей, їх знань та навичок; дослідження різноманітних характеристик потенціалу людини, що впливають на зміну доходів; ефективність інвестицій в професійну освіту персоналу	Права власності на людський капітал не можуть передаватися; доходи людей зростають із збільшенням витрат на загальну та професійну освіту; інвестиції в людський капітал організаційних формувань забезпечують підвищення ефективності управління, зростання продуктивності праці й виробництва та розвиток суспільства в цілому	Г. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц та ін.

* запропоновано автором на основі [125; 333; 353]

Більш системною та багатоплановою вважається наукова діяльність Т.Левітта, який у своїй більш ніж відомій статті «Маркетингова міопія» (1960 р.) уперше підійшов до вивчення корпоративної стратегії з радикально широкої точки зору [210]. Вчений висунув ідею, що метою організації є задоволення потреб і бажань покупців. Підприємства, що приділяють основну увагу товарам, а не потребам, які вони задовольняють, неминуче стануть анахронізмом і припинять своє існування. За маркетинговою стратегією Т. Левітта, організаціям необхідно перемикати свою увагу із прибутків і товарів на клієнта, а також перейти від здійснення випадкових трансакцій до встановлення стійких відносин зі споживачами [372].

Такий підхід, па перший погляд, майже змінював корпоративну свідомість, але не можна перебільшувати його теоретичну значущість, тому що потреби споживачів завжди мають конкретне виявлення. Споживачів цікавить або товар, або послуга (або те й інше разом) завдяки сукупності властивостей, які задовольняють певну потребу. Задоволення потреб споживачів не має сенсу без цієї сутнісної сторони, до якої ще додається форма обслуговування.

Вагомий внесок в історію розвитку стратегії зробили не лише теоретики, але і практики. У 1964 р. значною подією в історії стратегії стало утворення Бостонської консультаційної групи (БКГ), яка об'єднала аналіз ринку та маркетингові дослідження з теорією фінансів, для того щоб здійснити мікроекономічний аналіз конкурентів і їх відносних витрат, що є головним принципом усієї подальшої стратегії. Основними інтелектуальними інноваціями цієї групи були створення концепції «кривої досвіду» і матриці «зростання/частка ринку», які мали потужний вплив на становлення стратегічного планування та управління [202].

Найбільш значущою подією в історії становлення стратегічного підходу в управлінні став вихід у 1965 р. монументальної роботи І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», де викладено докладну програму планування цілей організації та засобів їх досягнення [11].

У подальшому увага вчених і практиків менеджменту перекинулась із корпоративної стратегії на розробку стратегій бізнес-одиниць. Попередні узагальнення портфельного менеджменту стали все частіше ставитися під сумнів. Переваги централізованого стратегічного планування й диференціація багатопрофільних підприємств були піддані критиці, і почався період пошуку нових напрямів стратегічного управління.

Основою нових теорій було розуміння того, що в період ускладнення і прискорення змін зовнішнього середовища суб'єктів ринку стратегії організацій не можуть мати чітких організаційних форм, а переважно формуються під впливом творчих процесів [333].

У 80-ті роки з'явилися ще два автори, які вплинули на формування теорії стратегії, - М. Портер і К. Омае. М. Портер здобув популярність після виходу у світ у 1980 р. книги «Конкурентна перевага: методи аналізу галузі та конкурентів». Портер стверджував, що прибутковість корпорацій визначається не тільки відносною конкурентною позицією підприємства, але також і структурними характеристиками галузі підприємства, які можуть бути описані простими мікроекономічними термінами. Незважаючи на подальший бурхливий розвиток ідей у сфері набуття організаціями конкурентних переваг, концепція базових конкурентних стратегій не втратила своєї значущості й нині. Більш того, з усього арсеналу ідей стратегічного управління теоретичні висловлення М. Портера можна віднести до найбільш обґрунтованих щодо сутності чинників ринку, які не тільки впливають на діяльність підприємства, а за певних обставин можуть загрожувати її існуванню [291].

Праця К. Омае «Думка стратега: мистецтво японського бізнесу» дотепер залишається одним із кращих видань зі стратегії. К. Омае стверджує, що стра-

тегія є найбільш ефективною, коли вона об'єднує аналіз, інтуїцію та силу волі в досягненні глобальної переваги [256].

Слід зазначити, що японські корпорації майже одразу ж відмовилися від практичного застосування класичних підходів до стратегічного управління, зробивши акцент на методи управління людськими відносинами, за допомогою яких вони досягли єдності і внутрішньої згуртованості [372]. Однак при оцінці досвіду різних країн не можна не враховувати особливості менталітету їх населення, який формувався протягом століть. Японська нація знана у світі не тільки великою дисциплінованістю людей, а і спрямованістю дій усіх і кожного на забезпечення національних і корпоративних інтересів.

Методологія стратегічного управління постійно розвивалася й ускладнювалася. Подальший розвиток методології стратегічного управління пов'язаний із роботами Г. Мінцберга [412], який розглядав стратегію як сукупність видів діяльності протягом певного часу. Вони містять спостереження за подіями, що відбуваються всередині й поза організацією. У результаті, на думку вченого, стратегія формується поступово й зовсім не обов'язково обумовлюється заздалегідь. «Реалізація» формує стратегію, і обидва процеси відбуваються одночасно й не відокремлені один від одного [372].

З'явилися конкуруючі між собою школи різних наукових напрямів. Основне протистояння виникло між І. Ансоффом, ініціатором переходу до методів стратегічного управління, і Г. Мінцбергом, одним із прибічників школи «виникаючої стратегії», яка пізніше ним же була названа «школою навчання». Він стверджував, що стратегія не обов'язково обдумується заздалегідь, а може проявитися поступово. Основою такої позиції були динамічні зміни, що відбувались у зовнішньому середовищі організацій. Причому процеси, які діяли при виконанні стратегії, могли бути якісно іншими порівняно з тими, що відбувалися при її розробці. Поділ процесів розробки й упровадження стратегії в нових умовах виявився вкрай неефективним [333]. При цьому втрачається периферійний огляд змін у зовнішньому середовищі, швидкість реакції та здатність вивчати ситуацію раніше, ніж вона спричинить появу реальних проблем, що потребуватиме коригування прийнятих напрямів.

1.2 Стратегії управління ЗЕД на основі впливу процесів інтеграції та теорії конкуренції

В умовах посилення процесів інтеграції ключовим елементом у забезпеченні передумов активного розвитку підприємств стає зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), що визначає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг шляхом запровадження комплексу сучасних форм та методів міжнародних економічних відносин, техніко-технологічного вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг.

При цьому на рівні країни зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, залученню іноземних інвестицій та формуванню економіки відкритого типу.

Однак, за сучасних умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів зовнішньоекономічна діяльність набуває нових форм та рис, що зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування та забезпечення. Разом з тим, незважаючи на значну кількість досліджень, виникає потреба у подальшому вирішенні проблеми формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, які базуються на процесі управління.

Будучи однією із складових загальної стратегії підприємства, стратегія зовнішньоекономічної діяльності являє собою чітко сформований план розвитку підприємства, спрямований на вихід на зовнішній ринок, завоювання бажаної частки ринку, формування нових та підтримку набутих конкурентних переваг. З цих позицій, дане поняття є комплексом управлінських рішень, що сприяють формуванню найбільш ефективних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства та враховують можливі дії і протидії інших учасників ринкових відносин [167, с.7]. Якщо звернути увагу на дослідження О.А. Кириченка, стратегію зовнішньоекономічної діяльності відносять до функціональних стратегій, що зумовлює ієрархію зв'язків із маркетинговою, конкурентною, фінансовою. ресурсною, виробничою, товарною та іншими стратегіями підприємства [165].

Виходячи з того, що зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності із широким набором форм, слід вважати, що побудова дієвої стратегії вимагає системного підходу до управління нею на рівні усіх структурних підрозділів підприємства та впливу умов зовнішнього середовища.

На рис.1.2 наведено схему формування стратегії управління ЗЕД підприємства на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації.

Згідно рис. 1.2 слід виділити те, що в основі формування стратегії управління ЗЕД підприємства закладений вплив інтеграційних та глобалізаційних процесів, який визначає головні орієнтири активізації розвитку підприємства на основі його співпраці із закордонним ринком. Ключовим в даному питанні має бути системний та функціональний підходи, або їх поєднання.

Формування стратегії управління ЗЕД на основі системного підходу включає три основні елементи: узгодження дій і протидій ринкових відносин, вихід на нові ринки, формування конкурентних переваг.

Функціональний підхід у формуванні управління ЗЕД підприємства охоплює діяльність основних структурних служб і підрозділів підприємства, які є дотичнми до загального процесу виробництва продукції на експорт та має на меті врахування специфіки маркетингових, конкурентних, фінансових, ресурсних, виробничих та товарних стратегій підприємства.



Рис. 1.2 Формування стратегії управління ЗЕД підприємства на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації*

*складено автором на основі: [167, с.7; 165].

Через те, підприємства, що працюють на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

У процесі формування стратегії управління ЗЕД, для вітчизняних підприємств промисловості, важливо враховувати декілька важливих особливостей їх функціонування в сучасних умовах ринкової економіки. Такі особливості доцільно розділити на дві групи.

– загальні (комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій);

– специфічні (врахування пріоритетності ЗЕД підприємства, спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище, комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів ЗЕД, набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства [192].

Водночас втілення стратегії управління ЗЕД на підприємстві має певні сильні та слабкі сторони, які на нашу думку, мають бути враховані при зміцненні конкурентних позицій підприємства та формуванні його конкурентних переваг (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Сильні та слабкі сторони використання стратегій управління ЗЕД підприємствами та їх конкурентні особливості*

Сильні сторони використання стратегії управління ЗЕД у діяльності підприємства	**Зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг****
1. Підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення.	1. Формування адаптаційних можливостей підприємства до зовнішнього оточення.
2. Мінімізація ризиків негативних впливів мінливого міжнародного середовища.	2. Передбачення причин виникнення ризиків зі сторони впливу трансформації світо-господарських зв'язків.
3. Раціоналізація використання ресурсного потенціалу.	3. Ефективність використання ресурсів підприємства.
4. Створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	4. Підвищення продуктивності праці.
5. Стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі.	5. Орієнтація на досягнення довгострокових стратегічних планів на основі стійкості апарату управління.
6. Підвищення координованості дій.	6. Інтегрованість усіх учасників виробничої діяльності підприємства з системою стратегічного управління ЗЕД.
7. Формалізація повноважень та відповідальності працівників.	7. Підвищення якості праці.
Слабкі сторони використання стратегії управління ЗЕД у діяльності підприємства	**Зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг****
1. Втрата правильної виробничо-господарської орієнтації в результаті переслідування короткострокових інтересів.	1.Потреба у визначенні довгострокових пріоритетів здійснення ЗЕД на основі зобов'язань тривалих зовнішньоторговельних контрактів.
2. Невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах.	2.Активізація управлінської функції підприємства у напрямі комплексного підходу до формування завдань у розрізі його основних функціональних підрозділів
3.Неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку.	3.Акцентуванні уваги на підвищенні ролі маркетингових досліджень у діяльності підприємства та плануванні виробничого процесу в активізації ЗЕД
4.Послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.	4.Активізація роботи щодо оцінки та аналізу діяльності конкурентів з метою знаходження шляхів їх випередження

*складено автором на основі: [126; 331]
**запропоновано автором

На наш думку, у побудові стратегії управління ЗЕД та її спроможності забезпечити зміцнення конкурентних позицій підприємства вагоме місце займає визначення ринкової ситуації цільового ринку збуту та співпраці з торговельними партнерами. Через те, надалі, необхідно більш детальніше дослідити процес формування стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони визначення існуючої ситуації на ринку та виявлення основних конкурентних тенденцій на ньому.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства є досить складним та комплексним процесом, який поділяється на два етапи: формування стратегії та її реалізація.

Етап формування стратегії управління ЗЕД підприємства починається із визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності і напрями діяльності у відповідності до існуючих тенденцій ринку. Головним призначенням формування стратегії управління ЗЕД підприємства є забезпечення розробки та досягнення довгострокових цілей кожною з його функціональних служб з метою дотримання принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними і обмежуючими факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

На етапі формування стратегії управління ЗЕД підприємства одне з основних її завдань є вивчення, аналіз та прогнозування ринкових змін. Подальші завдання формування стратегії управління ЗЕД підприємства базуватимуться на результатах зазначеного стратегічного аналізу. Поряд з цим, серед основних завдань також є визначення критеріїв та можливих сценаріїв розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на цільовому ринку. Наступним важливим завданням має стати планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності зі строни протидії діяльності конкурентів.

Виходячи з цього, конкурентоздатність продукції, що випускатиметься підприємством і, яка буде реалізовуватися на зовнішніх ринках, з урахуванням її собівартості, ціни та обсягів продажу і визначатиме ефективність стратегії управління ЗЕД підприємства.

Надалі необхідно провести оцінювання конкурентоспроможності продукції на потенційних ринках та попиту на окремі її види.

Як результат, окреслені завдання, дозволять сформувати підгрунтя для визначення системи доведення продукції до споживачів на зовнішньому ринку згідно умов тієї ситуації, яка складається на ньому [377].

Вибір найбільш переважних форм та заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснюються в рамках наступного завдання формування стратегії управління ЗЕД підприємства.

Через те, відповідно до наведеного методичного інструментарію необхідно вирішити ряд заходів оптимізації плану стратегічного управління ЗЕД, що має бути передбачено на наступному кроці розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а саме на етапі реалізації.

Даний процес передбачає облік, контроль та аналіз виконання стратегії підприємства, що розглядається, а також ухвалення рішень щодо повернення до завдань попереднього етапу формування стратегії або продовження її виконання [185].

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. В додаток, зазначимо, що на етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. Тому, у процесі розробки стратегії управління ЗЕД підприємства 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.

В свою чергу, на етапі реалізації стратегії управління ЗЕД підприємства обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі активізації етапу 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.

На рис.1.3 зображено структуру та елементи етапності формування стратегії управління ЗЕД підприємства.

Згідно рис.1.3, на нашу думку, слід зазначити, що ключовим у стратегії управління ЗЕД підприємства при його виході на зовнішній ринок є орієнтація на частку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та розробку заходів за кожною складовою комплексної системи функціональних служб підприємства, що взаємодіють у напрямі досягнення поставлених цілей стратегії. Ключовим в даних процесах має стати концентрація обов'язків усіх сторін функціонування господарської діяльності підприємства на рівні блоку управлінських пріоритетів стратегії управління ЗЕД, блоку забезпечення, блоку ключових завдань та блоку заходів оптимізації плану стратегії управління ЗЕД.

З огляду на проведені вище дослідження, готовність підприємства до мінливих зовнішніх чинників, загроз і ризиків прямо пов'язане з його конкурентоспроможністю, а саме: чим більше конкурентних переваг воно має, тим вища його готовність. При цьому формування стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинне узгоджуватися з цілями підприємства, а також з можливістю їх досягнення. Для цього необхідним є вирішення низки проблем, які стоять перед вітчизняними промисловими підприємствами.

Також, при формуванні стратегії уравління зовнішньоекономічної діяльності не менш важливим і є ретельний аналіз всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їхнє обґрунтування для прийняття тих або інших рішень. Серед таких цілей повинні бути і такі, що є обов'язковими для виживання підприємства.

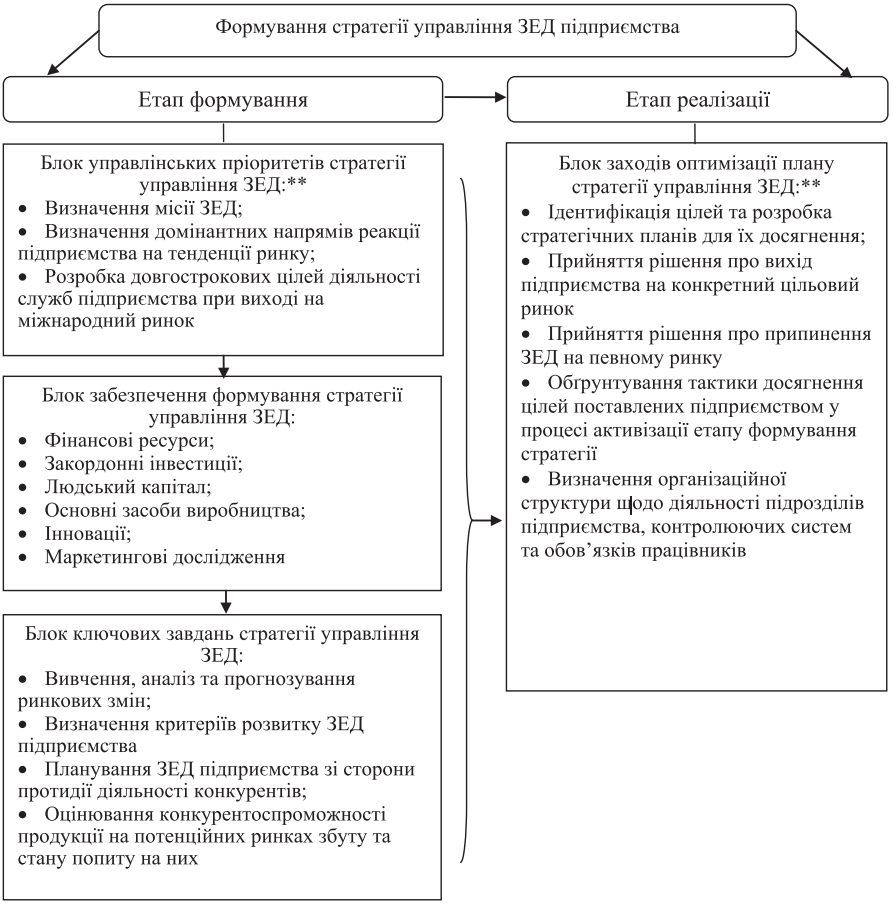


Рис. 1.3 Структура та елементи етапності формування стратегії управління ЗЕД підприємства*

*згруповано та систематизовано автором на основі: [377; 185]

**авторська структура поділу

Виходячи з цього, за сучасних умов мінливого та швидко змінюючого ринкового середовища перед вітчизняними підприємствами постає питання інтеграції у міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідною умовою є формування ефективної стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Саме розроб-

ка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначатися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

З огляду на зазначене, після визначення із ситуацією на зовнішньому ринку необхідно зосередити увагу на ефективності стратегії управління, як конкретному довгостроковому плані досягнення цілей, який дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Процес планування стратегії управління ЗЕД має включати такі основні кроки:

– з'ясування поточної стратегії;

– аналіз портфеля продукції;

– вибір стратегії підприємства та її оцінка.

Найбільш значимими аспектами у вирішенні проблем стратегічного планування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є:

– тип економічної системи, у якій функціонує досліджуваний суб'єкт господарської діяльності;

– етап розвитку підприємництва;

– національні особливості країни або регіону;

– тип досліджуваних підприємств.

Основним критерієм класифікації видів стратегій є їхнє відношення до того чи іншого рівня управління на підприємстві. За цим критерієм виділяють наступні стратегії, що створюють ієрархічну структуру:

– стратегія корпоративного рівня (корпоративна стратегія);

– стратегія підприємства (конкурентна чи ділова стратегія);

– стратегія функціонального рівня.

В основу розробки концепції зовнішньоекономічної діяльності повинні бути покладені наступні принципові моменти:

– зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності підприємства і вона повинна погоджуватися з видами діяльності, спрямованими на національний ринок;

– зовнішньоекономічна діяльність є специфічним видом діяльності підприємства, через те, що зв'язана з орієнтацією на зовнішній ринок;

– зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності, характеризується широким набором форм, через те вимагає системного підходу, можливого в рамках стратегії здійснення ЗЕД .

І. Ансоффом запропоновано використовувати концепцію стратегічних зон господарювання (СЗГ). Для виділення СЗГ звичайно використовуються наступні їхні параметри: перспективи зростання; норма рентабельності; рівень стабільності; технологія. Також відзначено, що «більшість підприємств функціонує як би в декількох середовищах, різноманітних для кожного виду діяльності» [13].

М. Портер вважає, що країна, яка є для підприємства місцем базування, відіграє дуже важливу роль у її міжнародній діяльності, обумовлює її успіхи та невдачі у конкуруванні на глобальному рівні. База, яку підприємство має у

себе вдома, визначає її здатність швидко оновлювати технологію та методи, роблячи це у потрібних напрямках. База – це місце, звідки у кінцевому рахунку виникає конкурентна перевага і звідки вона має отримувати підтримку.

Причини успіху або невдач у тій чи іншій галузі полягають у чотирьох властивостях країни, які носять загальний характер та формують середовище, у якому конкурують місцеві підприємства. Таким чином, згідно цієї теорії конкурентні переваги окремих підприємств знаходяться у тісній залежності від умов країни базування. Виділяються наступні властивості країни [293]:

– параметри факторів виробництва;

– параметри попиту;

– споріднені та підтримуючі галузі;

– стратегія підприємства, її структура та суперництво.

Планування ринкової стратегії здійснюється підприємством на трьох різних рівнях [359]:

1. Глобальний рівень, де планування здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле.

2. Стратегічний рівень, де планування здійснюється на рівні управління підприємством і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку.

3. Фактичний рівень, де планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє підприємство.

З огляду на це, також на сьогодні першочерговим управлінським завданням керівників будь-якого промислового підприємства є формування та вдосконалення діяльності щодо планування структури стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності, що дає можливість сформувати й реалізувати конкретну послідовність дій, спрямованих на стабільне функціонування співпраці підприємства із зовнішнім ринком, стійкість зовнішньоторговельних зв'язків та їх перспективний розвиток [207, с. 225].

На нашу думку, прийняття такого рішення є важливим етапом як для підприємства загалом, так і для його зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

Метою планування стратегії управління ЗЕД підприємства є створення, насамперед, організаційної структури, яка буде відповідати загальним цілям підприємства, та формування економічних стимулів до зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим, планування стратегії управління ЗЕД підприємства має відповідати наступним принципам:

– пріоритету споживача над виробником;

– пріоритетності витрат на зовнішньоекономічну діяльність;

– економічної та соціальної доцільності зовнішньоекономічної діяльності;

– комплексності та спадкоємності планування зовнішньоекономічної діяльності;

– стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;

– відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам, що ставляться до якості й конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;

– маркетингової спрямованості та економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас сучасна система зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості, які характеризуються наступними рисами та мають бути враховані при плануванні стратегії управління ЗЕД підприємства:

– розвиток інтеграційних процесів в контексті ліквідації економічних кордонів між країнами і створенням єдиного регіонального економічного простору, який підпорядковується загальному регулюванню;

– посилення взаємозв'язків між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкого розвитку набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;

– нова форма міжнародного поділу праці, що склалася останніми роками та характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі;

– активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни у систему глобальної світової економіки, що забезпечується шляхом створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну, з точки зору, інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях;

– вивезення капіталу, що пояснюється створенням фундаменту для утворення ТНК, котрі, зазвичай, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;

– переміщення робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн людей;

– зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва;

– жорстке міжнародне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що визначається багатогранністю кожної двосторонньої міжнародної економічної угоди, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі [124, с. 57; 143, с. 69].

Таким чином, ЗЕД є важливим чинником міжнародних економічних відносин, що сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств в їх боротьбі на світових ринках.

При цьому існує два варіанти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які слід прийняти до уваги при її плануванні, а саме: створення власного внутрішнього підрозділу ЗЕД та залучення торговельних посередників.

У випадку створення власного внутрішнього підрозділу, який займається питаннями ЗЕД або працює через відділи зовнішньоекономічних зв'язків, існує прямий спосіб виходу на зовнішні ринки, коли відбувається безпосередній зв'язок між виробником і споживачем. Цей спосіб є вигідним для підприємства за умов великої частки експорту в загальному обігу, високої конкурентоспроможності продукції, незначної конкуренції на даному сегменті ринку, наявності власних кваліфікованих фахівців по роботі на зовнішніх ринках.

Якщо ж для вирішення питань зовнішньоекономічної діяльності підприємство залучає торговельних посередників, які є незалежними від виробників та споживачів і основною функцією яких є встановлення зв'язків між продавцем і покупцем, то тут має місце непрямий спосіб купівлі-продажу товарів на зовнішніх ринках. Кожен із цих способів має свої переваги та недоліки.

Також, планування стратегії управління ЗЕД підприємства в значній мірі залежить від взаємодії та координації діяльності підрозділів, функціонально пов'язаних із ЗЕД. Організація взаємодії функціонально пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підрозділів є частиною організаційного забезпечення ЗЕД підприємства. Ця взаємодія повинна здійснюватися на основі формально встановлених (регламентованих) і неформальних зв'язків між елементами системи забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства [302, с.7].

Планування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх умов, серед яких:

– масштаби ЗЕД;
– витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
– складність продукції;
– досвід роботи підприємства на міжнародних ринках;
– контроль над гнучкістю економічних процесів, прибутками і поводженням у конкурентному середовищі;
– економічна свобода;
– конкуренція на зовнішніх ринках; присутність у країні; ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках [166, с.65–73].

Крім зазначених умов, на планування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства також впливає спосіб, який підприємство обрало для виходу на зовнішні ринки [152, с.81].

Діяльність щодо планування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства відбувається як в середині підприємства, так і поза його межами, перебуваючи у тісному взаємозв'язку з процесами, що мають місце на підприємстві та залежать від специфіки впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, існує значна кількість детермінант, які мають пряме відношення до здійснення діяльності та процесів планування стратегії управління ЗЕД на підприємстві, які необхідно досліджувати з позицій макро- і мікроекономіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Детермінанти планування стратегії управління ЗЕД підприємства*

Структурний поділ		Детермінанти
Зовнішнє середовище	Детермінанти державних механізмів	**Економічні** - митно-тарифні - бюджетно-податкові - грошово-кредитні - цінорегулюючі - валютні
		Політичні - наявність державної підтримки - участь у світових економічних організаціях
		Соціальні - формування ринкової поведінки - підготовка фахівців з ЗЕД
		Інституціонально-правові - нормативно-законодавча база - стимулювання експортоорієнтованої діяльності підприємств
		Адміністративні - ліцензування, квотування - стандартизація та сертифікація - стимулювання конкуренції - формування інфраструктури ЗЕД - страхування - контроль ринку
	Детермінанти ринкових механізмів	**Економічні** - вмотивованість у задоволенні потреб на зовнішніх ринках - випуск якісної конкурентоспроможної продукції - запобігання дефіциту товарів (сировини) - здешевлення виробництва - підвищення ефективності господарювання
		Організаційні - доступ до інформації - формування конкурентного середовища - встановлення зв'язків між учасниками ЗЕД - вільний вибір партнерів
Внутрішнє середовище	Детермінанти внутрішньої діяльності підприємства	**Економічні** - інвестування - ціноутворення - бізнес-планування - мотивація - оцінка ризиків
		Організаційні - формування експортного потенціалу - маркетинг - страхування діяльності - менеджмент - реалізація продукції - розрахунки - технологія виробництва - ресурсне забезпечення
		Соціально-психологічні - вмотивованість у здійсненні ЗЕД - соціальний захист та гарантії

*розроблено автором на основі: [301; 363; 375]

Згідно табл.1.3, слід зазначити, що на макрорівні, тобто у структурі внутрішнього середовища підприємства, будуються взаємовідносини між системою планування і всіма можливими сегментами зовнішнього середовища. В свою чергу, детермінанти зовнішнього середовища здійснюють дію на внутрішнє середовище з боку державних та ринкових механізмів. До детермінант планування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з боку державних механізмів доцільно віднести політичні, економічні, адміністративні, інституціонально-правові та соціальні. Детермінанти планування стратегії управління ЗЕД з боку ринкових механізмів об'єднані у дві групи: економічні та організаційні.

Визначення значення мікроекономічних детермінант у процесах планування стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується особливостями його наявних можливостей та функціональної структури, в якій формується стратегія. В даному випадку доцільно виділити роль таких детермінант як економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Отже, виявлені тенденції внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства дозволять керівникам зовнішньоекономічних відділів підприємства вирішити першочергові проблеми, що підвищить ефективність планування особливостей формування стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства.

В загальному, аналіз проведених досліджень дає підстави стверджувати, що процеси формування стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є комплексною системою, що складається із сукупності організаційних, управлінських та економічних важелів, котрі впливають на розвиток підприємства з метою забезпечення ефективності ЗЕД і отримання конкурентних переваг. Дослідження детермінант планування стратегії управління ЗЕД промислових підприємств свідчить про їх взаємодію та взаємозалежність. Окрім того, виявлення та врахування детермінант внутрішнього середовища є першочерговим завданням у плануванні стратегії управління ЗЕД, оскільки тільки збоку самого підприємства можливо змінити як рівень, так і характер їх впливу, що значно ускладнено на відміну від детермінант зовнішнього середовища. Через те, мінімізація негативного значення детермінант та максимальне використання сприятливих можливостей дозволить з максимальною ефективністю здійснювати управління та активізувати процеси зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

1.3 Вибір пріоритетів стратегічного розвитку підприємств за умов членства в СОТ

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів головним викликом для національних підприємств є недостатній рівень конкурентоспроможності виробленої продукції. Крім того, активізація зовнішньоекономічної діяльно-

сті не можлива без вирішення проблеми відповідності виробленої ними продукції стандартам та вимогам, які діють в країнах-членах ЄС. Інтеграція в Європейський Союз для окремих вітчизняних товаровиробників пов'язана із вирішенням низки питань щодо виходу на єврринок із власними товарами, з одного боку, та необхідністю протидії витісненню їх із внутрішнього ринку міжнародними, більш потужними підприємствами, з іншого.

Разом з тим, вітчизняні товаровиробники володіють певними резервами для підвищення конкурентоспроможності виробництва. Проте, активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств неможлива без вирішення низки організаційно-економічних проблем, а саме:

– прискореного оновлення виробничих фондів;

– запровадження нових технологій виробництва;

– підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції із доведенням її якості до стандартів і вимог ЄС;

– підвищення наукоємності та зниження матеріало- та енергоємності вітчизняного виробництва тощо.

Для трансформаційної економіки важливим залишається створення умов для прискореного переходу національного виробництва до вимог ЄС та отримання європейських сертифікатів на товари, які виробляються в Україні. Також, важливим в даних питаннях є широке застосування сучасних досягнень маркетингу і менеджменту на підприємствах з ухилом на використання прогресивних технологій просування товарів на зовнішні ринки, державна підтримка та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, створення єдиної державної мережі зовнішньоекономічної інформації тощо [223].

Участь у міжнародному поділі праці дає змогу досягати підприємствам визначеної економічної мети за менших витрат виробничих ресурсів. Доведено, що міжнародний обмін товарами (послугами) може бути вигідний всім учасникам зовнішніх економічних зв'язків за умови оптимального збалансування структури експорту та імпорту. Досі не розкритою для нових умов господарювання залишається проблема визначення оптимальних критеріїв аналізу ЗЕД, який би дозволив підприємствам-суб'єктам ЗЕД в залежності від спеціалізації, наявного власного ресурсного потенціалу і зайнятих позицій на внутрішньому (або зовнішньому) ринку оцінити її ефективність та вибрати стратегію активізації міжнародних взаємовідносин відповідно до досягнення результативності і ефективності виробничої системи підприємства.

Завданнями аналізу економічної ефективності ЗЕД всередині структури виробничої системи підприємства є оцінка використання активів, доходів та витрат за звітний період, виявлення чинників, які негативно або позитивно впливають на кінцеві фінансові результати та можливі напрями активізації діяльності суб'єкта господарювання. Природно, що дослідження механізму активізації ЗЕД національного підприємства зі сторони результативності та підвищення його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції виробничої економічної системи, стає проблематичним без аналізу її ефективності [321].

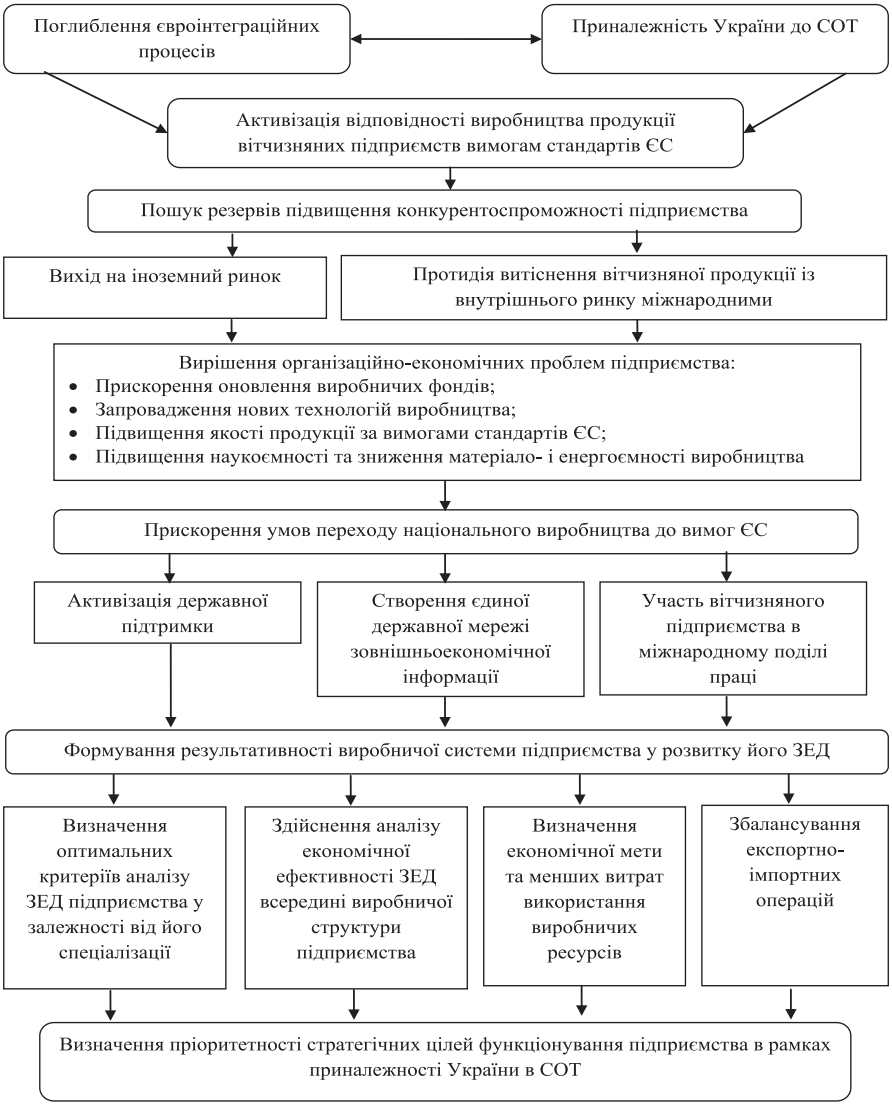


Рис.1.4 Вплив поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності підприємства*

*згруповано та систематизовано автором на основі: [223; 321]

На рис. 1. 4 наведено процес впливу поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності діяльності підприємства, за результатами якого можливо виділити головні завдання розвитку ЗЕД та відповідно пріоритетність формування стратегічних цілей співробітництва з торговельними партенерами зовнішнього ринку. Вагоме місце у даному процесі займає пошук резервів конкурентоспроможності підприємства, перехід національного виробництва до вимог стандартів ЄС, здійснення аналізу економічної ефективності ЗЕД та збалансування експортно-імпортних операцій.

Для побудови результативної і конкурентоздатної зовнішньоекономічної стратегії підприємства, яка дозволить визначати пріоритетність його цілей функціонуванн в СОТ необхідна послідовна реалізація декількох етапів:

– по-перше, аналіз й оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, у тому числі товарів за ступенем конкурентоздатності для виявлення їхньої зовнішньоекономічної спеціалізації;

– по-друге, аналіз й оцінка стану світових ринків, світової кон'юнктури з урахуванням зовнішньоекономічної спеціалізації підприємства;

– по-третє, визначення джерел, методів і засобів реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Це саме ті три основних кроки, які треба зробити для розробки комплексної програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства зі сторони визначення пріоритетності його цілей функціонування в СОТ, у якій на основі детального аналізу ситуації визначається:

– довгострокова стратегія розвитку підприємства;

– ресурсне та інше забезпечення;

– заходи стосовно результативного використання наявного потенціалу й конкурентних переваг для залучення іноземних інвестицій.

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідна стратегія, заснована не тільки на створенні й розвитку результативного експорто-орієнтованого виробництва, а і на результативному розвитку імпорто-замінюючого виробництва, яке в майбутньому зможе набрати експортного значення. Відповідно у структурі такої стратегії повинні бути сформовані як експорто-орієнтовані, так і імпорто-орієнтовані стратегічні цілі розвитку ЗЕД підприємства за умов функціонування умовах членства України в СОТ.

Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств упродовж останніх років динамічно розвивалася. Рік у рік збільшується експорт продукції підприємницьких структур. Експорт в основному складається з продукції металургійної, хімічної, паливно-енергетичної й машинобудівної промисловості. Разом з тим, доля експорту продукції високого ступеня обробки залишається невисокою. Зростання експорту пов'язане, головним чином, з поставками сировинних товарів. Доводиться констатувати той факт, що товарна структура експорту продукції українських промислових підприємств залишається ще незадовільною. Сировинна спрямованість експорту з точністю відбиває експортну спеціалізацію України в цілому.

Категорія «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» набуває в процесі поглиблення інтеграції особливої актуальності серед економічних категорій, які характеризують стан та розвиток міжнародних економічних відносин та зовнішньої торгівлі підприємства. Економічна ефективність ЗЕД, зокрема, розглядається в теорії і практиці на різних рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому і на рівні суб'єкта ЗЕД.

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів і реалізації нової національної економічної політики, спрямованої на проведення радикальних реформ в суспільно-виробничому комплексі, особливу увагу доцільно приділити завданням удосконалення організаційно-економічних механізмів активізації ЗЕД окремих підприємств. Вплив держави на забезпечення ефективності ЗЕД повинен бути спрямований на виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві. Визначальною умовою ефективного функціонування підприємства, основним видом діяльності якого є експорт або імпорт товарів, та забезпечення його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є запровадження адекватної системи оцінки результатів як ЗЕД загалом, так і експортно-імпортних операцій зокрема.

Загальновизнаний методологічний підхід визначення сутності економічної ефективності базується на розгляді ефективності як результативності. Такий погляд на економічну ефективність сформувався класичною економічною школою і широко застосовується сучасною економічною теорією в процесі теоретичних та практичних досліджень. Прикладами такого формулювання ефективності діяльності можуть бути такі характеристики: під економічною ефективністю функціонування економічних систем прийнято розуміти «результативність їх функціонування» [241, с.11]; ефективність національної економіки зазвичай пов'язують з її метою і розуміють як «результативність, повноту досягнення мети» [344, с. 81; 414, с. 79].

В сучасному тлумаченні категорія економічної ефективності (Благодєтєлєва-Вовк С.Л.) характеризує рівень фактичного досягнення результату за існуючих факторів виробництва і технологій [72, с. 5]. Автор розглядає зміст поняття економічної ефективності як результату, який отримано у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Разом з тим, практичний досвід засвідчує, що результат господарської діяльності може бути як позитивним, так і негативним. Тому, на думку автора, категорія ефективності повинна характеризуватися не тільки рівнем витрат на отримання позитивного результату, але і рівнем витрат при отриманні негативного результату.

В умовах євроінтеграції національної економіки, а також наявних структурних зрушень між її ланками і підсистемами, виникла необхідність вдосконалення інструментарію економічної оцінки результатів ЗЕД підприємства. У зв'язку з цим, методи визначення та оцінки ефективності ЗЕД підприємства, які існували раніше, неможливо застосовувати у повному обсязі в сучасних умовах. Перш за все, це пов'язано з тим, що підприємства отримали можливість самостійного виходу на зовнішні ринки.

Сучасний стан розвитку національної економічної системи і активізація ЗЕД підприємств потребує вдосконалення та конкретизації методики оцінки зовнішньоекономічної діяльності, в якій необхідно аналізувати не тільки сам процес зовнішньої торгівлі, а й чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають визначений вплив на ЗЕД держави та окремого підприємства [3].

Науковий аналіз ЗЕД підприємства є частиною загальнотеоретичного економічного аналізу, який вивчає економічні явища та процеси на підприємстві. Його можна назвати функцією управління, яка забезпечує науковість прийняття рішень в сфері зовнішньоекономічних зв'язків [97, с. 3].

Аналіз ЗЕД підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів передбачає застосування набору різноманітних методів та засобів і базується на певних теоретичних принципах та методологічних підходах. Метод економічного аналізу ЗЕД підприємства передбачає системне, комплексне вивчення, обчислення та узагальнення впливу чинників на результати його ЗЕД шляхом обробки спеціальними способами системи джерел інформації і переслідує основну мету – це підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків. Використання методу аналізу ЗЕД проявляється через певні методики аналітичних досліджень.

Стан конкурентного середовища промислових підприємств постійно змінюється. Тому найважливіше завдання формування стратегії промислового підприємства у забезпеченні його ефективної адаптації до будь-яких змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, доцільно проводити збір, моніторинг і стратегічний аналіз відповідної інформації.

В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно приймає рішення щодо вибору діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Від цього залежить майбутнє підприємства, тому здійснення ЗЕД має бути результативним та ефективним. Але складність стандартизації процесів здійснення ЗЕД, відсутність повної інформації щодо зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів визначають об'єктивну необхідність управління ЗЕД підприємства. Нестандартність процесів управління передбачає формування відповідного механізму управління, який дозволить ефективно впливати на діяльність об'єкта управління з метою досягнення цілей підприємства при здійсненні ЗЕД.

На нашу думку, основна мета розробки стратегії ЗЕД промислових підприємств - це створення перспективної унікальної й життєздатної позиції, що передбачає готовність до змін у зовнішньоекономічній сфері й швидке створення конкурентних переваг. Основне завдання стратегії ЗЕД промислового підприємства - це найбільш оптимальний розподіл ресурсів на основі вибору пріоритетних видів діяльності підприємства для здійснення діяльності на зовнішніх ринках в умовах євроінтеграційних процесів, а також досягнення довгострокових зовнішньоекономічних цілей підприємства, які можуть корегуватися в ході реалізації довгострокової державної стратегії розвитку ЗЕД.



Рис. 1.5 Економічна ефективність ЗЕД як результативна діяльність виробничої системи підприємства та формування пріоритетності стратегічних цілей функціонування в СОТ

*складено та систематизовано автором на основі: [3; 97; 72, с. 5; 241, с. 11; 344, с. 81; 414, с. 79; 401]

На рис.1.5 виділено значення економічної ефективності ЗЕД у формуванні результативної діяльності підприємства та стратегічних цілей його функціонування в СОТ.

Виходячи з цього, ефективна зовнішньоекономічна діяльність є важливою сферою господарської діяльності підприємств, що сприяє відтворенню експортного потенціалу України, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках.

Поряд з цим, для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг, що в нинішніх умовах можливо досягти тільки на основі ретельного дослідження діяльності підприємства стосовно пріоритетних напрямів його діяльності та розробки відповідних стратегічних цілей.

Виходячи на світовий ринок, підприємству в першу чергу необхідно вирішити два основні питання щодо організації його ЗЕД, а саме:

– визначення способу формування найбільш сприйнятливої та ефективної організаційної структури управління ЗЕД;

– встановлення способу керування створеною структурою для досягнення поставленої мети [401].

Керуючись вищенаведеними дослідженнями, на нашу думку, зміст другого питання в цілому, а так і частково першого, можливо розуміти з позиції того, що якщо підприємство буде мати чіткі пріоритетні орієнтири, тоді і управління створеною структурою буде більш ефективним, а значить і результативним.

В галузі міжнародного бізнесу існує різноманітний перелік типів організаційних структур, згідно специфіки організаційної наповненості яких керівники підприємств розробляють окрему стратегію управління ними та застосовують самостійні підходи до визначення її цілей. В таких організаційних структурах функціонують міжнародні відділи, територіальні та глобальні продуктові відділення (підрозділи), функціональні та матричні системи.

Виходячи з цього, для того щоб встановити пріоритетність цілей функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової економіки, необхідно звернути увагу на те, що на етапі започаткування ЗЕД на підприємстві робиться вибір оптимального типу організаційної структури саме для досліджуваного підприємства. Такий вибір здійснюється на базі аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на ефективність організації ЗЕД підприємства [401]. Чинники зовнішнього середовища, які впливають на розвиток ЗЕД підприємства поділяються на прямі (загальні), що безпосередньо впливають на ЗЕД суб'єктів підприємницької діяльності та непрямі – здійснюють вплив на ЗЕД опосередковано через процес розвитку МЕВ.

Також, слід зазначити, що у встановленні пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в СОТ на основі результативної та ефек-

тивної його діяльності важливим слід розуміти вплив кожного чинника, який визначає розвиток ЗЕД, виходячи зі специфіки вимог конкретної умови ринку.

Наприклад, зосередження фінансових ресурсів у розвинених країнах, з одного боку, і сприятливі географічні умови, дешева робоча сила і дружні політичні відносини з країнами, що розвиваються, - з іншого, сприяють вивозу капіталу і утворення ТНК, які найчастіше бувають національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності. З'являються і міжнаціональні корпорації, які є інтернаціональними як за сферою діяльності, так і за капіталом [378].

Також, суттєвою передумовою встановлення пріоритетності стратегічних цілей розвитку ЗЕД є можливість підвищення норми прибутку на основі зовнішньоторговельних операцій. Це пояснюється тим, що розширення зовнішньої торгівлі здешевлює елементи постійного та змінного капіталу і таким чином сприяє зниженню витрат виробництва. Завдяки конкуренції між виробниками різних країн вдається на світовому ринку довести світові ціни на товари до рівня їх інтернаціональної вартості, яка нижче національної вартості в менш розвинених країнах з невисокою продуктивністю суспільної праці, але вище рівня національної вартості в розвинених країнах.

В даному випадку, результатами розвитку ЗЕД на основі встановлення пріоритетності цілей мають стати наступні:

– подальше поглиблення міжнародного поділу праці;

– економія суспільної праці у країнах, які активно здійснюють ЗЕД;

– інтенсивний і раціональний обмін результатами праці;

– подальше зміцнення політичних, наукових, технічних, культурних та інших зв'язків;

– збільшення числа країн світу, що створюють ринкову економіку; успішне функціонування ТНК.

Вибір найбільш сприйнятливої та ефективної організаційної структури управління ЗЕД підприємства на основі встановлення пріоритетних цілей функціонування в СОТ залежить не лише від розглянутих чинників, а й від таких методів виходу на зовнішні ринки як: безпосередній вихід через власну зовнішньоторговельну фірму/відділ зовнішньоекономічних зв'язків або вихід за допомогою посередників.

Організовуючи та здійснюючи ЗЕД, кожне окреме підприємство має детально аналізувати всі чинники та виокремлювати ті з них, які будуть сприяти підвищенню ефективності організації ЗЕД.

Організація механізму ЗЕД підприємства значною мірою залежить від економічної та політичної ситуації не лише в країні, а й у світі. Удосконалення організації ЗЕД на підприємстві має проводитись з урахуванням відповідних законодавчих актів і змін, що до них вносяться внаслідок загального розвитку ЗЕД. Відповідно до змін в економічному та політичному житті мають корегуватися і стратегії підприємства, які повинні планувати ЗЕД строком на 3-5 років з урахуванням всіх видів діяльності підприємства.

Підвищення ефективності організації ЗЕД на основі встановлення пріоритетних цілей функціонування в рамках СОТ варто починати з удосконалення організації роботи самого відділу, який відповідає за здійснення ЗЕД на підприємстві. Велике значення для ефективної організації зовнішньоторговельних операцій підприємства на рівні використання у країнах-членах СОТ має правильний вибір менеджера та працівників відділу, адже від їх кваліфікації залежить ефективна організація ЗЕД. Менеджер повинен мати навички прийняття рішень у динамічних і часто невизначених ситуаціях при здійсненні ЗЕД; бути інформованим з питань розвитку галузі підприємства; вміло користуватися сучасною інформаційною технологією, засобами комунікації; знати сильні та слабкі сторони кожного працівника своєї команди; бути успішним HR-менеджером, відібрати і розвивати високоефективну команду; вміти чітко висловлювати свої думки і переконувати; бути чесним з працівниками та партнерами. Грамотні фахівці відділу повинні добре розумітися на своїй роботі, відстежувати та аналізувати динаміку галузі, потреби клієнтів, поточні економічні тенденції, конкуренцію.

Також, одними з найважливіших умов, які визначають встановлення пріоритетності цілей здійснення ефективної організації ЗЕД підприємства у напрямі функціонування в СОТ, є специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них. Підприємство має постійно проводити дослідження своїх існуючих та потенційних іноземних ринків для пошуку та зайняття найвигідніших позицій на них.

Виявлені перспективи розширення ринку можуть виявити потенційних закордонних партнерів, які готові співпрацювати, гарні можливості розширення дистриб'юторської мережі та низькі ціни проникнення на нові для підприємства ринки збуту. Тут варто пам'ятати, що основою планування виходу підприємства на новий зовнішній ринок є вибір оптимального способу проникнення на нього.

Ще однією умовою, яка визначає пріоритетність цілей здійснення ефективної організації ЗЕД підприємства у напрямі функціонування в СОТ є аналіз конкуренції на ринку. Наявність навіть незначної загрози з боку конкурентів не можна ігнорувати. Для того, щоб вижити в конкурентній боротьбі і досягти успіху, обов'язково необхідно використовувати можливості комплексу маркетингу. Це пояснюється тим, що на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій підприємства. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності, тому підприємству варто надзвичайно уважно підходити до розробки маркетингового комплексу підприємства.

Таким чином, дослідження іноземних ринків значно підвищують ефективність організації ЗЕД і є важливою частиною системи міжнародного маркетингу, оскільки без них не обходиться жодна успішна компанія, яка співпрацює з певним зовнішньоторговельним партенером. Таке дослідження передбачає, зазвичай, процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних.

На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків збуту, повинна розроблятися товарна, цінова, збутова та інші види політик підприємства, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму. Для успішної організації ЗЕД підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики тощо. Зміст цих стратегій залежить від загальної стратегії підприємства, зокрема і від стратегії ЗЕД.

Ще одним важливим підходом до встановлення пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в СОТ є визначення країн, з якими найбільш вигідно співпрацювати. Через те, при виборі одного з можливих варіантів виходу на іноземний ринок підприємство повинно брати до уваги значну кількість критеріїв здійснення результативної діяльності, які зможуть забезпечити йому конкурентоздатність, а саме: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів [178].

В даному випадку ми вважаємо, що крім зазначених економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій країні, з якою налагоджені ділові відносини, що підтверджуються договірно-правовою основою. Мінімізація негативного впливу досліджених чинників та максимальне використання сприятливих можливостей зазначених умов дозволяють більш ефективніше здійснювати забезпечення та активізацію процесів зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств зі сторони посилення співробітництва в рамках СОТ та встановлення відповідних пріоритетних стратегічних цілей.

Для здійснення подальших трактувань зазначимо, що саме зовнішньоекономічна діяльність, будучи важливою та невід'ємною сферою господарської діяльності промислового підприємства, за умов ефективного використання всього комплексу сучасних форм та методів міжнародних економічних відносин, здатна впливати на запровадження нових способів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та якості продукції, яка виробляється. Загалом, вихід на зовнішній ринок промислових підприємств сприяє пристосуванню економіки до системи світо-господарських зв'язків, формуванню економіки відкритого типу.

Через те, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств є суттєвим інструментом підвищення не лише економічної стабільності, а й ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни. Формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових товарних ринках, створенню постійно діючої системи експорту та імпорту, залученню іноземн-

них інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічного розвитку України [281, с. 78].

Виходячи з цього, ще одним важливим поняттям у встановленні пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства є конкурентоздатність продукції підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно постійно удосконалювати як якість самого процесу виробництва продукції згідно сучасних вимог, так і її характеристики. Також для забезпечення ефективного формування зовнішньоекономічної діяльності в умовах розвитку євроінтеграційних процесів необхідним є розвиток стандартизації та сертифікації [227, с. 34].

Враховуючи зростання глобальних інтеграційних процесів у сучасному світовому господарстві, особливість формування зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств полягає в тому, що наявні фактори виробництва все більшою мірою мігрують в межах інтеграційного простору [124, с. 118]. Через те, щоб стати рівноправним учасником загальноєвропейського процесу інтеграції, промисловим підприємствам необхідно докласти немало зусиль для усунення бар'єрів у спілкуванні із зовнішнім світом у сфері покращання якості продукції.

З метою підвищання конкурентоздатності продукції вітчизняних виробників та інтеграції української економіки у європейські країни, для промислових підприємств необхідно створити сприятливий клімат всередині структур їх виробних систем, що дозволить залучити іноземний капітал та зарубіжні інвестиції. Пріоритетним напрямом для співпраці у даних питаннях має стати приплив іноземних інвестицій з Європи, оскільки саме на сьогодні понад половину експорту вітчизняних підприємств припадає на Європу.

Промисловий потенціал підприємств України є достатнім для успішного вирішення проблем забезпечення валютних надходжень, потрібних для закупівлі найнеобхіднішого з імпорту, покриття загальнодержавних потреб і сплати зовнішнього боргу [112, с.65].

Поряд з цим, необхідно зупинитись ще на одній досить важливій умові встановлення результативної та конкурентоздатної діяльності у визначенні пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в рамках СОТ. Це є вплив держави на інтеграційні процеси.

Через те, виділимо наступні функції, які бере на себе держава при регулюванні та підвищенні зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств:

– вдосконалення українського законодавства з урахуванням вимог іноземного партнерства;

– зменшення бюрократичних бар'єрів для розвитку ЗЕД;

– посилення захисту українських науково – технічних розробок через патенти та ліцензії;

– розробка та реалізація заходів по нарощуванню обсягів виробництва експортної продукції підвищеного попиту та захист внутрішнього ринку від надмірного її експорту;

– диверсифікація експорту;

– налагодження сучасної інформаційної системи та розвиток інформаційних технологій, в тому числі систем класифікації та кодування товарів і послуг;

– зміни в системі підготовки кадрів та освіти з урахуванням вимог функціонування світового ринку [222, с.97].

Однак, з іншого боку необмежене та постійне втручання держави зашкоджує ефективному та адекватному формуванню і розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Тим паче, ця проблема ускладняється ще й необхідністю одночасного проведення структурної перебудови, конверсії та диверсифікації цілого ряду підприємств.

З огляду на це, слід зазначити, що вплив держави на інтеграційні процеси спричиняє невизначеність зовнішнього середовища, що негативно відображається на ефективності ЗЕД вітчизняних підприємств. Визначення впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища та можливостей їх усунення сприятиме забезпеченню стійкого стабільного розвитку виробничо-збутової діяльності підприємств із зовнішньоекономічним потенціалу. Таким чином, підвищення ЗЕД національних виробників буде ефективним при наявності дієвих механізмів її державного регулювання, ефективної системи державного контролю за зовнішньоекономічними операціями та суб'єктами ЗЕД, дієвої системи антикорупційних і правоохоронних заходів відносно учасників ЗЕД.

Виходячи з вище проведених досліджень та з метою їх узагальнення, необхідно навести схему встановлення пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в СОТ (рис.1.6).

Згідно рис.1.6, вирішення проблем встановлення пріоритетності стратегічних цілей функціонування вітчизняних підприємств в СОТ та підвищення їх зовнішньоекономічної діяльності в умовах активізації інтеграційних процесів мають комплексний характер.

Поряд з цим, враховуючи важливість удосконаленні механізму державного регулювання в активізації ЗЕД вітчизняних підприємств, на сьогодні, виникає необхідність в розробці та реалізації дієвих заходів як на мікро-, так і на макрорівні. Економічні, адміністративні, інституційно-правові та соціальні важелі утворюють систему, ефективність якої досягається лише за умови їх гармонійного поєднання. У випадку невідповідності лише одного із компонентів інтересам держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, поступово руйнується вся система.

З цих позицій, для поглиблення подальших досліджень, потрібно більш детальніше звернути увагу на дані питання.

Формування адміністративно-правових та економічних умов, під впливом яких реалізується зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств, відбувається, з одного боку, цілеспрямовано органами державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, а, з іншого боку, упродовж останніх десятиліть активізуються процеси самоорганізації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. 1.6 Особливості встановлення пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в СОТ*

*складено та систематизовано автором на основі: [178; 378; 401; 281, с.78; 227, с.34; 124, с.118; 222, с.97]

Разом з тим, постійно діюча система інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначається: характером зовнішньоторговельної національної політики, рівнем розвитку інфраструктури ринку, доступністю кредитних ресурсів, рівнем інфляції, рівнем державної фінансової підтримки тих підприємств, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, фіскальними умовами реалізації експортно-імпортних операцій, наявністю урядових гарантій щодо захисту прав іноземних інвесторів, що вкладають кошти у ті підприємства, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності тощо [78].

Формування інституційно-правового забезпечення відбувається під впливом чинної інфраструктури державного управління зовнішньоекономічною діяльністю. На сьогодні до центральних органів державного управління зовнішньоекономічною діяльністю належать: Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Державна митна служба; Національний банк України; Міністерство закордонних справ. На місцевому рівні державне управління експортно-імпортною діяльністю підприємств здійснюють місцеві (обласні, міські) Ради народних депутатів України і їх виконавчі й розпорядчі органи, а також територіальні підрозділи (відділення) органів державного управління зовнішньоекономічною діяльністю [97, с.170].

Інституційно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою використання системи нормативно-правових актів, зокрема Конституції України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митного кодексу, Декларації про державний суверенітет України, загальновизнаних міжнародних норм і правил. Відповідно до положень Декларації про державний суверенітет України, однією з основ реалізації державного суверенітету України є її самостійність під час здійснення та регулювання зовнішньоекономічних відносин. Так, аналіз чинних нормативно-правових актів показує, що правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств включає економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва, науки і техніки, економічні зв'язки в галузі експедиторських, страхових, розрахункових, кредитних та інших банківських операцій, надання різноманітних послуг [118].

На сьогодні інституційно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств має спрямовуватись на забезпечення захисту інтересів країни та суб'єктів, які здійснюють операції із зовнішньоекономічної діяльності, створення для останніх рівних можливостей розвивати всі види підприємницької діяльності та напрями використання доходів та здійснення інвестицій.

Наявність відповідного інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств має певні особливості. Чим більше національна законодавча база, яка регулює зовнішню торгівлю, наближена до світової, тим менше чинників, пов'язаних з національними об-

меженнями, впливає на розробку стратегічних рішень зовнішньоекономічного характеру [330].

На сьогодні, однією з особливостей зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є те, що останніми десятиліттями вони формуються із урахуванням стратегічного курсу України на активізацію євроінтеграційних процесів. У зв'язку з приєднанням України до СОТ та Угодою про асоціацію України з ЄС певною мірою змінились умови доступу вітчизняних підприємств до європейського ринку з метою сприяння подальшим європейським інвестиціям. Кроки, які зробила Україна на шляху до зближення з ЄС, сприяли більш потужному зовнішньому закріпленню процесу реформ, диверсифікації дохідної частини державного бюджету, набуттю можливостей доступу товарів до ринку ЄС [341, с. 121]. В цих умовах, та враховуючи події, які відбуваються на сході України, певною мірою, загострились протистояння у взаємодії вітчизняних суб'єктів ЗЕД із російськими партнерами.

Однією із особливостей інституційно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в Україні є також реалізація державою регіональної політики розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції, створення відповідних промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання. Основи концептуального та організаційного забезпечення транскордонного співробітництва сформульовані у Європейській рамковій конвенції і Законі України «Про транскордонне співробітництво» [295]. Протягом останніх років в результаті реалізації державою регіональної політики розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків вітчизняні промислові підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та функціонують у прикордонних областях, взаємодіють з іноземними контрагентами, щорічно забезпечуючи зростання економіки у регіонах на 6-8%.

На рис. 1.7 зображено особливості державного регулювання ЗЕД та визначення пріоритетності стратегічних цілей зовнішнього характеру зі сторони адміністративно-правових умов та інституційно-правового забезпечення.

Разом з тим, на інституційно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств впливає сукупність негативних факторів, що гальмують розвиток українських підприємств з іноземними партнерами, серед яких: низький рівень економічного розвитку вітчизняних підприємств; відмінності адміністративно-територіального устрою між країнами; незавершене та неадаптоване до європейських норм і стандартів національне нормативно-правове забезпечення у сфері співпраці з іноземними країнами; несформована система державної підтримки співробітництва з іноземними країнами; обмеженість фінансових ресурсів місцевих та регіональних бюджетів; недостатня участь у міжнародних програмах розвитку; низька поінформованість про основні результати діяльності суб'єктів ЗЕД [118].

Активація процесів ЗЕД промислових підприємств має здійснюватися завдяки: забезпеченню захисту інтересів підприємств, створенню рівних умов для розвидку ЗЕД.

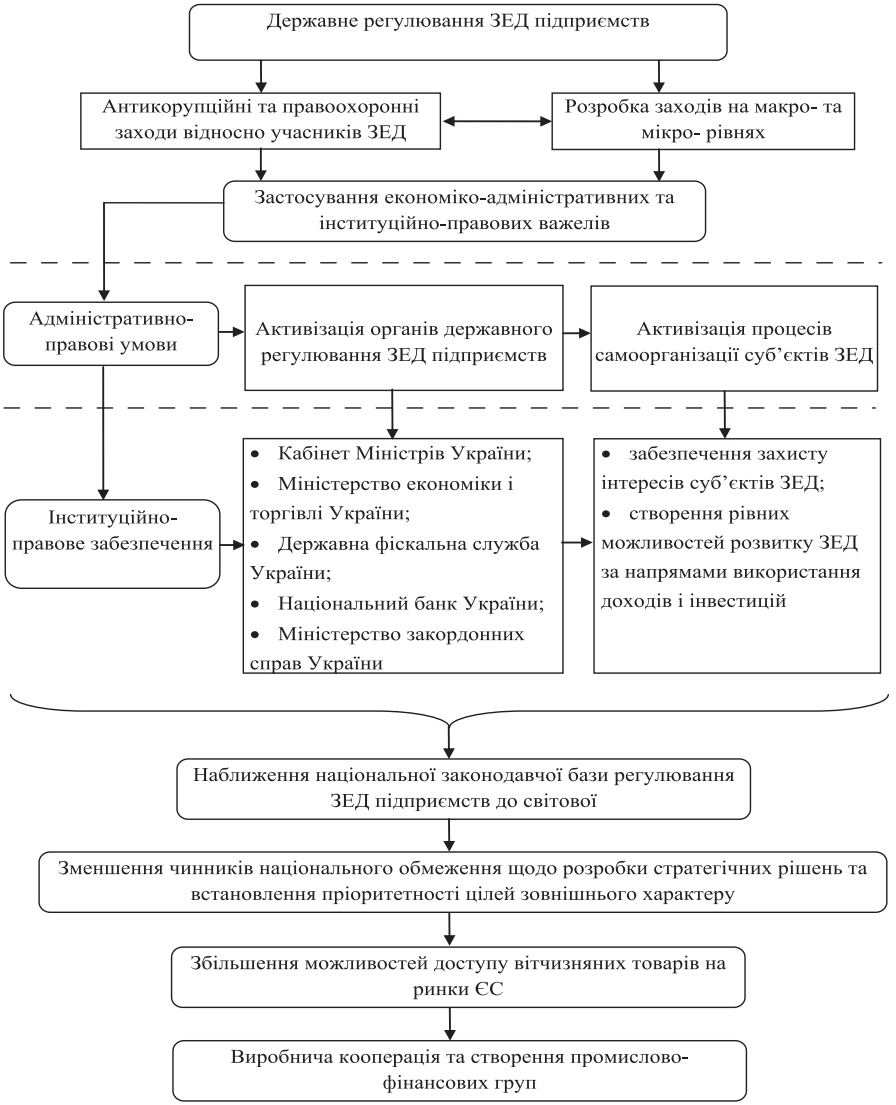


Рис. 1.7 Державне регулювання ЗЕД та визначення пріоритетності стратегічних цілей зовнішнього характеру*

*складено та систематизовано автором на основі: [78; 97, с.170; 330; 341, с.118; 295]

Недосконалість нормативних актів негативно впливає на розвиток зовнішньоекономічних відносин вітчизняних підприємств, призводить до безконтрольного вивезення ресурсів і продажу їх на світовому ринку за демпінговими цінами. Безконтрольність та відсутність чіткого валютного регулювання з боку держави призвели до масового відтоку валюти за кордон, на що неодноразово зверталася увага провідних фахівців, керівників держави. Неналежне регулювання зазначених та інших відносин, безумовно, негативно впливає на стан організації та здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що, в свою чергу, негативно відображається на авторитеті нашої держави у зовнішньоекономічних відносинах з іншими державами, іноземними інвесторами та надходженню іноземних інвестицій до країни [249].

Таким чином, аналіз літературних джерел та власні дослідження дають підстави стверджувати, що серед основних проблем інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є: потреба у реалізації технологічних змін, забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції на світовому ринку за рахунок активізації інноваційних процесів підприємств і раціонального використання геополітичного становища України; необхідність критичного переосмислення та удосконалення механізмів побудови господарських взаємовідносин вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з іноземними контрагентами.

Через те, удосконалення інституційно-правового середовища зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств має, насамперед стосуватися формування національних, регіональних і місцевих стратегій та програм.

Національна стратегія інституційно-правового забезпечення ЗЕД промислових підприємств може полягати у встановленні нової місії, пріоритетів, механізмів та інструментів державної політики, а також формування механізмів прийняття управлінських рішень органами державного управління нижчих рівнів із урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку територій, ефективності функціонування і структурних характеристик бізнес-середовища, ресурсного та науково-дослідного, інвестиційного потенціалу підприємств різних галузей тощо [295].

Структурні елементи національної стратегії можливо визначити за допомогоюнапрямів підприємницького сектору – фінансово-ресурсного, інтелектуально-кадрового, інвестиційно-інноваційного, науково-технічного, технологічного, зовнішньоекономічного забезпечення. Водночас раціональне поєднання державної політики розвитку вказаних сфер підприємницького сектору забезпечить результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Реалізація заходів інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств на місцевому рівні може здійснюватися у відповідності до коротко- і середньострокових регіональних програм підтримки малого і середнього підприємництва [257].

Разом з тим, серед основних заходів, на які варто звертати увагу в процесі регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є покращання таких індикаторів, як частка валових капітальних інвестицій, спрямованих на

реалізацію інноваційних проектів і програм, у обсязі реалізованої продукції, а також загальних інвестицій; вартість основних засобів; показники темпів зростання інвестицій тощо. Тобто мова йде про досягнення динаміки і якості економічного зростання підприємств та стратегічних пріоритетів економічного розвитку і збалансованості ринкових зв'язків.

При цьому важливо чітко визначити стратегію та методологію реалізації ЗЕД підприємств, здійснити науково-аналітичне обґрунтування і контроль за досягненням цільових орієнтирів зовнішньоекономічної політики держави у підприємницькому середовищі та виконанням перспективних програм, оцінювання ефективності стратегій. Після визначення стратегічних орієнтирів та обрання програмних заходів подальше удосконалення інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності доцільно спрямувати на покращання ресурсного та інфраструктурного забезпечення ЗЕД промислових підприємств. Для цього потрібно прийняти низку нових цільових та удосконалити положення окремо діючих нормативно-правових актів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас невід'ємною складовою регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є митна політика держави, яка, передусім, виконує функцію захисту внутрішнього ринку та безпеки держави. Однак в Україні відсутня стабільність національного митного законодавства, що не дає змоги суб'єктам ЗЕД ефективно спланувати реалізацію економічних інтересів у сфері світогосподарських зв'язків. Митний кодекс повинен бути стабільним правовим інструментом з одночасним оперативним реагуванням на зміни у внутрішній та зовнішньоекономічній ситуації, але при їх внесенні має бути певна послідовність.

Українські підприємства, що стали на шлях лібералізації зовнішніх економічних зв'язків та побудови відкритої економічної системи, постійно відчуватимуть зростаючий вплив тенденцій світового розвитку на свої внутрішні господарські процеси.

Таким чином, аналіз проведених досліджень показує, що врахування проблем інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вимагає постійного поглиблення теоретичних і методико-прикладних положень з аргументації прийняття управлінських рішень щодо розвитку ЗЕД з метою зниження їх суб'єктивізму і збалансування економічних та соціальних інтересів вітчизняних промислових підприємств. Тому, однією з важливих умов успішної й ефективної зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств є створення правової бази, яка відповідала б потребам часу та міжнародним актам.

РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПОГЛИБЛЕННІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1 Наукові тенденції розвитку стратегічного менеджменту промислових підприємств

Зміна й ускладнення умов середовища потребують більшої варіативності стратегічних рішень відповідно до особливостей функціонування окремих суб'єктів ринку. Завдяки цьому процес формування стратегії набуває все більшої індивідуалізації в поєднанні із заміною формальних процедур на інтуїтивні та креативні. Ці обставини обумовили появу великої кількості нових ідей і підходів до розуміння стратегії та стратегічного управління. Зрозумілим стає бажання вчених систематизувати їх на основі визначення чітких відмінних ознак.

Підсумовуючи можна зробити висновок, що становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі досліджень і управлінської практики більшістю науковців [12; 154; 333; 372; 412] поділяється на чотири етапи:

1. Управління за відхиленнями (бюджетування і контроль). Ці управлінські функції активно розроблялися і удосконалювалися вже в першій чверті XX ст. Значний внесок в їх розвиток внесла школа наукового менеджменту. Так, наприклад, діаграми Г. Гантта (смугові діаграми) і в наші дні є одним з найпоширеніших методів планування. Основа бюджетування і контролю - уявлення стабільного середовища підприємства, як внутрішнього, так і зовнішнього: існуючі умови діяльності підприємства (наприклад, технології, конкуренція, ступінь доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу і т.д.) в майбутньому істотно не зміняться. Зміна початкових умов розглядається як перешкода, яку можна здолати на основі минулого досвіду. Бюджетування і контроль як і раніше є найважливішими методами управління, проте в даний час більш точно визначена область їх успішного застосування - це так звані «жорсткі» проблеми, які характеризуються визначеністю завдань, засобів для їх вирішення, необхідністю кількості ресурсів; застосуванням відомих методів досягнення цілей та встановлення певних часових рамок. Пізніше, в 70-ті роки, в методології менеджменту широкого розповсюдження набув погляд, згідно з яким «жорсткі» проблеми не вичерпують всі проблеми управління і повинні бути доповнені «м'якими» проблемами, які характеризуються непереборними (принаймні, без використання спеціальних процедур) невизначеностями в початкових параметрах ситуацій, що розглядаються як управлінські завдання [154].

2. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). Цей метод сформувався в 1950-ті роки. Він ґрунтується на виявленні поточних змін відповідних економічних показників діяльності підприємства та екстраполяції виявлених тенденцій (або трендів) в майбутнє. Цей підхід виявився найбільш корисним для планування використання ресурсів в довгостроковій перспективі з урахуванням як потенційного зростання підприємства, так і запланованого скорочення виробництва того або іншого виду продукції, або послуг [154].

Довгострокове планування як новий підхід до управління на основі екстраполяції сформувався після Другої світової війни. Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували чинники, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними чинниками вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, і джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Так планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час [333].

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується й удосконалюється на підприємствах усього світу протягом кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

Із 20-х, а у країнах із ринковою економікою із 60-х років довгострокове (п'яти-шестирічне) планування стало застосовуватись і на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія - на Заході, Індонезія, Тайвань - на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів [393].

3. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування).

Широке застосування стратегічного планування в практиці бізнесу починається з кінця 1960-х - початку 1970-х років. Цей підхід ґрунтується на виявленні трендів не тільки економічного розвитку корпорації, а й середовища її існування. Середовище розуміється як складна, структурована система факторів, що впливає на підприємство і його конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні і слабкі сторони підприємства, сприятливі можливості, представлені змінами в оточенні і погрозами з боку конкурентів і соціальних, політичних, технологічних і економічних факторів оточення [154].

Стратегічне планування, яке згодом трансформувалось у концепцію стратегічного менеджменту. Основний принцип стратегічного планування від майбутнього до теперішнього часу кардинально відрізнявся від принципу довгострокового планування від минулого до майбутнього. Істотне розходжен-

ня було й у трактуванні майбутнього. Стратегічне планування не виходило з того, що майбутнє неодмінно має бути краще сьогодення. Тому, важливе місце приділялось аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції.

Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, «бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні. Дуже близька до неї система «прогноз - програма - план», що почала впроваджуватись у колишньому СРСР після 1979 р. згідно з Постановою ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР № 695 [372].

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління).

У травні 1971 р. у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де у 14 розгорнених доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. Загалом 1973 р. вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. З того часу цей напрям у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій сфері проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління [333].

Подібно стратегічного планування, стратегічний менеджмент ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як чинника, який обмежує процес організаційного планування, але передбачає встановлення певних цілей і розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін підприємства та сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [11, с.5-9].

Порівнюючи стратегічне планування та стратегічне управління, слід вказати на істотні відмінності. Стратегічний менеджмент сфокусований на досягненні стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій, а стратегічне планування - на прийнятті оптимальних стратегічних рішень. Стратегічне планування - аналітико-прогнозний процес, а стратегічний менеджмент - процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з яких має розвиватися стратегічно [393].

У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, ураховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні чинники.

Таким чином, аналіз еволюції наукових поглядів у формування стратегічного управління підприємствами дає можливість зрозуміти, що розвиток управлінської думки як і будь-яке економічне явище потребував значної кількості досліджень, трактувань та поглядів.

Якщо звернути увагу на теперішні умови розвитку стратегічного управління у діяльності вітчизняних підприємств, слід зазначити, що в умовах мінливого ринкового середовища та жорсткої конкуренції не існує єдиного універсального методу управління, що міг би забезпечити конкретному підприємству швидку адаптацію, оскільки його стан залежить від багатьох факторів, а саме: виробничого потенціалу підприємства, попиту на продукцію, поведінки конкурентів, стану економіки в цілому та інших, а тому кожне підприємство змушене розробляти свою власну стратегію виживання та розвитку, спираючись на загальні принципи стратегічного управління.

Таким чином, теорія стратегічного управління підприємством є багатогранною і суперечливою. Фундаментальні положення та розробки концепції стратегічного управління знайшли своє відображення у роботах багатьох вчених.

Зокрема, Д. Шендл і К. Хатген характеризують стратегічне управління як «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам» [11, с.67-62]. К. Койн і С. Субраманьям вважають, що поняття стратегічного управління із «вміння не зійти з обраного курсу» трансформувалося в процес активного неперервного управління розвитком стратегії залежно від змін галузевих умов [181].

Дж. Пірс і Р. Робінсон визначають стратегічне управління як «набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації» [415, с.34-36]. Дж. Хіггенс наголошує, що «стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [415, с.93]. Л. Гітельман у стратегічне управління включає «стратегічне планування та органічно пов'язані з ним тактичний та оперативний рівні реалізації планів, а також стратегічне забезпечення» [100, с.117].

З. Шершньова визначає стратегічне управління як «реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій». На думку автора, стратегічне управління є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, який допомагає формулювати та запроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [393, с. 117]. Розвиток учення про нову парадигму управління підприємством у XXI столітті також можна знайти у роботах П. Друкера, який стверджує, що «сучасні уявлення менеджменту та його методи розповсюджуються на всі структури суспільства та забезпечують стійке існування і розвиток в умовах нестабіль-

ності, мінливості не лише ринкового середовища, але й некомерційної діяльності в соціальній і науковій сферах суспільства» [130, с. 282].

Таким чином, виходячи із наведених визначень, можна зробити висновок, що для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом його взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

Трактування поняття «стратегічне управління» є доволі різноманітним, однак одним із найбільш згадуваних є визначення Й. Ансоффа, під яким дану категорію він розуміє як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [12, с.60].

Водночас на думку О. Віханського та А. Наумова, стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг [91].

У своїй праці при визначенні сутності стратегічного управління В. Герасимчук наголошує на єдності, узгодженості та внутрішній послідовності стратегічних рішень підприємства, що визначають її місце в навколишньому середовищі та забезпечують підприємству індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку [99, с. 29].

Враховуючи певні відмінності у підходах до трактування стратегічного управління підприємством, необхідно зазначити, що спільним для них є досягнення визначених стратегічних цілей, а специфіка їх досягнення та відповідні шляхи визначаються на кожному конкретному підприємстві.

З огляду на приведені вище підходи відомих вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності стратегічного управління на підприємстві можна зробити висновок, що подані трактування містять у собі подібні положення, їх можна назвати базовими для поняття «стратегічне управління», а саме:

– підприємство розглядається як відкрита система, що свідчить про необхідність врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

– передбачає розробку системи ієрархічно взаємопов'язаних цілей, які, за умови їх реалізації, мають забезпечити ефективну діяльність підприємства в довгостроковій перспективі;

– передбачає прогнозування та планування діяльності підприємства як цілісної системи, з урахуванням місця та ролі основних та обслуговуючих підрозділів;

– спрямованість насамперед на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Перераховані вище положення знаходять відображення у принципах стратегічного управління підприємством, серед яких виділимо наступні:

– принцип перспективності, тобто зорієнтованості на довгострокову перспективу. Варто забезпечити ефективне стратегічне планування та прогнозування, оскільки стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами;

– принцип пріоритетності – керівництво підприємства повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;

– принцип реалізації полягає в тому, що поставлені цілі та орієнтири відповідають наявним на підприємстві ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та зовнішньому середовищу;

– принцип поетапності та циклічності пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив.

– принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Поряд з перерахованими принципами автори також виділяють принципи: гнучкості, результативності, ефективності, організації стратегічного обліку та контролю, пріоритетності людського фактора, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління тощо [91; 99].

Виходячи з наведених вище досліджень, можна зробити висновок, що стратегічне управління є безперервним процесом управління на підприємстві, що направлений на збереження його життєздатності та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Саме тому, для збереження конкурентних позицій на ринку керівники підприємств повинні постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження.

Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає обов'язкове урахування загальної стратегії підприємства та забезпечення його економічної безпеки з урахуванням потенційних можливостей та наявних у суб'єкта господарювання ресурсів. Результатом такого управління для підприємства є мінімізація негативних впливів середовища функціонування та забезпечення стійкості системи в цілому, однак комплексних наукових досліджень у даному напрямку недостатньо. Саме тому перспективи подальших досліджень полягають в аналізі існуючих стратегій управління підприємством з метою їх ефективного застосування для збереження сталого економічного функціонування та розвитку промислових підприємств. Особливу увагу слід приділити стратегічному управлінню зовнішньоекономічної діяльності як такої, що в умовах членства України в СОТ та євроінтеграційного розвитку є перспективною.

2.2 Особливості розвитку ЗЕД підприємства у процесах загострення конкуренції

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 та створення спільних інвестиційних проектів з іноземними партнерами. Враховуючи мінливість ринкового середовища, виникає необхідність формування визначення основних цілей стратегій розвитку ЗЕД підприємства на всіх рівнях його 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 особливої уваги заслуговує обґрунтування особливостей стратегічного управління ЗЕД підприємства на базі чітко сформованої структури його цілепокладання у напрямі співпраці з зовнішньоторговельними партнерами. Як вже зазначалося раніше, першочерговим у даних питаннях є оцінка ситуації, яка склалася на ринку та розробка ефективних способів підвищення конкурентоспроможності у поєднанні із сучасними тенденціями розвитку промислового підприємства та особливостями виробництва.

За сучасних умов глобалізації та господарювання в рамках приналежності України до СОТ ЗЕД вітчизняних підприємств досить динамічно розвивається, набуваючи нових рис, форм та підходів до постійного вивчення особливостей її організації. Разом з тим, успішне функціонування підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічні операції, неможливе без визначення конкретних цілей стратегії його розвитку, які повинні гарантувати її ефективність у процесі управління ЗЕД.

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 в умовах сьогодення українські промислові підприємства зустрічаються із численними проблемами, які 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 та країн, що входять до СОТ. Зокрема, це стосується адаптації вітчизняних промислових підприємств до світових стандартів, що 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 [159, с. 62].

Виходячи з цього, першочерговими цілями стратегії управління ЗЕД підприємства в сучасних умовах його розвитку повинна бути орієнтація на підвищення конкурентоспроможності експортного потенціалу.

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 [142] у процесі цілепокладання, як функції дієвої управлінської стратегії. Причому, якщо діяльність промислового підприємства буде заснована на наявних конкурентних перевагах, і не передбачатиме кардинальних змін у сферах маркетингу, інновацій та технологій, успіх у конкурентній боротьбі стає проблематичним, тому підприємству потрібно розробити управлінські стратегії розвитку із врахуванням усіх передбачених вище змін у розрізі визначення не тільки загальних цілей стратегії ЗЕД, а і її структурних елементів, підсистем та процесів. Ми вважаємо, що такий підхід дозволить сформувати цілу структуру цілей у розрізі їх відповідності окремим підрозділам підприємства, службам та системам.

Підприємства, які сформували чітко визначені пріоритети за допомогою конкретних цілей стратегії управління ЗЕД, можуть пристосовуватись до лібералізації кордонів зовнішньої торгівлі та уніфікації стандартів. При цьому, у зв'язку із браком наявних ресурсів та компетенції, 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 [158, с. 68].

У цьому аспекті основним завданням держави є визначення галузей та 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 з найбільших економічних партнерів для великої кількості реально працюючих українських підприємств. В такому випадку, іншою не менш важливою складовою цілепокладання стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств є їх спрямованість на національні інтереси.

За оцінками експертів, позитивний вплив від лібералізації торгових режимів з ЄС на економіку України є короткостроковим, що підтверджують результати зовнішньоекономічної діяльності за підсумками останніх років. Для покращання ситуації необхідним є технологічне переоснащення на промислових підприємствах, що можливе лише за умови розроблення та реалізації іншої значно перспективної складової цілепокладання стратегічного управління ЗЕД підприємства з метою їх виведення на сучасний технологічний рівень [399].

У цьому аспекті стратегічне управління ЗЕД промислового підприємства потребує окремої моделі її формування, яка ґрунтується на ідеї необхідності врахування та оптимізації взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища на процес визначення цілей та напрямів розвитку підприємства.

Виходячи з цього, в основі принципів цілепокладання технологічного переоснащення підприємства стратегії управління його ЗЕД лежить стратегічний спосіб мислення, обґрунтування управлінських рішень та особливостей їх застосування відповідно до значної кількості специфічних завдань, а саме [407]:

– застосування загальних та конкретизованих методів, інструментів і важелів управління технологічним спорядженням у діяльності ЗЕД промислового підприємства;

– детальний факторний аналіз технологічних можливостей підприємства;

– дослідження зовнішньоекономічних зв'язків та залежностей, що забезпечують швидку й результативну адаптацію підприємства у напрямі технологічного переоснащення та урахування динамічних змін зовнішнього середовища;

– збалансування структурних елементів технологічного переоснащення підприємства;

– прогнозування результатів управлінської діяльності щодо формування та використання технологічного потенціалу підприємства з метою попередження негативних наслідків, удосконалення комунікацій та коригування дій щодо активізації ЗЕД;

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

Виходячи з цього, слід зазначити, що технологічне переоснащення вітчизняних промислових підприємств виступає досить важливою складовою цілепокладання стратегії в управлінні ЗЕД, оскільки саме дані процеси дозволяють повністю переорієнтувати виробництво у напрямі досягнення потрібних конкурентних параметрів окремих видів продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, підписання нових зовнішньоторговельних контрактів та вихід на нові ринки збуту.

На рис. 2.1 наведено систему формування цілепокладання стратегії в управлінні ЗЕД підприємства, яка містить окремі складові підвищення конкурентоспроможності та пристосування до лібералізації ринків. Згідно рис. 2.1, слід зазначити, що цілевизначення стратегії управління ЗЕД підприємства виступає водночас як функцією, так і інструментом формування стратегії управління ЗЕД підприємиства. З цих позицій досягнення визначених цілей сприятиме функціонуванню всієї виробничої системи підприємства, де кожен її елемент повинен використовуватись у стратегічному режимі.

Окрім цього, процес цілевизначення не може відбуватись ізольовано від таких внутрішніх змін підприємства як: кризових ситуацій, неузгодженості, конфліктів або, навпаки, прогресивних досягнень у певній сфері знань, діяльності, інноваційних здобутків. Зазначені внутрішні зміни знаходять своє відображення в стратегічному управлінні ЗЕД підприємства та впливають на його динамічність і безперервність на рівні структуроутворюючих складових цілепокладання.



Рис. 2.1 Формування концепції цілепокладання стратегії в управлінні ЗЕД підприємства*

*згруповано та систематизовано автором на основі: [407; 159, с.62; 142; 158, с.68; 399].

Узагальнення проведених досліджень дають підстави стверджувати, що перспективи подальшого розвитку та активізації інтеграції України до ЄС цілком залежать від визначених цілей стратегічного управління ЗЕД промислового підприємства за допомогою урахування його конкурентних позицій, відкритості до зовнішнього ринку та технологічного забезпечення виробництва. 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.

Через те, для проведення подальшого дослідження, на нашу думку, необхідно звернути увагу на процес здійснення оцінки можливостей результатів цілепокладання у реалізації стратегії управління ЗЕД промислового підприємства. Такий процес доцільно розпочинати на початковому етапі виходу підприємства на зовнішній ринок і, як вже було підкреслено нами раніше, важливим в даному випадку має стати вивчення ситуації, що склалася на ринку.

Ми вважаємо, що такий підхід до стратегічного управління дозволить врахувати та водночас виявити ряд сильних та слабких сторін формування стратегії розвитку ЗЕД, оскільки дасть можливість побачити чи визначена ціль може мати свою реалізації взагалі. Виходячи з цього, керівники підприємств, можуть відкинути ті чи інші цілі стратегічного управління ще на початковому етапі розробки їх завдань.

З огляду на це, оцінка можливостей результатів цілепокладання у реалізації стратегії в управлінні ЗЕД підприємства повинна являти собою комплексне вивчення проведення міжнародних комерційних операцій та функціонування відповідних структурних підрозділів підприємства з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів, виявлення причин відхилення та шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Разом з тим, для цього необхідно здійснити всебічне вивчення діяльності господарюючого суб'єкта на зовнішньому ринку, яке досягається шляхом використання різних джерел інформації та системи показників, сукупності різних способів та прийомів економічного аналізу та допоміжних розрахунків. Необхідно розчленити систему, відокремити проблему, виявити в ній внутрішні частини та структурні елементи.

До основних результативних орієнтирів оцінки можливостей визначених цілей стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід віднести наступні [216]:

– вплив можливостей покладених цілей на обґрунтування доцільності та переваг укладання контракту чи протоколу щодо зовнішньоекономічного співробітництва;

– вплив можливостей покладених цілей на спостереження за раціональним використанням ресурсів;

– вплив можливостей покладених цілей на усунення небажаних відхилень від розроблених завдань;

– вплив можливостей покладених цілей на регулювання процесів ЗЕД у залежності від зміни їх умов;

– вплив можливостей покладених цілей на аналітичну оцінку виконання угод щодо зовнішньоторговельних операцій, виробничо-фінансових результатів, втрачених можливостей та вигод;

– вплив можливостей покладених цілей на уточнення стратегії ЗЕД за допомогою здійснення пошуку нових форм міжнародної комерційної діяльності та її економіко-правових гарантій.

Ефективність системи оцінки можливостей результатів цілепокладання у реалізації стратегії в управлінні ЗЕД підприємства має базуватись на наявності чотирьох основних елементів [154]:

1. Обґрунтування оцінки. Перш ніж оцінка можливостей покладених цілей зможе бути здійснена, у керівника організації повинно виникнути бажання проаналізувати прогнозні показники або складові стратегії, яку він або його команда за допомогою них хочуть реалізувати. Таке прагнення зумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією та запропонованою стратегією. Є і інший потенційний мотивуючий фактор: якщо керівник сподівається отримувати винагороду в залежності від відповідності показників поставленим завданням.

2. Інформація для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити визначену ціль, а також її наслідки у процесі реалізації стратегії управління ЗЕД підприємства. Для цього потрібна ефективна система збору та обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний виклад доповідей про можливі результати визначених цілей стратегії під час її реалізації.

3. Еталони оцінки. Можливості визначених цілей стратегії управління ЗЕД підприємства повинні оцінюватися за певними критеріями, які мають бути орієнтовані за своїм значенням на поточну діяльність підприємства та вплив зовнішнього середовища, а особливо цільового іноземного ринку збуту продукції.

4. Рішення за результатами оцінки можливостей визначених цілей стратегії. Оцінка сама по собі не є завершальним етапом. Вона повинна направляти рішення про вибір тих чи інших цілей стратегії і сприяти визначенню її дієвості. Для цього повинні бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, засновані на оцінці представленої інформації.

На рис. 2.2 наведено процес оцінки можливостей цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства.

Виходячи з цього, слід стверджувати, що кожне підприємство є унікальною системою, яка у своїй структурі здатна здійснювати власну оцінку можливостей покладених цілей, які мають бути реалізовані у процесі стратегії управління ЗЕД. Специфіка зазначених процесів на кожному підприємстві цілком залежить від зовнішнього середовища та переважно носить індивідуальних характер. Оцінка можливостей покладених цілей відіграє важливу роль в управлінні при виході підприємства на зовнішній ринок, підписанні

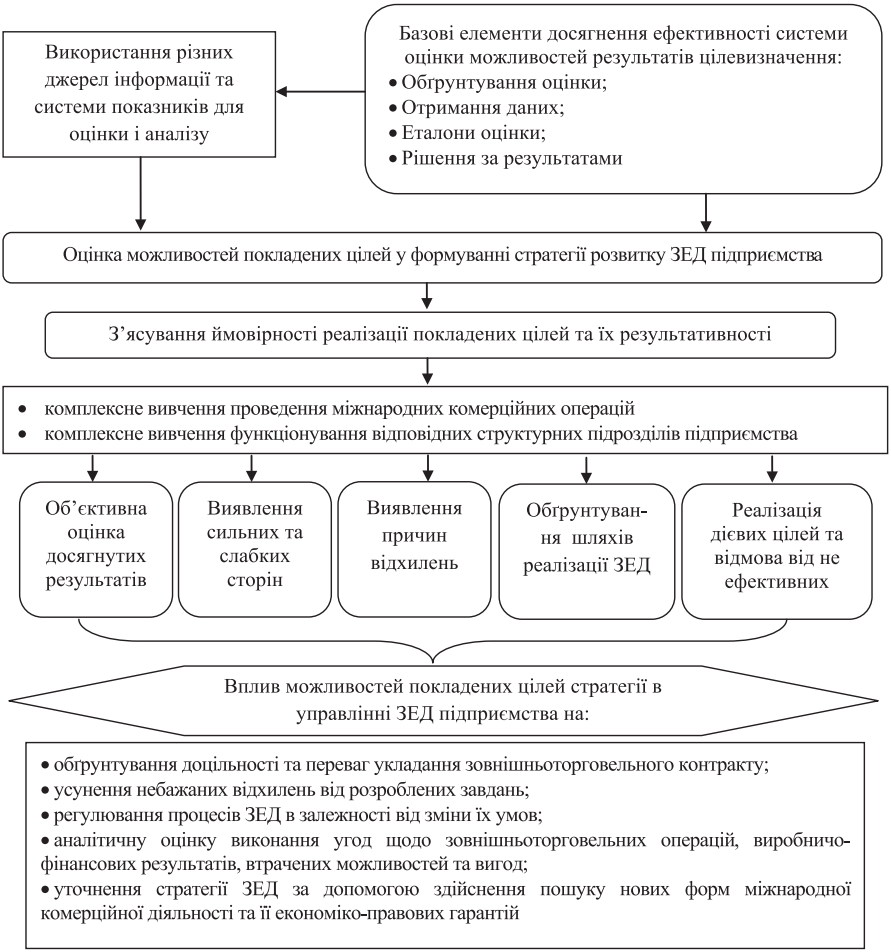


Рис. 2.2 Процес оцінки можливостей цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства*

*згруповано та систематизовано автором на основі: [159; 142]

контрактів про співробітництво та зміцненні конкурентних позицій. Процес здійснення оцінки виконується керівником підприємства на основі отриманої інформації про окремі функціональні елементи його виробництва та не може бути застосований до всіх суб'єктів господарської діяльності. Через те, ми пропонуємо лише загальну структуру згрупованої моделі оцінки можливостей визначених цілей стратегії управління ЗЕД. Керуючись тим, що кожне

підприємство володіє різними частками сегментів ринку, попитом, ресурсами та фінансовими коштами, важливим завданням для будь-якого керівника є розробка такої системи оцінки можливостей цілепокладання стратегії управління ЗЕД, яка б дозволила розробити прямо пропорційний підхід і до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Що значною мірою обумовлюється вимогами приналежності до СОТ та євроінтеграції.

Наступним чином, для глибшого обґрунтування нашого дослідження стосовно виділення значення та сутності цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства, необхідно звернути увагу на ті основні сфери і системи його діяльності, які у своїй логічній структурі мають забезпечити їх реалізацію.

Виходячи з цього, такий підхід має передбачати покладання цілей на рівні різних підрозділів підприємства та діяльності уповноважених на це працівників. Через те, на нашу думку, цілепокладання стратегічного управління ЗЕД суб'єкта господарювання тісно повинно переплітатись з стратегічним плануванням роботи окремих його структур.

Керуючись тим, що згідно досліджень Труніної І.М. головними можливостями для реалізації компетентного підходу стратегічного управління є виробничий потенціал, освіченість менеджменту у цільовій сфері основної діяльності, маркетинг, персонал, асортимент пропонування та інноваційні продукти, які не пов'язані з матеріальним виробництвом [352, с. 210], на нашу думку важливими структурами активізації цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства є наступні:

- маркетинговий відділ та його комунікаційна діяльність з зовнішнім ринком;
- відділ ЗЕД та його співробітництво з митними організаціями;
- адміністративний підрозділ та його контрольна функція окремих процесів операційної діяльності;
- фінансовий відділ, бухгалтерія та їх робота з аналітиками підприємства;
- конструкторський відділ та його співробітництво з конструкторами іноземних підприємств;
- виробничі цехи та взаємодія їх працівників;
- логістичний відділ та його робота по прийняттю та відправленню готової продукції і комплектуючих.

Для більш детального доповнення того, якими ключовими сферами цілепокладання згідно вищенаведених структур повинна визначатись стратегія управління ЗЕД підприємства, необхідно звернути увагу на дослідження Берегової Г.М., Мілової Ю.Ю. та Федотова К.В. Вчені та дослідники вважають, що основними сторонами стратегічного планування і обґрунтування окремих завдань у діяльності підприємства є:

– фокусування на виробничих можливостях;
– організація удосконалення та розвитку виробництва;
– компетентісне використання персоналу;
– управління якістю, управління інфраструктурним наповненням підприємства [69, с.173].

Перед тим як детальніше обґрунтувати наведені нами структури активізації цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства також важливо виділити те, що на думку Лісун Я.В. та Хлістунової Н.В. у контексті стратегічного управління ЗЕД необхідно враховувати усі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та характер стійкості внутрішніх зв'язків між виробничими складовими підприємства. Через те, будь-яка стратегія управління повинна бути достатньо гнучкою у своїх цілях та завданнях. Це дасть змогу передбачити підприємству ряд ризиків, що виникають при змінах його середовища функціонування. Стратегічна гнучкість ЗЕД повинна бути зорієнтована на зниження його вразливості шляхом перерозподілу ризиків між різними ланками виробничого процесу, а також спрямована на координацію альтернативних цілей з метою швидкої адаптації до нової ринкової ситуації, появи конкурентів та нагальних потреб ринку [215, с.172].

Якщо обґрунтувати значення цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони маркетингової діяльності, на нашу думку, слід зупинитися на тому, що якщо підприємство прагне проникнути на певний закордонний ринку, перш за все, маркетологи повинні визначити ряд ключових орієнтирів, які стосуються мети ведення підприємством діяльності та тому чи іншому сегменті ринку. Це пояснюється тим що, якщо підприємство постійно здійснює якісні маркетингові дослідження та володіє достатньою інформацією про наповненість і інфраструктуру ринку, досить чітко зрозуміти, що різні його сегменти дають різні можливості для реалізації підприємницьких цілей. З огляду на це, підприємство може планувати різні види діяльності на різних сегментах ринку та досягати ряд як протилежно, так і суміжно направлених цілей. Будь-яка ціль у стратегії управління ЗЕД підприємства при цьому повинна виходити з того, яка з нагальних потреб підприємства є ключовою та яка частка ринку може дати можливість її задоволення. Поряд з цим, маркетологи підприємства не повинні виключати з уваги те, що пропонована продукція має також відповідати головним умовам ведення бізнесу на ринку, належною якістю, обслуговуванням, доступністю та диференціацією. Ми вважаємо, що у такому аспекті і формується гнучкість стратегічного управління ЗЕД, яка виходить з того, що в основі різних потреб ринку мають бути покладені різні цілі, які прагне реалізувати підприємство. Чим більше покладена ціль є різнобічною у діяльності підприємства на цільовому ринку, тим гнучкішим буде його потенціал уразі виникнення ризиків в певній складовій виробництва.

В основі особливостей цілепокладання у стратегії управління ЗЕД зі сторони спеціалізованого на це відділу та його співробітництва з митними організаціями, на нашу думку, є наявність економічної свободи та широти регламентації дій експортно-імпортних операцій підприємства. З метою покладання правильних та продуктивних цілей у напрямі здійснення результативної ЗЕД, працівники відповідного відділу повинні тісно співпрацювати з усіма організаціями, що сприяють виходу підприємства на зовнішній ринок та розширенню його діяльності на ньому. Поряд з цим, в межах правового поля співпраці з СОТ, вітчизняні підприємства мають можливості користу-

ватись додатковими зовнішньоторговельними свободами, лібералізованими тарифними сітками при перетині через митний кордон та відповідними на це експортними кредитами. Усі наведені вище умови свідчать про те, що ефективність результату від ЗЕД для вітчизняних виробників буде високою лише тоді, коли кожна економічна свобода, яка надається збоку зовнішнього ринку, держави та міжнародної організації буде використовуватись як засіб досягнення окремих цілей. Через те, слід зазначити, чим більше робота відділу ЗЕД буде інтегрована у діяльність зовнішніх та внутрішніх структур ринку, тим в більшій мірі буде сформована можливість забезпечити стратегічну гнучкість підприємству у напрямі достовірної адаптації до змін при співробітництві з зовнішньоторговельними партнерами СОТ.

Специфіка цілепокладання у стратегії управління ЗЕД зі сторони адміністративного підрозділу підприємства має будуватись навколо його контрольних функцій стосовно діяльності операційних процесів всередині інших окремих підрозділів. Таким чином, адміністрація підприємства повинна координувати стратегічні робочі плани та завдання, які ставляться перед ними шляхом власного обґрунтування головних цілей у сфері стратегії ЗЕД. У даному випадку, керівники та менеджери повинні сформувати та покласти базові цілі управління ЗЕД підприємства, які надалі згідно їх виробничого призначення мають бути обґрунтовані та розбиті на інші цілі окремими відділами, робочими групами та їх працівниками. Покладання цілей таким способом дасть змогу не тільки сформувати стратегічне бачення всього виробничого процесу направленого на активізацію ЗЕД, а і дасть змогу достовірно бачити основні етапи, слабкі та сильні сторони, прогнозувати результат та його можливий сценарій у наступному періоді. Зазначений підхід дозволить правильно та логічно налаштувати роботу кожного підрозділу, планувати роботу працівників, а головним чином виділити контрольні точки для здійснення діагностики та аналізу передбачення ризиків. На нашу думку, чим більше адміністрація зможе усвідомити власні цілі та задуми стосовно використання інструментів членства України в СОТ для співпраці з зовнішньоторговельними партнерами, тим більше система ЗЕД підприємства буде стратегічно гнучка та інтегрована у зовнішні структури ринку. Важливим у даних процесах має стати покладання інтегрованих цілей між окремими підрозділами підприємства, проте з функціональною функцією контролю та управління. Як результат, ключовим для цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД зі сторони адміністративного відділу підприємства слід використовувати побудову дерева цілей як підприємства в цілому, так і кожної структурної системи окремо.

Якщо звернути увагу на особливості цілепокладання у стратегії управління ЗЕД зі сторони формування фінансових ресурсів підприємства, то слід зазначити те, що головними виконавцями та у даних питаннях є працівники фінансового відділу, бухгалтерії та інших уповноважених на це аналітиків. Ми вважаємо, що перед тим як розпочати роботу з зовнішнім ринком та покласти ряд цілей у цьому напрямі, зазначені структурні одинці підприємства повинні тісно співпрацювати з його адміністративним відділом стосовно ви-

значення потреби у належних фінансових ресурсах для здійснення ЗЕД. На нашу думку, фінансова складова цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства повинна виходити з ретельного аналізу трансакційних операцій попередніх, поточних та можливих прогнозованих періодів. В даному випадку, мова йдеться про те, що покладання цілей фінансового забезпечення підприємства перш за все повинно виходити з визначення того, скільки коштів потрібно буде на реалізацію тих чи інших виробничих цілей підприємства, але якщо бухгалтери можуть надати інформацію про їх наявність та використання, то обов'язковою роботою фінансистів і аналітиків стане правильно проаналізувати та визначити базові напрями фінансового стану підприємства, а значить і сформувати характер покладання тих чи інших стратегічних цілей управління у сфері ЗЕД. Такими цілями є формування фінансових планів, потрібних валютних резервів, розрахунок кошторису витрат, знаходження потрібних джерел вкладання коштів, залучення інвестицій тощо. З огляду на це, слід виділити те, що чим більше підприємство буде мати змогу залучати ті чи інші фінансові ресурси у його діяльність при здійсненні ЗЕД, тим більш гнучким має стати його стратегічне управління у напрямі пристосування до змін зовнішнього ринку. Головним чином, це пояснюється тим, що саме наявність потрібних фінансових коштів в повній мірі може визначити можливості окремого підприємства, його ринкову позицію та забезпечення реалізації відповідних цілей.

Під головними особливостями цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони його конструкторського відділу слід розуміти те, що перед тим як мають бути сформовані ключові цілі щодо здійснення зовнішньої торгівлі, в першу чергу необхідно дослідити усі якісні процеси, які відбуваються на всіх стадіях виробництва та існуючі вимоги на цільовому ринку збуту. Це пов'язано з тим, що якщо підприємство прагне інтенсифікувати зовнішньоторговельне партнерство шляхом збільшення обсягів експорту та імпорту, важливим інструментом стратегічного управління ЗЕД має стати визначення того, які міжнародні стандарти якості мають бути покладені в основу виробництва продукції на зовнішній ринок. Зазначені питання в більшій мірі пов'язані з роботою конструкторського відділу підприємства, працівники якого працюють над якісними характеристиками продукції та задають такі параметри якості, які згідно маркетингових досліджень хоче бачити ринок та його споживачі. В даному випадку, ми вважаємо, що гнучкість стратегічного управління ЗЕД підприємства має забезпечити покладання тих цілей, які стосуються роботи по залученню незалежного іноземного конструктора та може виступати не тільки гарантом контролю, а розкривати специфіку досягнення кращої якості за допомогою закордонного досвіду. Конструкторський відділ та його працівники повинні постійно розширювати свою співпрацю у напрямі співробітництва з конструкторами закордонних підприємств. Така співпраця переважно є договірною та виступає як результат прямих зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем. Поряд з цим, залучення іноземного конструктора відбувається через опосередковані консалтингові фірми та організації, які працюють з закордонними підприємствами у сфері послуг.

Якщо обґрунтувати значення цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони роботи виробничих цехів, на нашу думку, важливо досягти розуміння загальних стратегічних цілей співробітництва з зовнішнім ринком та специфіки реалізації компетенції окремих працівників у їх досягненні. Крім того, покладання загальних адміністративних цілей у зазначеному напрямі має продовжуватись у формуванні і інших більш конкретних цілей структуроутворюючих підрозділів підприємства, які на рівні управління окремими виробничими завданнями мають забезпечити реалізації стратегії ЗЕД підприємства. Ми вважаємо, чим ґрунтовніше адміністрація підприємства зможе підійти до покладання та донесення загальних стратегічних цілей управління ЗЕД на рівні окремих виконавчих підрозділів, тим більш інтегрованою буде співпраця їх працівників у напрямі покладання цілей стратегічного управління ЗЕД в межах їх діяльності у певній структурній одиниці. Як результат, якщо сутність покладених цілей структурних підрозділів буде переплітатись з покладеними цілями інших, гнучкість стратегічного управління ЗЕД підприємства буде змінюватись в більш динамічну сторону його діяльності. Важливим, в даному випадку має стати тісна співпраця працівників як всередині структурних підрозділів, так і між ними.

Специфіка цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони роботи логістичного відділу в переважній мірі полягає у спроможності встановлення більш вигідного варіанту відправлення готової продукції замовникам та імпорту матеріалів, сировини і комплектуючих. Ми вважаємо, що зазначені питання в у формуванні стратегічного управління ЗЕД підприємства є надзвичайно важливими, оскільки вони стосуються значної кількості особливостей, які можуть як суперечити, так і сприяти процесам цілепокладання, що в подальшому і визначають усю роботу окремих підрозділів підприємства у напрямі активізації ЗЕД. Такими особливостями є наступні:

– врахування витрат при транспортуванні продукції та вигідність маршруту постачання;

– врахування надійності постачання продукції чи комплектуючих у потрібний термін з метою уникнення порушення планових регламентів виробництва та вчасне виконання контрактних зобов'язань;

– врахування специфіки підходів до здійснення логістичних перевезень щодо дотримання безпечності продукції та комплектуючих під час транспортування;

– врахування гнучкої та своєчасної системи контролю якості та достовірності усієї документації під час прийому і відправці продукції, матеріалів, сировини, комплектуючих.

З метою підсумування вище проведених досліджень, необхідно навести загальну схему здійснення цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства у розрізі його основних структур (рис. 2.3).

Таким чином, згідно рис.2.3, слід підкреслити те, що здійснення цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства є досить не простим процесом, який в достатній мірі є різнобічним та перспективним. Це пояснюється тим, що саме виходячи з характеру та специфіки здійснення діяльності

Рис. 2.3 Здійснення цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства у розрізі його основних структур*

*складено та запропоновано автором
**прийнято до урахування: [69, с.173]

підрозділів підприємства можливо сформувати окремі стратегічно обумовлені плани управління його ЗЕД. В першу чергу, дані питання залежать від того, наскільки та робота, яка ведеться всередині структурних одиниць підприємства є направленою та інтегрованою на співробітництво з зовнішньоторговельними партнерами. Через те, досягнення найбільш сприятливих результатів від здійснення стратегічного управління у сфері ЗЕД цілком залежить від того, наскільки цілепокладання на рівні одного підрозділу підприємства в сукупності покладених цілей інших підрозділів відповідає загальним адміністративним стратегічним цілям ЗЕД.

2.3 Концепція сучасної парадигми стратегічного управління ЗЕД підприємств в умовах СОТ

Сучасний розвиток співробітництва вітчизняних підприємств із зовнішньоторговельними партнерами за умов членства України в СОТ та набуття чинності Угоди про асоціацію зони вільної торгівлі між Україною та ЄС сприяв створенню значної кількості перспективних напрямів розширення зовнішньоекономічної діяльності, а також появи різних дискусійних питань. Через те, з метою більш ретельного планування стратегії управління підприємством як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, необхідно дослідити та звернути увагу на ряд концептуальних аспектів сучасної парадигми формування зовнішніх управлінських цілей.

Керуючись тим, що для вітчизняних підприємств, які орієнтуються на зовнішній ринок, створено досить широкі можливості реалізації їх виробничого потенціалу в рамках посилення інтеграційних процесів, слід розуміти, що більшість концептуальних основ їх розвитку в умовах трансформаційної економіки та становлення ринкових відносин в України повинні виходити із сутності окремих концепцій соціально-економічного розвитку.

На сьогодні, сучасні економічні теорії включають різні концепції до управління та здійснення діяльності підприємства, проте, далеко не всі, можуть обґрунтувати важливість процесів формування його зовнішніх цілей, а особливо тоді, коли йдеться про співпрацю в рамках СОТ та використання окремих методів і механізмів, які надаються з боку даної організації.

Перед тим як розглянути особливості впливу та взаємозв`язок концепцій соціально-економічного розвитку на формування сутності та значення зовнішніх цілей підприємства, необхідно дослідити окремі аспекти їх функціонування.

Ми вважаємо, що поняття «зовнішня ціль» можливо трактувати та ототожнювати з багатьма виробничими процесами підприємства, які безпосередньо залежать від зовнішнього середовища його функціонування, макроекономічних законів, інфраструктури цільового ринку збуту та рівня інтеграції до конкретних регіональних структур.

На думку окремих вчених, особливістю будь-якої цілі підприємства є те, що у її структурі має бути покладено встановлення кінцевого стану тих параметрів розвитку, які відповідають певному проміжку часу та здатні урахувати підпорядкованість основній місії господарської діяльності зі сторони мінливості зовнішнього середовища [320, с.116].

Виходячи з цього, під основними детермінантами, які формують зміст складової про зовнішню направленість «цілі підприємства» слід розуміти наступні:

– динаміка ринкових змін;

– рівень конкуренції;

– доступ до інформації про зовнішнє середовище;

– використання продуктів НТП та сучасних технологій;

– перейняття досвіду успішних технологій ведення бізнесу та підвищення кваліфікації працівників;

– наявність економічних стимулів зовнішнього середовища та достатній рівень економічної свободи для розвитку.

Поряд з цим, якщо звернути увагу на групування цілей за окремими класифікаційними ознаками, «зовнішню ціль» ототожнюють з поняттям спрямованості дії та місцем функціонування підприємства. За ступенем формалізації в управлінні «зовнішню ціль» слід розглядати на основі структурованості її мети забезпечувати розвиток підприємства за допомогою співробітництва із зовнішнім середовищем [320, с.121; 168; 244, с.150-151]. З огляду на це, «зовнішня ціль» як інструмент управління підприємством на внутрішніх і зовнішніх ринках являє собою спосіб дослідження усіх сторін його діяльності з метою розробки пропозицій щодо виявлення найбільш прибуткових сфер організації [320, с.121].

Для підприємств, які діють у ринковій економіці та знаходяться на перехідному етапі інтеграції економічної системи країни до ЄС до прямих «зовнішніх цілей», слід віднести ті, які стосуються отримання конкурентних переваг в боротьбі за розширення обсягів діяльності, підвищення прибутковості, залучення дешевших ресурсів та виконання новітніх окремих соціальних зобов'язань. Поряд з цим, важливими забезпечувальними цілями є досягнення відповідних умов виробництва, а також його диференціація і диверсифікація [168].

Як було зазначено вище, формування зовнішніх цілей підприємства за умов розвитку ринкових відносин важливо розглядати та планувати зі сторони їх відповідності сучасним концепціям соціально-економічного розвитку, які у своєму змісті здатні відобразити специфіку функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання за умов членства України в СОТ (табл. 2.1).

Виходячи з доведених досліджень у табл. 2.1 слід зазначити, що на сьогодні формування зовнішніх цілей управління підприємством як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках за умов членства України в СОТ та співробітництва з зовнішнім ринком цілком опирається на ряд концептуальних засад, які поєднуються сучасними вимогами ринкової економіки до ведення господар-

Таблиця 2.1

Особливості впливу та взаємозв`язок концепцій соціально-економічного розвитку на формування сутності зовнішніх цілей підприємства

Концепція соціально-економічного розвитку	Особливості впливу на формування зовнішніх цілей за умов ринкової економіки	Детермінанти складової про зовнішню направленість «цілі підприємства» яким відповідає**	Зовнішньо-цільові показники розвитку на які орієнтується підприємства
1	2	3	4
Концепція людського капіталу [186]	- рівень фінансування освітньо-кваліфікаційних навичок персоналу; - залежність прибутку підприємства від знань, умінь та інноваційних ідей працівника	- використання продуктів НТП та сучасних технологій; - перейняття досвіду успішних технологій ведення бізнесу та під-вищення кваліфікації працівників	- приріст доданої вартості; - рівень задоволення потреб та очікувань споживачів; - підвищення продуктивності праці
Концепція інституційних аспектів становлення економічних знань [184]	- вивчення процесів виробництва та накопичення знань про зовнішній ринок на основі діяльності окремих інститутів; - використання механізмів інституційної дії як регуляторів ринку та активізації ЗЕД в умовах СОТ; - представлення інтересів національних виробників за кордоном шляхом співпраці з внутрішніми державними інституціями	- динаміка ринкових змін; - рівень конкуренції; - доступ до інформації про зовнішнє середовище; - наявність економічних стимулів зовнішнього середовища та достатній рівень економічної свободи для розвитку	- рівень конфліктності інтересів акціонерів і персоналу; - конкурентоспроможність підприємства внутрішньому та зовнішньому ринках; - ефективність організаційних змін; - ефективність організаційних змін
Концепція економіки знань та місце нематеріальних активів у ній [286, с. 36; 232; 136, с. 473-474; 195, с. 57-64]	- використання економіки знань як ключового фактору економічного зростання; - формування зовнішніх цілей підприємства на основі підвищення ролі наукоємних товарів, інтелектуалізації виробничих, ринкових та соціальних процесів; - безперервний вплив інноваційних процесів на результативність діяльності підприємства на зовнішньому ринку шляхом пошуку та впровадження нових продуктів НТП	- динаміка ринкових змін; - рівень конкуренції; - доступ до інформації про зовнішнє середовище; - використання продуктів НТП та сучасних технологій	- підвищення продуктивності праці; - приріст доданої вартості; - рівень мотивації персоналу; - приріст робочих місць; - швидкість реагування на вимоги ринку; - ефективність нововведень; - ефективність організаційних змін; - приріст ринкової вартості підприємства

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Концепція сталого розвитку як основна теорія соціальної політики в умовах глобалізації [187; 188; 391, с. 25]	- використання механізмів глобалізаційних процесів при виході підприємства на зовнішні ринки СОТ; - використання можливостей зовнішнього середовища для якісних перетворень усіх сфер життя суспільства, яке створює попит на продукцію підприємства; - обмеження взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем по причині встановлення меж екологічних наслідків від здійснення господарської діяльності	- динаміка ринкових змін; - використання продуктів НТП та сучасних технологій; - наявність економічних стимулів зовнішнього середовища та достатній рівень економічної свободи для розвитку.	- рівень прибутку; - рентабельність прибутку; - конкурентоспроможність підприємства внутрішньому та зовнішньому ринках; - показники охорони довкілля; - приріст робочих місць; - рівень мотивації персоналу; - збалансування розвитку підприємства; - підвищення продуктивності праці; - ефективність нововведень
Концепція постіндустріального суспільства [209, с.86; 276	- підвищення ролі приватної власності у посиленні співробітництва з зовнішнім ринком за умов СОТ; - збільшення витрат на науку та технології; - поєднання економічної та соціальної сфер господарства як рівнозначних системи елементів ринкової економіки; - гуманізація праці згідно стандартів ЄС	- динаміка ринкових змін; - рівень конкуренції; - доступ до інформації про зовнішнє середовище; - використання продуктів НТП та сучасних технологій; - перейняття досвіду успішних технологій ведення бізнесу та підвищення кваліфікації працівників; - наявність економічних стимулів зовнішнього середовища та достатній рівень економічної свободи для розвитку	- приріст частки ринку в сегменті продукції підприємства; - приріст ринкової вартості підприємства; - ефективність нововведень; - рентабельність продукції; - рівень мотивації персоналу
Концепція інформаційного суспільства [183, с.106-107; 71, с.67]	- доступ до інформації про діяльність іноземних виробників, ринків, технологій, застосування продуктів НДКР		- конкурентоспроможність підприємства внутрішньому та зовнішньому ринках; - швидкість реагування на вимоги ринку

*складено та згруповано автором на основі: [320, с.123; 186; 184; 286, с.36; 232; 136, с.473-474; 195, с.57-64; 10; 11; 12, с.25; 13, с.86, 276, с.16-17; 183, с.106-107; 71, с.67].

**запропоновано автором до урахування

ської діяльності. Основними елементами в даних процесах є конкуренція, динамічність ринкових змін, підвищення людського капіталу, покращення умов праці, орієнтація виробництва продукції на зовнішній ринок на рентабельні результати, економічна свобода, роль державних та недержавних організацій та доступ до інформації. Поряд з цим, важливим має стати визначення ряду зовнішньо-цільових показників розвитку підприємства на нормативи яких необхідно орієнтуватись за умов посиленої співпраці із зовнішнім ринком. Такі показники не тільки відповідають окремим детермінантам складової про зовнішню спрямованість «цілі підприємства», а також покладеній в їх основу концепції соціально-економічного розвитку.

З огляду на це, з метою забезпечення належних умов розвитку вітчизняних підприємств під впливом інтеграційних процесів та співробітництва з СОТ, важливим та пріоритетним напрямом подальшого співробітництва з країнами Європи має стати визначення чіткої та прозорої парадигми формування зовнішніх цілей. Дане питання є досить актуальним, оскільки з моменту набуття членства України в СОТ, для вітчизняних підприємств відкрились нові можливості, які в першу чергу, зорієнтовані на зміни та реформи на національному рівні.

Важливими аспектами такої парадигми в рамках СОТ мають стати наступні питання:

– захист національного виробника та забезпечення умов його функціонування на зовнішніх ринках;

– врегулювання фінансових та кредитних проблем здійснення фінансування діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішніх риках;

– забезпечення сприятливого бізнес-клімату для створення необхідних торговельних режимів [65, с. 49];

– формування продуманої структури управління зовнішніх цілей суб'єкта господарювання, виходячи з оцінки його потенційних можливостей розвитку та реагування на кризові чинники.

Ми вважаємо, що сутність парадигми формування зовнішніх цілей управління підприємством слід розуміти у розробці підходів, які б дали змогу забезпечити розвиток економічних зв'язків із партнерами внутрішнього ринку та контрагентами зовнішнього. Основною метою таких відносин є урахування умов інтеграційних процесів, здійснення міжнародної торгівлі, правил та вимог СОТ до країн-членів. Через те, така парадигма в повній мірі повинна відображати актуальні питання усіх аспектів співробітництва підприємства із економічними системами зовнішнього середовища та покладатись на чітко визначені для цього цілі розвитку. Базовим для формування структури зовнішніх цілей є умови самого середовища.

Також, на нашу думку, для того, щоб привести у відповідність до комплексної цілісності заходи, що необхідно реалізувати у структурі концептуальних основ формування зовнішніх цілей управління підприємством, доцільно виділити наступні її складові:

– можливості та вимоги СОТ;

– державна підтримка національного виробника;

– використання ринкових механізмів;

– використання можливостей лібералізації ринків, інтеграції та МПП;

– активізація внутрішньої роботи підприємства та оцінка подальшої ситуації.

Поряд з цим, виділимо, що зазначені складові не тільки мають бути покладені в основу формування зовнішніх цілей, а і є їх джерелами забезпечення. Відповідно до цього, кожна складова має опиратись на конкретний інструментарій, який виходить із сутності умов зовнішнього середовища підприємства.

Для початку, розглянемо концептуальні основи формування зовнішніх цілей управління підприємством на рівні можливостей та вимог, які з'явилися перед вітчизняними виробниками після вступу України до СОТ.

Якщо звернути увагу на можливості, доцільно виділити два ключових аспекти пріоритетів приналежності України до СОТ: поступова інтеграція в ЄС та реформування національної економіки згідно економічних стандартів розвинутих країн [273, с.1629-1634]. Відповідно до свого змісту, дані аспекти носять стратегічне значення для вітчизняних підприємств промисловості, оскільки за шириною їх сутності вони здатні охопити не тільки ряд завдань щодо урахування впливу поточної ситуації, яка склалася на внутрішньому ринку, а і подальшу її деформацію зі сторони дії інтеграційних процесів.

Через те, основними можливостями для формування зовнішніх цілей управління підприємством з боку СОТ є наступні:

- покращання зовнішньоекономічних стосунків на основі отримання режиму найбільшого сприяння з більш ніж 150 країнами світу;

- активізація виходу підприємств на зовнішній ринок та захист національного виробника;

- дотримання економічного, соціального та політичного принципів сталого розвитку з використанням процедури вирішення торговельних спорів за правилами СОТ;

- заохочення конкуренції між суб'єктами господарювання;

- створення прозорого бізнес-середовища;

- зниження торговельних перепон, рівнів мит та інших обмежень доступу вітчизняної продукції на ринки СОТ;

- створення сприятливого середовища для залучення інвестицій;

- залучення до виробництва нових технологій та отримання доступу до дешевших комплектуючих, матеріалів і сировини;

- формування єдиної зовнішньоекономічної політики експортно-імпортної діяльності;

- створення налагодженої логістичної структури на основі недискримінаційного транзиту товарів та послуг [190, с. 200; 267, с.147-148; 308, с. 6; 116].

В додаток, важливим у формуванні зовнішніх цілей управління підприємством має стати прийняття до уваги змісту і сутності цілей СОТ, які визначено у преамбулі Марракеської Угоди про утворення СОТ. Переважно, такі цілі стосуються підвищення соціального рівня життя та сприяння повній за-

йнятості, збільшення виробництва продукції, зростання попиту та доходів від реалізації, забезпечення належних умов для розвитку міжнародної торгівлі у країнах, що розвиваються. Також, актуальним є захист навколишнього середовища [116].

Разом із вступом в СОТ, поряд із загальними структурними перебудовами на макрорівні повинні відбутись і вагомі зміни у сфері стандартизації та оцінювання відповідності продукції. Вступ до СОТ водночас надав можливість та визначив потребу у формуванні зовнішніх цілей управління діяльністю національного виробника зі сторони поширення процесу впровадження міжнародних стандартів якості, фіто-санітарних норм та технічних регламентів, а також спрощення реєстрації нових видів продукції [267, с.148].

Суттєвим базисом у вищевикладених питаннях має стати «Експортна стратегія розвитку України на 2017-2021 рр.», яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. №107-р [140]. Виходячи зі змісту та структури даного документу, основними елементами зовнішніх цілей управління промисловими підприємствами на рівні сприяння їх стратегічного розвитку в рамках СОТ має стати актуальна проблематика сприяння торговельних процесів.

У таблиці 2.2 наведено першочергові завдання щодо формування зовнішніх цілей управління підприємством на внутрішніх та зовнішніх ринках, які полягають в адаптації та результативному використанні переваг, що створило членство України в СОТ.

Таблиця 2.2

Першочергові завдання щодо формування зовнішніх цілей управління підприємством на внутрішніх та зовнішніх ринках в рамках експортної стратегії розвитку України упродовж 2017-2021 рр.*

Завдання	Переваги для вітчизняних виробників	Зовнішні цілі вітчизняних виробників
1	2	3
Сприяння торговельного захисту	Можливість використовувати механізми врегулювання суперечок в рамках СОТ	- сприяння безпечності виробництва та захисту вітчизняних товарів закордоном**
Інституційна підтримка	Надання допомоги українським виробникам у виході на іноземні ринки шляхом утворення Офісу з просування експорту при Міністерстві економічного розвитку України	- підтримка українського бізнесу на зовнішніх ринках шляхом розвитку експортних компетенцій; -просування українських товарів та послуг за кордоном; - допомога в налагодженні співробітництва і партнерства між українським та іноземним бізнесом

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Фінансове забезпечення	Фінансування ЗЕД за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів міжнародної технічної допомоги та інших міжнародних донорів, коштів інших джерел, не заборонених законодавством	- сприяння використанню підприємствами спрощених умов кредитування ЗЕД**
Поліпшення правових та економічних умов для здійснення міжнародної торгівлі	Розвиток інфраструктури електронної комерції та гармонізація законодавства України із законодавством ЄС у даних питаннях	- реалізація результатів гармонізації нормативно-правової бази України та ЄС щодо питань розвитку електронної комерції у поточній виробничій діяльності підприємств**
	Спрощення існуючих митних вимог та удосконалення процедури митного оформлення товарів та оприлюднення інформації згідно Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі	- використання умов спрощення митного оформлення товарів для її проникнення на нові ринки збуту та підтримки перспективних національних виробників**
	Можливість здійснення оцінки ефективності діючих міжнародних угод про зони вільної торгівлі та доцільності їх укладання для розвитку виробничої діяльності підприємств	- розроблення нових угод про вільну торгівлю на основі проведених економічних досліджень щодо ефективності існуючих
Покращення координації та взаємодії мережі інституцій, що надають експортерам послуги з підтримки бізнесу та торгівлі	Спрощення визнання оцінки відповідності в рамках угод СОТ з метою усунення технічних бар'єрів торгівлі	- прозоре ведення переговорів і укладення угод щодо взаємного визнання результатів оцінки відповідності згідно із зобов'язаннями України в рамках угод СОТ про технічні бар'єри у торгівлі та про застосування санітарних та фіто-санітарних заходів

*складено автором на основі: [140, с.11-12, 394; 305]
**обґрунтовано автором

Як видно з таблиці 2.2, «Експортна стратегія розвитку України на 2017-2021 рр.» в повній мірі відповідає усім актуальним питанням формування зовнішніх цілей підприємства за умов членства України в СОТ та поглиблення інтеграційних процесів. Наведені завдання дають змогу виділити окремі переваги для функціонування вітчизняних підприємств та на основі їх змісту сформувати ряд важливих зовнішніх цілей управління діяльністю промислового підприємства за умов розвитку ринкових відносин.

Крім позитивних сторін членства України в СОТ, також можна виділити і ризики. Найбільш негативним для функціонування вітчизняних підприємств та формування їх зовнішніх цілей є переважання імпорту над експортом та від'ємне сальдо торговельного балансу, оскільки іноземні товари не тільки посилюють конкуренцію. Не дивлячись на дану тенденцію, збільшення імпортованих товарів досить складно контролювати [252]. Це пояснюється тим, що згідно вимог СОТ та інтеграційних умов країн Європи Україна не може суперечити лібералізації торгівлі та відкритості ринків, а особливо тоді, коли підписала Угоду про зону вільної торгівлі з ЄС.

Поряд з цим, вітчизняні підприємства промисловості не готові в повній мірі реагувати на появу закордонних товарів на внутрішньому ринку та діяльність підприємств-конкурентів. Головним чином, це пов'язано з тим, що діяльність таких фірм є більш ефективніша, їхня продукція є кращою та технологічною. Також, вагомим є те, що деякі положення СОТ вимагають скасування субсидування виробничої діяльності підприємств [394], негативно відображатиметься на зовнішньоекономічній політиці виробників, планів щодо збільшення обсягів виробництва та формування зовнішніх управлінських цілей, які дозволять продумано використовувати можливості зовнішнього ринку.

Надалі, звернемо увагу на розгляд концептуальних основ формування зовнішніх цілей управління підприємством на рівні державної підтримки національного виробника.

Перш за все, ключовим у даному питанні має стати зацікавленість вітчизняних підприємств у виході на зовнішній ринок або розширенні їхнього сегменту збуту, без чого здійснення акценту на формування зовнішніх управлінських цілей є не доцільним. Це можливо лише за умови злагодженого фінансового регулювання збоку держави, адже будь-який суб`єкт господарювання у процесі співробітництва з зовнішнім ринком потребує значної кількості коштів, які досить не легко залучити із зовнішніх джерел. Для того, щоб виробник мав потенціал для формування своїх зовнішніх цілей, необхідно, щоб він був упевнений у національній підтримці зі сторони створення потрібного для цього інструментарію, а саме:

- вигідних умов кредитування і страхування експорту;
- відшкодування ПДВ;
- ефективна політика зменшення ввізних та вивізних мит;
- пільгове фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності, яка орієнтована на співпрацю з контрагентами країн ЄС [169, с. 59].

Іншими вагомими макроекономічними умовами для формування впевнених управлінських цілей підприємств є наступні:

- зміцнення національної грошової одиниці та стабілізація курсу валют;
- полегшення імпорту ресурсів для виробництва продукції на експорт;
- удосконалення інфраструктурної бази для здійснення ЗЕД, яка полягає у створенні більш вигідних логістичних маршрутів та високоякісних магістралей, які не завантажені транспортом, виставок, ярмарок та тендерів [106, с. 17].

В додаток, у дослідженій сфері актуальним залишається питання щодо здійснення державних закупівель. Як відомо Україна приєдналася до Угоди СОТ про державні закупівлі 18 травня 2016 р. Для вітчизняних підприємств це дозволило отримати право приймати участь у тендерах 45 країн-членів угоди GPA, серед яких країни ЄС, Японія, США, Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг і Канада. Щодо загального обсягу державних закупівель, які припадають на СОТ, кожного року даний показник становить 1,7 трильйона доларів. Якщо іноземні компанії вже давно здійснювали публічні закупівлі в Україні, то українські виробники тільки відкривають для себе глобальний ринок державних закупівель.

Оскільки такий спосіб є найбільш сприятливим шляхом до співробітництва із зовнішнім ринком, який дає змогу з меншими витратами пропонувати вітчизняні товари за кордоном, не виділяти значних коштів на рекламу, відкривати представництво чи шукати вихід у мережу [357], для вітчизняних підприємств промисловості необхідно здійснювати управління їх господарською діяльністю на основі формування тих зовнішніх цілей, які орієнтуються на вибір найбільш вигідних тендерів державних закупівель. Такі тендери є чітко структуровані та не потребують великої роботи з пошуку та збору найбільш вигідних закордонних пропозицій розпочати зовнішньоторговельні відносини.

Наступним чином, необхідно зупинитись на обґрунтуванні концептуальних основ формування зовнішніх цілей управління підприємством на рівні використання суб`єктом господарювання ринкових механізмів, можливостей лібералізації ринків, інтеграції та МПП.

Для висвітлення даної проблематики, спершу звернемо увагу на те, що конкурентні переваги для національних виробників мають виходити на скільки вони є готовими представити свій потенціал на зовнішньому ринку з метою налагодження стійких партнерських зв'язків. Особливості такого партнерства мають співпадати із національними інтересами держави у зовнішньоекономічній сфері та стосуватись задоволення матеріальних і духовних потреб людей, забезпечення економічних проблем обмеженості ресурсів, застосування ринкових механізмів розвитку виробництва та сприяння ефективної державної підтримки промислових виробників [205, с.5]. Через те, на нашу думку, саме інтереси загальнонаціонального характеру мають лягти в основу формування змісту і завдань зовнішніх цілей підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Також, в даному випадку необхідно урахувати динамічність ринку праці, макроекономічних факторів, галузеву специфіку готовності до поглибленої лібералізації та рівень внутрішньо-ресурсного потенціалу держави.

Іншою формою національних інтересів, яка упродовж останнього часу набуває все більшого значення у сфері забезпечення додаткових умов функ-

ціонування підприємств в СОТ є створення регіональних альянсів. В даному випадку, важливим у формуванні зовнішніх управлінських цілей підприємств має стати застосування «пакетного методу» СОТ. Сутність методу полягає у тому, що підприємства країн-членів СОТ можуть вступати у спільні переговорні процеси, на яких визначається єдина позиція розвитку зовнішньої торгівлі. Такий підхід дозволяє для вітчизняних виробників висувати свої вимоги та пропозиції з метою створення більш вигідних поступок за різними видами торгівлі і напрямами організації торговельних відносин. Якщо звернути увагу на діяльність суб`єктів господарювання розвинутих країн, що приймають участь зазначених переговорних процесах, вони зацікавлені у лібералізації доступу на ринки країн, що розвиваються. Через те, саме регіональні альянси дають змогу домовитись про більш поступливі умови зовнішньої торгівлі, ніж ті, що діють в СОТ. В свою чергу, для підприємств, які функціонують на ринках країн що розвиваються не вигідно повністю лібералізовувати ринки, оскільки це спричиняє посилення конкуренції та надлишку іноземних товарів на внутрішньому ринку. Саме у такій ситуації і опинились вітчизняні підприємства промисловості, для яких головною перевагою залишається якісний між галузей поділ праці. Як результат, наслідками таких способів співробітництва є те, що вони дещо суперечать головним принципам вільної торгівлі. Це пояснюється тим, що у структурі СОТ може утворитися ряд галузевих ринків, які поряд з вигідними домовленостями успішно уніфікуються та пришвидшують процес інтеграції України до ЄС.

На сьогодні, існує два види таких дво- або три- сторонніх угод, а саме:

- «СОТ плюс» - партнери домовляються про переференції у галузях;
- «СОТ – Х» - партнери узгоджують дії та способи розвитку зовнішньої торгівлі у сферах, які не відносяться до СОТ [128, с.78-79].

Виходячи з цього, ми вважаємо, що для формування зовнішніх цілей управління підприємством на внутрішньому та зовнішньому ринках, водночас можливо використовувати прозорі принципи здійснення зовнішньої торгівлі, що передбачені СОТ, а також ті, які можуть бути адаптовані не порушуючи правил організації. Такі принципи доповнюються новими регіональними торговельними угодами про взаємні преференції. І не дивлячись на те, що зазначені підходи дещо можуть суперечити вільним паритетам здійснення зовнішньоторговельних відносин, вітчизняні суб`єкти господарювання можуть в повній мірі покладатись на них. Відповідно, з`являються нові можливості до появи більш сприятливих методів регулювання та утворення напрямів формування зовнішніх цілей підприємства в рамках СОТ.

Базовими орієнтирами для активізації такої роботи є забезпечення співробітництва вітчизняних підприємств на рівні угод та документарних домовленостей України з СОТ про взаємні вигідні умови розвитку. У сфері промислового виробництва необхідно виділити наступні з них:

- Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом – з іншої;

- Угода СОТ про спрощення процедур торгівлі в частині вдосконалення процедур митного оформлення товарів, оприлюднення інформації та визначення трьох пріоритетних зобов'язань;
- Угода про інформаційні технології;
- Стратегія розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2015 р. № 844;
- Всеохоплююча стратегія імплементації Глави IV (Санітарні та фітосанітарні заходи) Розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» Угоди про асоціацію між Україною [140, с. 41, 263];
- Угода СОТ про правила визначення походження товарів [191, с.7];
- Угода СОТ про технічні бар'єри в торгівлі;
- Угода про субсидії та компенсаційні заходи з боку СОТ;
- Угода СОТ про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності;
- Угоду про правила і процедуру врегулювання спорів [397, с. 46-47].

Поряд з вище обґрунтованими концептуальними основами формування зовнішніх цілей управління підприємством на рівні можливостей та вимог СОТ, державної підтримки національного виробника та використання суб`єктом господарювання ринкових механізмів, умов лібералізації ринків, інтеграції та МПП, також необхідно виділити складову активізації внутрішньої роботи підприємства та оцінки її подальшої ситуації.

Базисом такої складової має стати вибір системи індикаторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що визначаються трансформацією ефектів на національних і галузевих ринках [305, с. 99].

На нашу думку, такі індикатори дозволять визначити пріоритетні напрями траєкторії розвитку підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках, оскільки дозволять не тільки здійснити діагностику роботи підприємства, а й, відповідно, до величини їх значень, визначити основні показники, що інтерпретують зовнішні управлінські цілі. Такий підхід є вагомим при плануванні та прогнозуванні, а особливо тоді, коли необхідно урахувати потенційні можливості суб`єкта господарювання відображати зміни та вплив поставлених умов для розвитку зі сторони СОТ.

Виходячи з вищенаведених досліджень, у даному підрозділі роботи, на рис.2.3 наведено структуру концептуальних аспектів сучасної парадигми формування зовнішніх управлінських цілей вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ.

До структурних етапів зазначених процесів слід віднести:

1. Побудова інформаційної моделі підприємства, що базується на здійсненні аналізу його діяльності та включає:
- збір фінансової звітності, статистичні показники роботи структурних підрозділів;
- порівняння планових та фактичних результатів;
- формування розуміння загальної ситуації на основі ключових економічних показників;
- вибір найбільш прийнятних показників, що відповідають конкретним зовнішнім управлінським цілям.

Рис. 2.3 Структура концептуальних аспектів сучасної парадигми формування зовнішніх управлінських цілей вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ*

*складно та систематизовано автором на основі: [320, с.123; 186; 184; 286, с.36; 232, с.473-474; 195195, с.57-64; 187; 188; 391, с.25; 209, с.86; 276, с.16-17; 183, с.106-107; 71, с.67; 65, с.49; 140, с.11-12; 394; 305; 191, с.7; 397, с. 46-47]

**запропоновано автором

2. Діагностика середовища функціонування підприємства, що базується на побудові інтеграційної системи показників відповідності його можливостей умовам ринку:

- визначення інтеграційної підсистеми показників, що відповідають внутрішнім потребам підприємства;

- визначення інтеграційної підсистеми показників зовнішнього середовища, що відповідають і корелюють із можливостями підприємства.

3. Розробка зовнішніх цілей управління підприємством на внутрішніх та зовнішніх ринках за умов співробітництва з іноземними контрагентами за правилами СОТ:

- розробка зовнішніх цілей налагодження зовнішньо економічних зв`язків та освоєння нових сегментів ринку;

- розробка довгострокових цілей розвитку та управління підприємством за умов інтеграційних процесів до ЄС [325, с.214-215].

Отже, згідно рис. 2.3, на нашу думку, структура концептуальних аспектів сучасної парадигми формування управлінських цілей вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ має включати ряд взаємодоповнюючих елементів. Такі елементи у своєму взаємозв`язку повинні тісно корелювати з діяльністю промислових підприємств та переважно стосуватися інтеграційних процесів, динамічних змін зовнішнього середовища, потенційних можливостей виробництва, сфери регулювання зі сторони СОТ та концептуальних підходів до становлення економічних відносин і соціального розвитку. Важливим у зазначених процесах чітко прослідковується питання захисту національного виробника як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Через те, ключовим у формуванні зовнішніх управлінських цілей підприємства має стати знаходження консенсусу у використанні умов СОТ для зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення можливостей економічного зростання.

Частина II

ЧАСТИНА ІІ. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Принципи та методи аналізу зовнішнього конкурентного середовища

На сьогодні, вітчизняні промислові підприємства функціонують у досить мінливому зовнішньому середовищі. Перш за все, це пов'язано з динамічністю процесів розвитку трансформаційних змін в економіці країни, впливом інтеграції, вимогами до здійснення господарської діяльності зі сторони СОТ, лібералізацією ринків та посиленням уваги до зміцнення тих чи інших конкурентних позицій на ринку.

Через те, невизначеність чіткого механізму управління діяльністю підприємства щодо його співпраці із зовнішньоторговельними партнерами ставить вітчизняних суб'єктів господарювання перед необхідністю постійного моніторингу та діагностики основних чинників впливу зовнішнього середовища. Головним чином, це дасть змогу вчасно вжити потрібних заходів по коригуванню тих чи інших відхилень у процесі розгортання окремих етапів виробництва продукції на внутрішній та зовнішній ринки збуту [81, с. 152].

В загальному вигляді, основні завдання сучасної діагностики зовнішнього середовища підприємства, яке орієнтується на співпрацю з закордонними партнерами СОТ полягає у визначенні впливу ряду показників економічного, технологічного, ринкового, конкурентного, міжнародного, соціального та політичного характеру. Важливим є те, що за умов розвитку ринкової економіки результат діагностики зовнішнього середовища підприємства повинен бути спрямований на оцінку його стратегічних можливостей та в повній мірі покладатись на визначення найбільш несприятливих чинників реалізації стратегії підприємства [244, с.178].

В рамках управління підприємством діагностика слугує початковим етапом прогнозування альтернативних шляхів його розвитку [86, с. 155]. Виходячи з цього, слід зазначити, що з метою реалізації покладених завдань у

здійсненні стратегічного управління ЗЕД, саме діагностика дозволяє ідентифікувати поточний стан об'єктів, предметів та процесів зовнішнього середовища, а також спрогнозувати і переосмислити зміст стратегії підприємства щодо знаходження взаємозв'язку з ними.

Через те, Дякон Л.Л. вважає, що у структурі діагностики зовнішнього середовища підприємства та її можливостях слід формувати такі результати, які доцільно було б використати у реалізації процесу стратегічного управління, а також необхідно прийняти до врахування динамізм бізнес-середовища підприємства, інструментально-технічну обґрунтованість показників-індикаторів та методів кількісної обробки інформації, функціональність аналізу та оцінки, логічну цілісність використовуваних показників та тлумачення їх значень [135, с.189]. З цих позицій, слід розуміти, що стратегічний аспект діагностики зовнішнього середовища підприємства повинен включати не тільки ряд інструментів знаходження взаємозв'язку з його елементами, а й мати конкретну стратегічну спрямованість, що визначається вибором пріоритетів діяльності підприємства та є об'єктами контролю.

З огляду на це, до головних етапів здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства слід віднести наступні:

– вибір показників та визначення їх динамічності;

– збір, обробка та аналіз інформації;

– визначення тенденцій розвитку діяльності підприємства за результатами отриманих даних та їх відповідності поточному стану суб'єкта господарювання;

– формування висновків про поточну діяльність підприємства [86, с.156] та виділення основних стратегічних орієнтирів її розвитку;

– позиціонування підприємства у конкурентному сегменті зовнішнього середовища [135, с.191].

Через те, на нашу думку, слід підкреслити те, що процес діагностики зовнішнього середовища підприємства цілком пов'язаний із його внутрішньою діяльністю, яку необхідно також ретельно аналізувати та досліджувати. Правильне розуміння поточної внутрішньої ситуації виробничого процесу та отриманих результатів управління ним, дозволить визначити потенційні та слабкі сторони розвитку підприємства під впливом зовнішнього середовища. Таким чином, діагностика зовнішнього середовища, перш за все, повинна стосуватися прямо-пропорційних та взаємо- комплементарних показників внутрішньої діяльності підприємства. В даному випадку вагомим є те, що такий підхід дасть змогу здійснювати діагностику зовнішнього середовища підприємства тільки у відповідності до розвитку того етапу виробничого процесу, на якому виявлено певні відхилення та позапланові зміни.

Виходячи з цього, діагностику зовнішнього середовища підприємства необхідно здійснювати згідно отриманих результатів внутрішньої оцінки окремих процесів його господарської діяльності: оцінки виробничого потенціалу; оцінки економічного потенціалу та витрат; оцінки конкурентного потенціалу;

оцінка ризику інноваційної діяльності; оцінки організації корпоративного та стратегічного менеджменту [385, с. 218].

Поряд з цим, відомий американський економіст-практик Пітер Друкер, для здійснення діагностики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства пропонує застосувати декілька окремих класифікаційних підходів до її проведення, а саме: базова фінансова діагностика, діагностика продуктивності праці, діагностика ключових компонентів виробництва та діагностика розподілу ресурсів.

Зазначені види діагностик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства полягають у наступному:

1. Базова фінансова діагностика – передбачає використання базових показників підприємства, які характеризують його фінансовий стан та змінюються під впливом зовнішніх чинників. Невідповідність даних показників нормативним значенням означає, що існують певні проблеми, які пов'язані з їх несумісністю зовнішнім умовам функціонування підприємства.

2. Діагностика продуктивності праці – передбачає дослідження певної кількості показників, які стосуються оцінки ефективності персоналу та їхньої роботи у формуванні ресурсовіддачі та доцільності вкладених витрат. В даному випадку широко застосовується інструментарій економічного аналізу, за результатами якого можливо виявити зміну показників витрат та показників продуктивності праці під впливом зовнішніх можливостей залучення необхідних засобів праці, факторів виробництва, сировини та матеріалів, іноземних консультантів та інвесторів. Результати такого аналізу дають змогу показати на що необхідно звернути увагу при здійсненні діагностики зовнішнього середовища підприємства та які стадії виробничого процесу є найбільш вразливими до трансформаційних змін ринкової економіки.

3. Діагностика ключових компонентів виробництва – передбачає здійснення оцінки унікальних ресурсів підприємства, щоб активізувати ключові елементи економічного та виробничого потенціалу та створити конкурентні переваги. Даний тип діагностики, також включає оцінку інноваційних проектів підприємства, ефективність результатів яких можливо підтвердити тільки формуванням стійких конкурентних позицій у зовнішньому середовищі.

4. Діагностика розподілу ресурсів – є специфічним видом діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, адже пов'язана з розподілом капіталу та праці. Особливість даної діагностики полягає у визначенні можливостей акумулювання внутрішніх фінансових ресурсів та залучення зовнішніх. Такий процес діагностики дозволяє визначити потребу у залученні та перерозподілі як капіталу, так і праці, оскільки окремі підприємства за відсутності достатньої кількості фінансових ресурсів компенсують їх потребу залученням більшої кількості праці або стимулюванням наявної [171, с. 362-364].

На рис. 3.1 наведено комплексну схему структури здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні його діяльністю на зовнішньому та внутрішньому ринках.

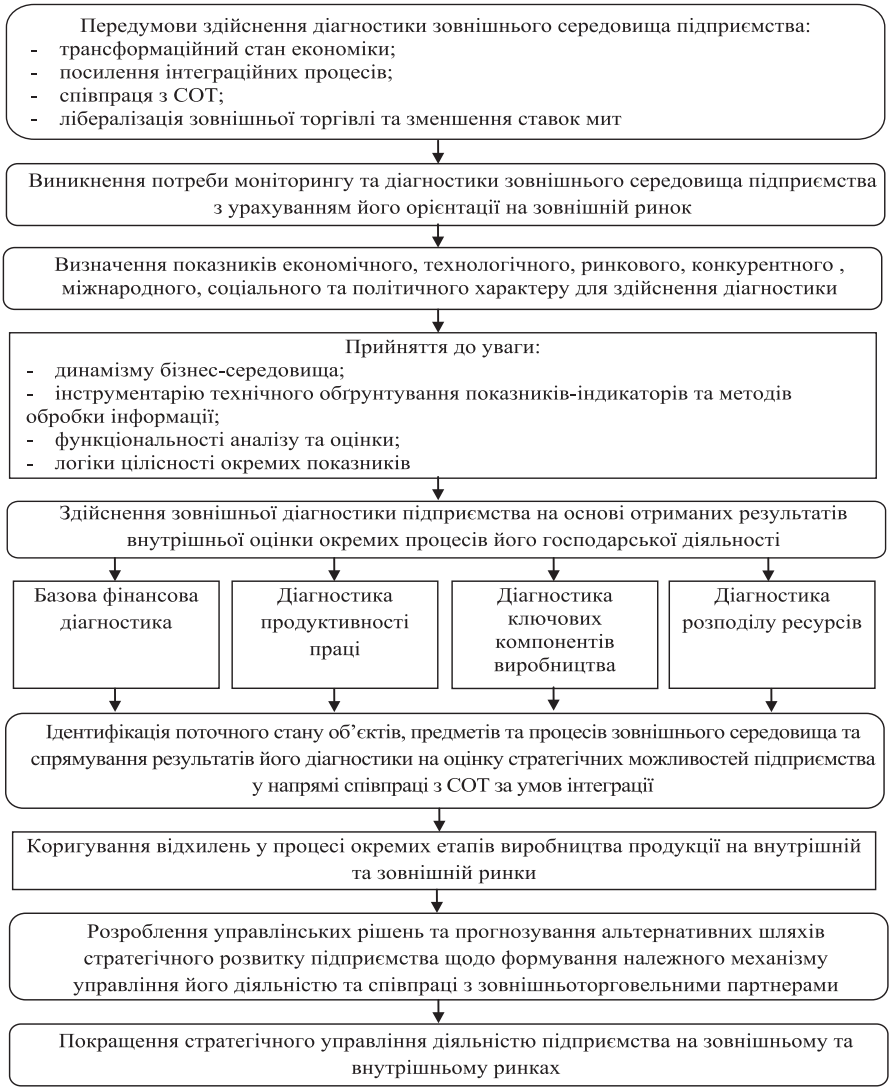


Рис. 3.1 Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні діяльністю на зовнішньому та внутрішньому ринках*

*складено автором на основі: [81, с.152; 244, с.178; 86., с.155; 135, с.189; 385, с.218; 171, с. 362-364]

Згідно рис. 3.1, ми вважаємо, що головною особливістю різних підходів до здійснення діагностики є їх застосування для порівняльного аналізу діяльності підприємства з еталонними показниками зовнішнього середовища його функціонування, а також визначення їх впливу на окремі виробничі процеси. Що стосується стратегічного аспекту управління діяльністю підприємства за умов його орієнтованості як на внутрішній, так і закордонний ринок, слід зазначити, що вищенаведені види діагностик спрямовані не тільки на передбачення негативних впливів зовнішнього середовища, а також на здійснення його ретельного аналізу у напрямі формування та вирішення конкретних стратегічних завдань щодо випередження конкурентних аналогів продукції та отримання лідерських позицій на ринку.

На сьогодні, різними вченими та економістами досліджено і запропоновано велику кількість різнобічних підходів, методів та моделей оцінки та аналізу зовнішнього середовища, проте тільки окремі з них можливо застосувати для тих підприємств промисловості, які тісно співпрацюють із закордонними партнерами. В даному випадку, мова йде про те, що далеко не всі методи та підходи аналізу зовнішнього середовища дозволяють врахувати окремі сторони здійснення стратегічного управління в рамках впливу динамічних змін ринкової економіки та інтеграційних процесів. Разом з тим, якщо прийняти до уваги ті можливості партнерського співробітництва, які представлені вітчизняним виробникам з боку СОТ, з набуттям чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС вимоги до планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств дедалі ускладнюються в міру того, наскільки їх стратегічні орієнтири можуть відповідати інтеграційним процесам. В першу чергу, це стосується довгострокової співпраці вітчизняних виробників із зовнішнім ринком ЄС, яка повинна передбачити не тільки економічне спрямування, а й стратегічно-інтеграційне. Через те, в умовах співробітництва в рамках СОТ, лібералізації торгівлі та посилення інтеграційних процесів, важливим та актуальним питанням залишається оцінка аналізу зовнішнього середовище підприємства за допомогою застосування тих чи інших стратегічних моделей та методів управління ЗЕД.

Згідно основоположних постулатів менеджменту, є декілька важливих теорій, які можливо застосувати у процесі здійснення стратегічного управління та оцінки чинників зовнішнього середовища. Проте, на авторське бачення, на сьогодні, тільки окремі з них можуть врахувати особливості функціонування вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ, а саме:

– модель «галузевої структури» (модель М.Портера) [291];
– модель «сфери дії організації» [245];
– модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища (модель У. Ділла та Дж. Томпсона) [348].

Якщо звернути увагу на специфіку кожної із зазначених моделей у сучасному трактуванні підходів до діагностики зовнішнього середовища підприємства та впливу її результатів на здійснення стратегічного управління ЗЕД в

рамках СОТ, то слід виділити наступні етапи діагностики в нижченаведених моделях:

1. Модель «галузевої структури»:

– здійснюється аналіз показників, які характеризують галузь в цілому, розміри прибутків та товарообороту окремих сегментів ринку з метою розуміння загальних тенденцій її розвитку та визначення окремих напрямків стратегічного управління ЗЕД підприємства;

– здійснюється оцінка основних конкурентних сил та їх можливостей впливати на здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємства, а саме: аналіз показників продажу конкурентів, які присутні на ринку, платоспроможного попиту покупців та величини їх доходів, частоту покупок, динаміку цін та їх очікування у випадку споживання товарів-субститутів.

2. Модель «сфери дії організації»:

– виходячи з того, що сфера зовнішнього ринку, де функціонує та на яку орієнтується вітчизняне підприємство, може зазнавати впливу постійних динамічних змін інших зовнішніх середовищ, при здійсненні стратегічного управління організації необхідно врахувати результати оцінки макроекономічних показників інших зовнішніх середовищ, а саме: показники світових та регіональних цін, динаміку курсових різниць валютних ринків та їх ліквідність, показники транскордонного переміщення факторів виробництва та ділової активності, позитивну та негативну динаміку зовнішньої торгівлі за результатами скасування мит в рамках утворення митних союзів;

– здійснення оцінки показників альтернативних та існуючих можливостей залучення виробничих і фінансових ресурсів з метою визначення відповідності або різновекторності стратегії управління ЗЕД вимогам зовнішнього ринку СОТ, а також знаходження шляхів досягнення цілей та активізації якісної праці.

3. Модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища:

– з урахуванням існування дворівневої «ієрархічної» структури зовнішнього середовища («середовища завдань» та «загального середовища») здійснюється оцінка та аналіз окремих фінансових результатів підприємства за структурою їх відповідності певним завданням внутрішніх виробничих процесів та можливим загальним макроекономічним змінам зовнішнього ринку; в даному випадку, слід зазначити, що стратегічне управління ЗЕД підприємства за умов функціонування в СОТ повинно керуватись постановкою більш спеціалізованих вузьких завдань, які сформовані на базі загальних;

– здійснюється аналіз показників, які стосуються формування внутрішніх завдань стратегічного управління підприємства на основі умов, які ставить перед ним зовнішній ринок, а саме: кількості споживачів та конкурентів, динаміки попиту цільового ринку, кількості підприємств, які впроваджують та продукують науково-технічні розробки й інновації, динаміки забезпеченості матеріально-сировинної бази, втрат прибутків від застосування адміністративних важелів регулювання проникнення товарів іноземного походження, стан соціального забезпечення населення.

На авторське бачення, в основі будь-якої стратегічної моделі управління підприємства, що базується на діагностиці його зовнішнього середовища, може бути покладено ряд методів та підходів, які застосовуються відповідно до окремих стадій комплексного виробничого процесу.

Взагалі, в теорії менеджменту та дослідженні економічних явищ здійснення господарської діяльності суб'єктів господарювання науковці та дослідники виділяють три групи основних методів управління: економічні, адміністративні та соціальні [175, с. 86].

Кожен із зазначених методів характеризується специфічними підходами до управління, які можуть бути застосовані для здійснення діагностики зовнішнього середовища, та виділити унікальність виробничого процесу підприємства, що орієнтоване на довгострокову співпрацю із зовнішньоторговельними партнерами СОТ. Якщо суб'єкт господарювання ставить перед собою досить суттєві стратегічні цілі у напрямі активізації його ЗЕД, слід прийняти до уваги і те, що як адміністративні, так і економічні методи до управління діагностикою його зовнішнього середовища мають бути стратегічно обумовлені. Поряд з цим, сучасні виробники повинні формувати свої адміністративні та економічні концепції управління діагностикикою зовнішнього середовища зі сторони важливості урахування аспекту стратегічного розвитку підприємства. В додаток, елемент стратегічного розвитку, також стосується і показників соціального забезпечення підприємства, а особливо тоді, коли йдеться мова про підвищення кваліфікації та добробуту його працюючих.

Виходячи з цього, слід виділити те, що здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємства на основі діагностики його зовнішнього середовища та сучасних умов функціонування в СОТ повинно обумовлюватись довгостроковою направленістю планування виробничого процесу в рамках тісної співпраці з країнами-партнерами ЄС та інтеграційних процесів.

Через те, під адміністративними методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств, які можуть визначити доцільність здійснення діагностики їх зовнішнього середовища слід розуміти систему способів та прийомів організаційно-розпорядчої діяльності, що вимагаються зі сторони державної влади та використовуються для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку ЗЕД (ліцензування, квотування, заборони, спеціальні торговельні режими). Такі методи можуть як обмежувати, так і забезпечувати сприяння ЗЕД підприємства за умов його співробітництва з країнами–партнерами СОТ [175, с. 87], а також визначати напрям діагностики зовнішнього середовища. Ми вважаємо, що в даному випадку доцільно здійснити:

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства до та після ліцензування його ЗЕД;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства до та після квотування окремих видів його продукції;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства до та після застосування спеціальних зовнішньоекономічних процедур і митних режимів;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства до та після реалізації заходів проти дискримінаційної конкуренції.

Наступними не менш важливими методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств, які можуть визначити доцільність здійснення діагностики їх зовнішнього середовища є група економічних методів, які на відміну від адміністративних, спрямовані на зростання прибутковості від здійснення експортно-імпортних операцій. Результати застосування зазначених методів мають стосуватися знаходження альтернативних та більш вигідних варіантів залучення витрат у виробництво продукції на експорт, імпортуванні комплектуючих, сировини та матеріалів.

До економічних методів управління ЗЕД підприємств за умов розвитку зовнішньоторговельних відносин з країнами-партнерами слід віднести наступні: митні збори; ціни на експортовану та імпортовану продукцію, матеріали і сировину; експортне кредитування та його ставки; експортне преміювання та субсидіювання [274].

На авторську думку, стратегічний аспект управління ЗЕД підприємства за допомогою економічних методів слід розуміти в тому, що в процесі виробництва продукції, кожен його цикл має бути побудований на системі досягнення менших витрат виробництва. Відповідно до цього, необхідно здійснювати:

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства за результатами зміни витрат на оплату митних зборів;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства за результатами зміни витрат на купівлю закордонної сировини, матеріалів, комплектуючих;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства за результатами підвищення цін на експортну продукцію за кордоном;

– оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства за результатами отримання позитивного фінансового результату від кредитування, преміювання та субсидіювання ЗЕД.

Якщо звернути увагу на значення соціальних методів управління ЗЕД підприємства та їх впливу на доцільність здійснення діагностики його зовнішнього середовища, ми вважаємо, що в першу чергу, вони мають бути направлені на забезпечення соціального розвитку персоналу підприємства та охоплювати ряд соціальних мотивів до виконання завдань, які ставляться адміністрацією. В даному випадку, керівники підприємства повинні бути самі зацікавлені у підвищенні якості його людського капіталу згідно тих вимог, які ставляться перед кваліфікаційними потребами до виробництва продукції на експорт. Через те, для вітчизняного підприємства важливо здійснювати діагностику тих показників зовнішнього середовища, які можуть вплинути на підвищення рівня його соціального розвитку.

Поряд з вищенаведеними методами управління ЗЕД та обгрунтуванням їх стратегічного елементу у здійсненні діагностики зовніщнього середовища, також для вітчизняних виробників, слід звернути увагу на ряд сучасних підходів, які мають бути реалізовані в межах охарактеризованих методів.

На думку Стадник В.В. та Йохни М.А., важливим підходом до стратегічного управління ЗЕД підприємств за сучасних умов ринкової економіки є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який базується на аналізі стратегічних альтернатив, визначенні функціональної стратегії управління та використанні елементів стратегічного контролінгу [336, с.74-75].

Косенко С.В. вважає, що важливими підходами до управління досягненням довгострокових стратегічних цілей у ЗЕД підприємства має стати: спрямованість на розвиток внутрішнього середовища підприємства на основі зовнішнього; комплексність стратегії ЗЕД підприємства; врахування обмеженості розмаїття факторів, які можуть вплинути на досягнення довгострокових цілей ЗЕД; виділення пріоритетності ЗЕД серед інших видів діяльності підприємства; знаходження зв'язку між ієрархічними елементами ЗЕД підприємства [192, с.123-124].

Серед найбільш дієвих та прийнятних підходів, які мають стати в основні функціонування методів стратегічного управління ЗЕД підприємств згідно сучасних умов лібералізації зовнішньої торгівлі, на думку Пітель Н.Я. є ті які безпосередньо стосуються формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства, а саме: визначення ключових етапів розвитку ЗЕД; визначення ключових функціональних стратегій підприємства та їх відповідності етапам розвитку ЗЕД; виділення центрів відповідальності за реалізацією стратегії та програми розвитку ЗЕД підприємства. Важливими інструментами зазначених підходів мають стати маркетинг, фінанси та інвестиції, людські ресурси, інновації [282, с.127].

Виходячи з вищенаведених досліджень, на рис. 3.2 згруповано логічну структуру застосування моделей та методів управління ЗЕД відповідно до виділення їх стратегічного елементу у здійсненні діагностики зовнішнього середовища підприємства за умов СОТ.

Згідно рис. 3.2, слід зазначити, що з метою підвищення ефективності стратегічного управління ЗЕД вітчизняних підприємств за умов їх функціонування в СОТ, необхідно керуватись окремими моделями, методами та підходами до управління. Зазначені елементи у своїй логічній послідовності дозволять сформувати належну та продуману стратегію розвитку ЗЕД підприємства на основі визначення доцільності діагностики окремих показників їх зовнішнього середовища. В даних процесах, ключовим до урахування має стати орієнтація не тільки на посилення співробітництва з торговельними партнерами СОТ, а і на подальшу інтеграцію підприємства у європейські структури.

Поряд з цим, підкреслимо, що на сьогодні, саме лібералізація зовнішньої торгівлі та набуття чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС є головними пріоритетними напрямами розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств, на основі правил та вимог яких здійснюється їх сучасне партнерство із СОТ. В результаті, ретельне планування, стратегічний аналіз та логічне застосування вищенаведеного інструментарію дозволять досягти позитивних фінансових результатів, вийти на нові закордонні ринки збуту та сприяти формуванню надійного іміджу зовнішньоторговельного партнера.

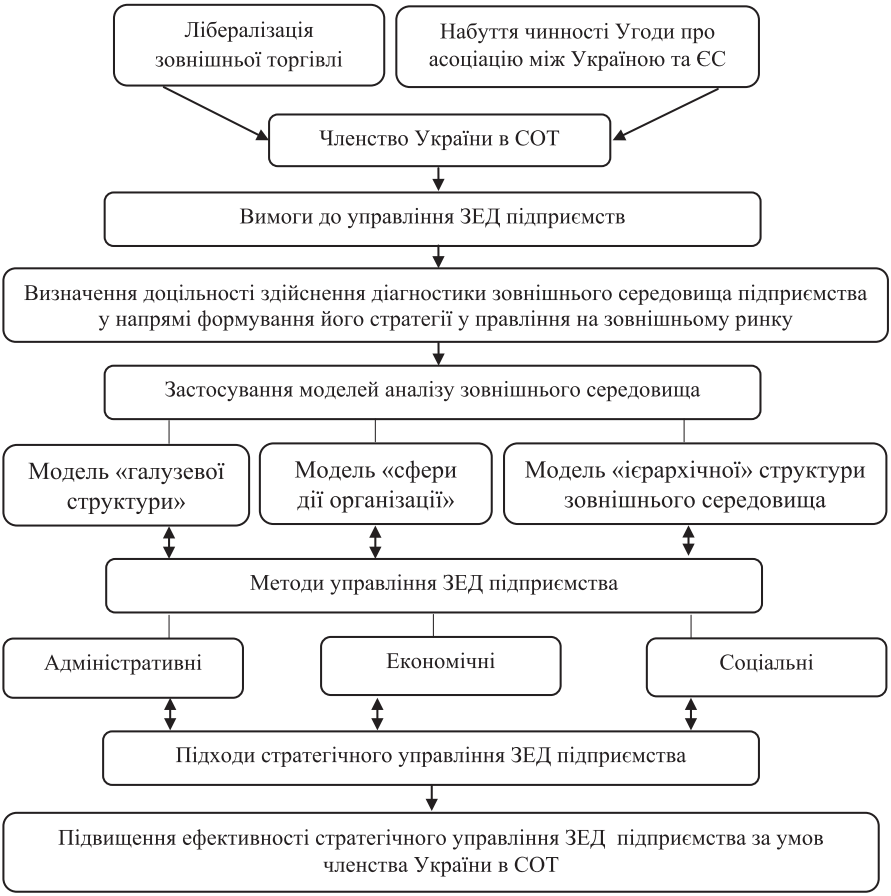


Рис. 3.2 Логічна структура застосування моделей та методів управління ЗЕД підприємства у виділенні стратегічного елементу здійснення діагностики його зовнішнього середовища*

*складено автором на основі: [291; 245; 347; 175, с. 86; 274; 336, с.74-75; 192, с.123-124; 282, с.127]

Враховуючи вищенаведені обґрунтування та дослідження, наступною є необхідність звернути увагу на ряд інших методів до оцінювання зовнішнього середовища підприємства, які схожі між собою підходом до підбору їх показників, але різнозначні у групуванні. Такими методами є наступні: Pest-, Slept-, Steeple-, Etom- та Quest-аналіз.

Таблиця 32.1

Методи діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі урахування загальних показників макросередовища та національних рахунків*

Вид діагностики	Групування	Показники впливу на діяльність підприємства/ відповідність певному виду діагностики**
1	2	3
Pest-аналіз **(A)**	Оцінка зовнішнього середовища підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними показниками	Розмір податкових тарифних ставок **(A, B, C, D, E)**; Розмір експортних та імпортних тарифних ставок **(A, B, C, D, E)**; Розмір субсидіювання виробництва **(A, B, C, D);** Розмір відсотка на експортні кредити **(A, B, C, D)**; Обсяги квотування окремих видів продукції при здійсненні зовнішньої торгівлі **(A, B, C, D)**; Кількісні та якісні показники інтелектуального капіталу підприємств **(A, B, C, D, E)**; Показники фінансових вигод від здійснення антимонопольної діяльності **(A, B, C)**; Рівень економічного зростання економіки **(A, B, C, D, E)**; Рівень інфляції та розмір відсоткових ставок **(A, B, C, D, E)**; Курс валюти **(A, B, C, D, E)**; Рівень безробіття **(A, B, C)**; Розмір відрахувань на соціальні фонди **(A, B, C, D, E)**; Розмір номінальної та реальної заробітної плати **(A, B, C, D, E)**; Розмір товарообороту галузі **(A, B, C, D, E)**; Розмір надлишку та дефіциту товарів на ринку **(A, B, C, D, E)**; Рівень зайнятості та безробіття **(A, B, C)**; Розмір фінансування освіти та охорони здоров'я **(A, B, C)**; Розмір фінансування екологічних та ресурсозберігаючих проектів **(A, B, C, D, E)**; Кількість та прибутковість інноваційних продуктів підприємств (A, B, C, D, E); Розмір витрат на здійснення інноваційних розробок **(A, B, C, D, E)**; Кількість підприємств, які впроваджували інноваційні та технологічні розробки **(A, B, C, D, E)**; Стан платіжного балансу зарубіжної країни **(A, B, C)**; Стан національного платіжного балансу **(A, B, C, D, E)**;
Slept-аналіз **(B)**	Оцінка зовнішнього середовища підприємства за соціальними, юридичними, економічними, політичними та технологічними показниками	
Steeple-аналіз **(C)**	Оцінка зовнішнього середовища підприємства за соціо-культурними, інноваційно-технологічними, економічними, навчально-освітніми, політичними, юридичними та показниками навколишнього середовища	
Etom-аналіз **(D)**	Оцінка зовнішнього середовища підприємства за на основі показників позитивного та негативного впливу, які виділяють можливості та загрози підприємства	

Продовження таблиці 3.1

Вид діагностики	Групування	Показники впливу на діяльність підприємства/ відповідність певному виду діагностики**
1	2	3
Quest-аналіз **(E)**	Оцінка зовнішнього середовища підприємства за допомогою визначення змін показників, які характеризують умови його функціонування та безпосередньо впливають на основну діяльність	Грошовий вимір величини припливу прямих іноземних інвестицій **(A, B, C, D)**; Величину фінансових дотацій та траншів кредиту міжнародних організацій **(A, B, C, D)**; Гранична схильність до споживання та заощадження населення **(A, B, C, E)**; Стан платоспроможності внутрішнього та зовнішнього попиту країни **(A, B, C, E)**; Абсолютні показники експорту та імпорту у розрізі «генеральної» та «спеціальної» торгівлі **(A, B, C)**; Розмір зовнішньоторговельного обігу на душу населення **(A, B, C)**; Сальдо торгівельного балансу **(A, B, C, D)**; Сальдо балансу послуг і не комерційних операцій **(A, B, C, D)**; Сальдо балансу з поточних операцій **(A, B, C, D)**; Індекс «умови торгівлі» **(A, B, C)**; Стан світової валютної системи **(A, B, C, D)**; Рівень транснаціоналізації та регіональної інтеграції **(A, B, C, D)**; Ступінь втручання уряду в економіку **(A, B, C, D)**; Співвідношення споживання та заощаджень **(A, B, C, E)**; Ставка позикового відсотка **(A, B, C, E)**; Норма чистого прибутку підприємств **(A, B, C)**; Індекси конвертованості валюти **(A, B, C, D, E)**; Рівень (глибина) економічної інтеграції **(A, B, C, D)**; Рівень розвитку комунікацій та інтернету **(A, B, C, D, E)**; Розмір внутрішньої ціни на сировину та матеріали **(A, B, C, E)**; Вартість закордонної сировини та матеріалів **(A, B, C, D, E)**. Еластичність ціни на ринку **(A, B, C, D, E)**.

*складено автором на основі: [8; 148; 243; 288; 342; 408; 409; 416; 262]
**запропоновано автором до урахування на основі: [408; 409; 416; 262]

В табл. 3.1 наведено методи діагностики зовнішнього середовища підприємства, їх групування та основні показники, які дозволяють обґрунтувати вплив тенденцій та умов ринкових змін на діяльність підприємства. В першу чергу, нашу думку, такі зміни стосуються показників національних рахунків та макросередовища, значення яких керівники вітчизняних підприємств повинні приймати до уваги при формуванні цілей та завдань стратегій розвитку їх виробництва за умов функціонування в СОТ та динамізму ринкових відносин.

Згідно табл. 3.1, на нашу думку, такі методи діагностики зовнішнього середовища підприємства, як с Pest-, Slept-, Steeple-, Etom-та Quest-аналіз характеризуються досить схожим підходом до групування окремих груп їх показників. Проте, зазначені види діагностик у розрізі таких груп повинні включати тільки ті показники, які здійснюють вплив на співпрацю підприємства із зовнішньоторговельними партнерами СОТ та ЄС, а також характеризувати його зовнішнє середовище. Ми вважаємо, що найбільш вірогідними показниками в даному випадку є показники макроекономічного середовища та національних рахунків. Важливо прийняти до уваги те, що з метою діагностування та виявлення впливу тих чи інших груп показників в системі окремого виду діагностики на діяльність підприємства, в першу чергу, необхідно досліджувати їх зміну в динаміці. Величина зміни позитивної та негативної динаміки показників, для вітчизняних виробників дасть змогу відслідкувати проблемні питання їх стратегічних планів, сприятиме удосконаленню, перегляду та уточненню завдань і цілей стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Іншими, досить важливими підходами до здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства, які дають змогу виділити їх вплив на формування його стратегії управління є визначення окремих показників-індикаторів бізнес-кон'юнктури підприємства. Якщо прийняти до уваги те, що на сьогодні, за умов лібералізації ринків посилення співпраці з країнами СОТ здебільшого залежить від активізації діяльності конкурентів, та численних уподобань споживачів та постачальників, слід стверджувати, що дослідження п'яти основних сил конкурентного середовища М. Портера залишаються досить актуальними та результативними інструментами при діагностиці зовнішнього середовища підприємства. Виходячи з цього, найважливішими елементами бізнес-кон'юнктури зовнішнього середовища підприємства є споживачі, конкуренти, постачальними, поява нових товарів-замінників та гравців ринку [417].

Ми вважаємо, що досить вдалим обґрунтуванням та представленням окремих показників зазначених елементів є дослідження Скриньсковського Р.М., Візняк Ю.Я. та Процюк Т.Б.

На думку вчених, діагностика зовнішнього середовища підприємства в більшій мірі повинна бути орієнтована на визначення показника-індикатора рівня взаємовідносин із конкурентами та показника-індикатора рівня взаємовідносин із постачальниками.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин із конкурентами визначається на наступною формулою [328, с.237-238] :

$$I_K = f\ (K_1; K_2; K_3; K_4; K_5), \quad (3.1)$$

де K_1 – рівень взаємовідносин підприємства з наявними конкурентами;

K_2 – рівень взаємовідносин підприємства із новими конкурентами, які безпосередньо є виробниками продукції;

K_3 – рівень взаємовідносин підприємства із конкурентними можливостями постачальників;

K_4 – рівень взаємовідносин підприємства із конкурентними можливостями споживачів;

K_5 – рівень взаємовідносин підприємства із тими конкурентами, що пропонують товари-замінники.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин із постачальниками визначається на наступною формулою [328, с.237-238]:

$$I_{ПСТ} = f\ (ПСТ_1; ПСТ_2; ПСТ_3; ПСТ_4; ПСТ_5), \quad (3.2)$$

де ПСТ1 – рівень взаємовідносин підприємства із постачальниками матеріалів та сировини;

$ПСТ_2$ – рівень взаємовідносин підприємства із постачальниками напівфабрикатів та комплектуючих незавершеного виробництва;

$ПСТ_3$ – рівень взаємовідносин підприємства із постачальниками інформації про стан об'єктів та суб'єктів ринку;

$ПСТ_4$ – рівень взаємовідносин підприємства із постачальниками енергії;

$ПСТ_5$ – рівень взаємовідносин підприємства із постачальниками фінансових ресурсів.

Поряд з цим, на нашу думку, на основі виділеного підходу, також, необхідно сформувати показники-індикатори рівня взаємовідносин підприємства із споживачами, новими гравцями ринку та реакції на появу товарів-замінників.

Беручи до уваги вищезгадані постулати досліджень М. Портера, Скриньсковського Р.М., Візняк Ю.Я. та Процюк Т.Б. виділимо наступне:

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства із споживачами необхідно доцільно визначати за наступною формулою:

$$I_C = f\ (C_1; C_2; C_3; C_4; C_5), \quad (3.3)$$

де C_1 – рівень взаємовідносин підприємства із наявними споживачами;

C_2 – рівень взаємовідносин підприємства із новими споживачами;

C_3 – рівень взаємовідносин підприємства при представленні конкурентних переваг своєї продукції;

C_4 – рівень взаємовідносин підприємства при реакції на цінову чутливість споживачів;

C_5 – рівень взаємовідносин підприємства із постачальникаи інформації, яка доходить до потенційних та існуючих споживачів.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства із новими гравцями ринку доцільно визначати за наступною формулою:

$$I_{НГР} = f\ (НГР_1; НГР_2; НГР_3; НГР_4; НГР_5), \quad (3.4)$$

де $НГР_1$ – рівень взаємовідносин підприємства у створенні вхідних бар'єрів (ліцензій, патентів, авторських прав);

$НГР_2$ – рівень взаємовідносин підприємства в акумулюванні необхідних витрат на диференціацію продукції;

$НГР_3$ – рівень взаємовідносин підприємства при посиленні контролю за доступом до дистрибуції;

$НГР_4$ – рівень взаємовідносин підприємства при отриманні переваг у собівартості;

$НГР_5$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо підтримки очікуваних дій зі сторони старих конкурентів.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства із реакцією на появу товарів-замінників доцільно визначати за наступною формулою:

$$I_{ПТЗ} = f\ (ПТЗ_1; ПТЗ_2; ПТЗ_3; ПТЗ_4; ПТЗ_5), \qquad (3.5)$$

де $ПТЗ_1$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо застосування заходів по зменшенню еластичності попиту;

$ПТЗ_2$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо зниження схильності споживачів купувати товари-замінники;

$ПТЗ_3$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо конструктивності порівняння цін та якості товарів-замінників;

$ПТЗ_4$ – рівень взаємовідносин підприємства із споживачами, які досліджують вартість переходу та вигоди від споживання товарів-замінників;

$ПТЗ_5$ – рівень взаємовідносин підприємства у процесі формування достовірної оцінки можливого сприйняття диференціації продукту [417; 7; 329, с.237-238].

В подальшому, для здійснення комплексної оцінки та повної діагностики зовнішнього середовища підприємства, необхідно визначити інтегральний показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства в системі його бізнес-кон'юнктури, який повинен включати п'ять попередньо розглянутих показників, а саме [417; 7; 328; с.237-238; 107, с.35-38]:

$$I_{БКП} = f\ (I_К; I_{ПСТ}; I_С; I_{НГР}; I_{ПТЗ}), \qquad (3.6)$$

Якщо прийняти до уваги думку Ткаченка І.С. та Григорука М.П. про те, що інтегральний показник дозволяє виміряти числове значення латентної якості досліджуваного явища за допомогою сформованої попередньо концепції, інформаційної бази та визначення певного алгоритму розрахунку, слід зазначити, що у вище обґрунтованому нами підході разом із головними рушійними силами (суб`єктами і об`єктами) ринку необхідно зупинитись на оцінці ринкової вартості підприємства [107, с. 35-38].

Через те, з урахуванням тих умов, які виникають під впливом конкуренції, на сьогодні, саме дослідження показників його ринкової вартості дадуть змогу виявити характер витратної сторони взаємозалежності підприємства від мінливості тенденцій зовнішнього середовища. Ми вважаємо, що в загальній системі підходів і методів діагностики зовнішнього середовища, даний вид оцінки потребує не тільки належної інформаційної бази стану ринкових відносин, а значної кількості показників реальних фінансових можливостей

підприємства, збір та аналіз яких, перш-за все, має на меті передбачити виникнення неочікуваних капітальних втрат. В стратегічному аспекті, оцінка ринкової вартості підприємства має стати одним з ключових інструментів процесу формування загальної стратегії його розвитку на внутрішніх і зовнішніх ринках. Головним чином, це пояснюється тим, що в даному випадку приймаються до уваги досить різнобічні показники його діяльності, але спільним є те, що всі вони зводяться до витратно-вартісної складової інтеграції виробничого процесу у зовнішнє середовище.

Виходячи з цього, слід зазначити, що на ринкову вартість підприємства впливають не тільки ринкові показники, а і показники потенціалу та капіталу. Результативними показниками-індикаторами здійснення оцінки, і відповідно діагностики ринкової вартості підприємства є наступні:

Інтегральний показник індикаторів експортного потенціалу підприємства [327, с.182-184]:

$$I_П = f\ (П_ф; П_в; П_т; П_{се}; П_{інінв}), \quad (3.7)$$

де $П_ф$ – показник-індикатор фінансового потенціалу підприємства;

$П_в$ – показник-індикатор виробничого потенціалу підприємства;

$П_т$ – показник-індикатор трудового потенціалу підприємства;

$П_{се}$ – показник-індикатор соціально-економічного потенціалу підприємства;

$П_{інінв}$ – показник-індикатор інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

Інтегральний показник індикаторів конкурентного капіталу підприємства [327, с.182-184]:

$$I_К = f\ (К_{вел.}; К_{рс}; К_{вча}; К_{вз}), \quad (3.8)$$

де $К_{вел}$ – показник-індикатор величини конкурентного капіталу підприємства;

$К_{рс}$ – показник-індикатор впливу ринкового середовища на підприємство;

$К_{вча}$ – показник-індикатор вартості чистих активів підприємства;

$К_{вз}$ – показник-індикатор вартості зобов'язань підприємства.

Виходячи з вищенаведених досліджень щодо здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства та її місця у формуванні стратегії розвитку підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках, слід зазначити, що в міру того, які стратегічні цілі та завдання може ставити підприємство у напрямі завоювання того чи іншого сегменту ринку, виникає необхідність у застосуванні більш різноманітних методів та підходів до діагностики середовища його функціонування.

На рис. 3.3 наведено класифікаційну схему інструментарію діагностики зовнішнього середовища підприємства при побудові стратегії його розвитку в рамках функціонування в СОТ. Ключовими складовими даної схеми є досліджені нами вище види діагностик зовнішнього середовища підприємства, а саме:

– здійснення зовнішньої діагностики підприємства на основі отриманих результатів внутрішньої оцінки окремих процесів його господарської діяльності;

– застосування моделей аналізу зовнішнього середовища підприємства;

методи діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі врахування загальних показників макросередовища та національних рахунків;

– діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі визначення показників-індикаторів бізнес-кон'юнктури підприємства;

– діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі оцінки його ринкової вартості.

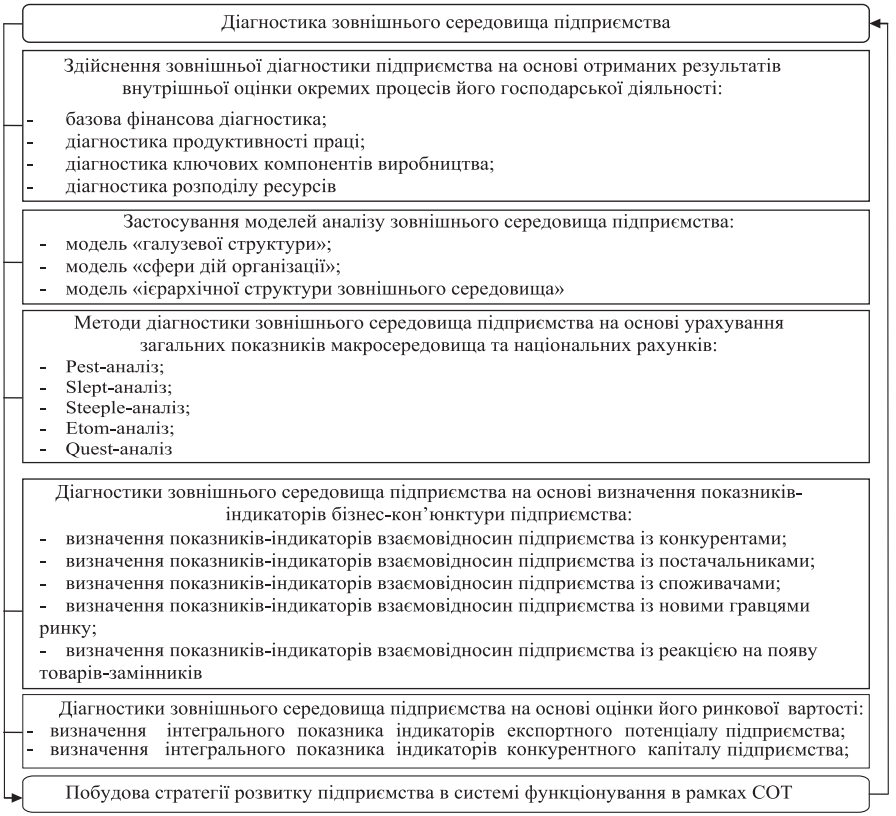


Рис. 3.3 Інструментарій діагностики зовнішнього середовища підприємства при побудові стратегії розвитку в рамках функціонування СОТ*

*складено та систематизовано автором на основі: [171, с. 362-364; 291; 245; 348; 8; 148; 243; 288; 342; 408; 409; 262; 417; 7; 328; 107; 327]

Таким, чином з метою здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства за умов розвитку ринкових відносин, необхідно застосовувати такі методичні підходи, що дадуть змогу дослідити діяльність суб'єкта господарювання зі сторони реалізації тих завдань, які ставляться у процесі співпраці із зовнішньоторговельними партнерами та контрагентами. В даному випадку, головними питаннями, які необхідно досліджувати та вивчати як у сфері зміни внутрішнього, так і у сфері зовнішнього середовища підприємства є проблематика зміцнення його конкурентних позицій по відношенню до активізації можливостей правильної та продуманої реакції на її ринкові зміни. Своєчасний та раціональний підхід до діагностики зовнішнього середовища підприємства дозволить не тільки підвищити ефективність управління його ЗЕД, а й досягнути кращих фінансових результатів в рамках функціонування в СОТ.

3.2 Систематизація методів оцінювання конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках

Будь-яка діяльність окремого суб'єкта господарювання пов'язана з формуванням продуманих та спланованих економічних відносин, які носять в собі як причинно-наслідковий, так і стратегічний характер. Виходячи з цього, на думку Мізюка М.Б., стратегічне управління підприємства та відносини, що виникають у процесі його здійснення мають бути сформовані на рівні взаємодії «підприємства» та «середовища», в якому воно функціонує. В даному випадку, становлення концепції управління набуває поняття того, що підприємство входить у так звану «відкриту систему» та не може існувати без певної взаємодії зі специфічними елементами зовнішнього середовища [244, с.167]. На авторське бачення, необхідно зазначити, що така позиція напряму пояснює потребу та обґрунтованість діяльності вітчизняних підприємств промисловості у напрямі співпраці із зовнішнім ринком, адже внутрішні умови національної економіки щодо ведення господарської діяльності її суб'єктів тісно переплітаються з вимогами, які висуваються ринком ЄС до вітчизняних виробників.

Керуючись тим, що інтеграційні процеси передбачають широкий спектр динамічних змін, які необхідно прийняти до уваги у діяльності вітчизняних підприємств, стратегічне управління та їх аналіз мають стати вирішальними та дієвими у розумінні та обґрунтуванні тих чи інших об'єктів дослідження, тенденцій, факторів і напрямів розвитку за умов СОТ, а особливо тоді, коли мова йде про посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку. Результати стратегічного управління та їх вплив на формування конкурентних переваг підприємств при виході на глобалізовані ринки СОТ мають сприяти формуванню належної системи розвитку їх ЗЕД та у повній мірі залежать від окремих методів і підходів, які можуть бути застосовані.

На нашу думку, будь-яке конкурентне середовище підприємства при його виході на закордонні ринки збуту може змінюватись в міру того, наскільки

здатне змінитись підприємство. Головними в цьому має стати адаптаційний процес діяльності підприємства до зовнішніх умов того чи іншого сегменту ринку, на які воно орієнтується. Через те, з метою формування вдалої конкурентної стратегії та розуміння того, якою саме повинна бути конкурентна перевага підприємства, керівникам та менеджерам необхідно адаптувати численні існуючі методики оцінки конкурентоспроможності зі сторони потенціалу власних можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На сьогодні, різні методики і підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг володіють значними недоліками, оскільки не в повній мірі можуть бути адаптовані до інтеграційних умов та умов співробітництва підприємства з СОТ. Основна сутність таких тверджень виходить з того, що такі методи і підходи виявляють лише поточний стан конкурентної позиції підприємства, але не прогнозують перспективу та можливості отримання кращих результатів і уникнення втрат [146, с. 16]. Виходячи з цього, слід вважати, що оцінка конкурентних переваг підприємства повинна базуватись на застосуванні ряду різних методик, а особливо тих, які можливо застосувати при виході підприємства на глобалізовані ринки СОТ.

На авторське бачення, з урахуванням вищесказаного, для виділення окремих систем оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства за сучасних умов його функціонування на зовнішньому ринку, слід прийняти до уваги три основні рушійні сили розвитку, а саме: споживчий попит, ресурси та ефективність функціонування виробничої діяльності. З огляду на це, сучасні системи методів оцінки конкурентних переваг мають бути орієнтовані на оптимізацію споживчого попиту та ринок в цілому, аналіз та підвищення ресурсного потенціалу, знаходження найбільш прийнятних підходів досягнення рентабельності і фінансової стабільності виробництва.

Такі позиції, слід доповнити думкою Нижник І.В., яка вважає, що оцінка конкурентних переваг підприємства має бути сформована таким чином, щоб можна було здійснити аналіз стратегічному потенціалу за його елементами та ресурсами. Зазначена оцінка має на меті активізацію впливу керівників на поточний стан самих елементів та ресурсів щодо їх розширення або доцільності залучення в ефективній діяльності підприємства [361, с. 45].

Початковий етап оцінки конкурентних переваг та підбір відповідних методів має бути безпосередньо обраний менеджментом підприємства, а особливо тоді коли йдеться про застосування таких методів, які характеризують його ринкові позиції, рівень управління або фінансово-економічну діяльність [388, с.121]. Разом з тим, оцінка конкурентоспроможності та відповідно конкурентних переваг при виході на глобалізовані ринки СОТ, насамперед, потребує структурної та поетапної роботи зі сторони її організації. Через те, необхідно виділити окремі етапи проведення оцінки конкурентних переваг підприємства, а саме (рис.3.4): визначення кількості найбільш впливових конкурентів; збір потрібної інформації про діяльність конкурентів; вибір показників для оцінки [326]; підбір та застосування декількох незалежних методів і підходів; визначення нормативних та не прийнятних значень показників; здійснення

оцінки; визначення рівня інтегрованості підприємства до тієї чи іншої ринкової структури на основі виявлених результатів стійкості та пріоритетності конкурентної переваги; розробка стратегії щодо підвищення та зміцнення конкурентних переваг підприємства після його виходу на закордонний ринок.

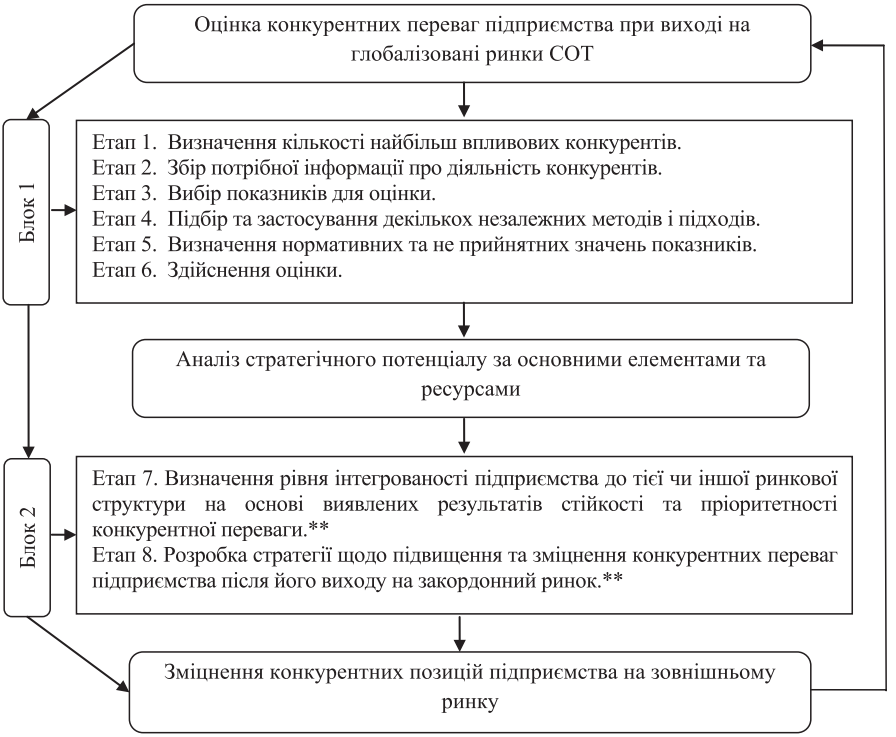


Рис. 3.4 Етапи здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства при виході на глобалізовані ринки СОТ*

*складено автором на основі: [146, с. 16; 388, с.121; 326]

**запропоновано автором

Виходячи з досліджень, наведених на рис. 3.4, вважаємо, що визначення кількості найбільш впливових конкурентів є досить важливим етапом, який в подальшому має розкрити сутність конкурентної переваги підприємства за результатами її оцінки. Це пов'язано з тим, що початкові задачі такої оцінки починаються з виявлення тих чи інших не прийнятних параметрів у порівнянні з домінуючими конкурентними аналогами.

У процесі вибору підприємств-конкурентів для оцінки конкурентних переваг при виході суб'єкта господарювання на іноземний ринок слід врахову-

вати наступне: розташування конкурента, його частку на ринку, можливості до монопольної влади, реакцію на появу продукції-аналогів [146, с.15 - 16], асортиментну структуру товарообороту, фази життєвого циклу виробництва, стратегію [326].

Якщо звернути увагу на етап збору інформації про діяльність конкурентів та вибір показників для оцінки, слід виділити те, що в даному випадку необхідно користуватися тільки тими показниками, які можливо визначити у структурі діяльності самого підприємства. Такий підхід дасть змогу правильно розуміти сутність конкурентної переваги, яку характеризують показники та який метод для оцінки має бути застосований. Перш за все, підбір показників має розпочинатись у розрізі окремих факторів конкурентоспроможності, які безпосередньо здійснюють вплив на формування конкурентної переваги, а саме: асортимент, відомості про торгову марку, імідж на ринку, цінова політика та ціноутворення, збут, якість продукції, реклама, відносини з покупцями, частка ринку, кваліфікація та професійні здібності персоналу, капітал та фінансові ресурси, матеріально-технічна база, сировинна база, інновації [306, с. 29], комунікаційна та інформаційна мережа [259]. На нашу думку, наведені фактори конкурентоспроможності стосуються як ринку загалом, так і внутрішньої діяльності підприємства окремо, рівня його менеджменту, можливостей та здатності формувати стійкі зв'язки із зовнішнім середовищем.

З метою зіставлення та ранжування тих чи інших факторів конкурентоспроможності за ступенем важливості, а також уникненні труднощів у визначенні найбільш впливових, при здійсненні оцінки конкурентних переваг необхідно керуватись значною кількістю важливих і складних показників, які характеризують діяльність підприємства у процесі виробництва та виходу його на зовнішній ринок. У табл. 3.2 структуровано вхідні показники здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства у розрізі факторів конкурентоспроможності та їхніх властивостей відображати потенціал стійкості ринкових позицій за умов співробітництва з країнами-партнерами СОТ.

Згідно результатів табл. 3.2, слід зазначити, що на сьогодні, для керівників вітчизняних підприємств далеко не достатньо орієнтуватись на значення тільки декількох показників для оцінки їх конкурентних переваг при виході на глобалізовані ринки СОТ. В першу чергу, це пов'язано з тим, що закордонний ринок постійно змінюється та потребує поєднання декількох нетипових методів для виявлення поточної ситуації на ньому. Через те, система показників разом із різними системами методів для оцінки конкурентних переваг підприємства повинна бути досить гнучкою та такою, яка буде легко адаптована до вимог існуючих та нових сегментів ринків СОТ.

В стратегічному плані різні види конкуренції та рівні формування конкурентних переваг зумовлюють вітчизняні підприємства до виваженого підбору нових стратегій об'єктивного сприйняття ринкових змін. З огляду на це, сучасними стратегіями розвитку підприємства, яке зорієнтоване на співпрацю із закордонними ринками СОТ, є наступні:

Таблиця 3.2

Вхідні показники здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства у розрізі факторів конкурентоспроможності*

№	Показник	Фактори конкурентоспроможності, яким відповідає	Рівень відображення у діяльності підприємства**	Значення у формуванні конкурентної переваги**
1	2	3	4	5
1	Витрати на виробництво експортної продукції	Витрати на виробництво експортної продукції	Рівень внутрішнього середовища	дають змогу виявити відхилення та підтвердити відповідність нормативам у процесі окремих стадій виробництва; формують параметри конкурентної переваги на основі відображення частки вкладених факторів конкурентоспроможності в кожну одиницю продукції, яка виробляється на експорт
2	Фондовіддача	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база		
3	Продуктивність праці	кваліфікація та професійні здібності персоналу		
4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база		
5	Коефіцієнт ризику	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; частка ринку; збут; відносини з покупцями; інновації		
6	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; сировинна база		
7	Коефіцієнт тривалості виробничого циклу	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; інновації; сировинна база; асортимент; кваліфікація та професійні здібності персоналу		
8	Енергомісткість	інновації; якість продукції		
9	Рентабельність виробництва	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; інновації; сировинна база; якість продукції		
10	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	якість; капітал та фінансові ресурси; інновації; матеріально-технічна база; сировинна база; кваліфікація та професійні здібності персоналу		
11	Коефіцієнт платоспроможності	капітал та фінансові ресурси	Рівень активності на ринку	дають змогу виявити відхилення та підтверди-ти відповідність нормативам у процесі взаємодії з постачальниками і споживачами
12	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база		
13	Коефіцієнт заборгованості	капітал та фінансові ресурси; частка ринку; збут; відносини з покупцями		

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
14	Рентабельність продажу	відомості про торгову марку; збут; імідж на ринку; цінова політика та ціноутворення; якість продукції; реклама; відносини з покупцями; комунікаційна та інформаційна мережа	Рівень внутрішнього середовища	- формують параметри конкурентної переваги на основі відображення частки активізації факторів конкурентоспроможності в кожній одиниці проданої продукції на глобалізованих ринках СОТ
15	Економічна ефективність експорту	відомості про торгову марку; збут; імідж на ринку; цінова політика та ціноутворення; якість продукції; реклама; відносини з покупцями; комунікаційна та інформаційна мережа		
16	Коефіцієнт спеціалізації виробництва	асортимент; якість продукції; частка ринку		
17	Частка ринку	відомості про торгову марку; збут; імідж на ринку; реклама; комунікаційна та інформаційна мережа		
18	Рівень цін	цінова політика та ціноутворення		
19	Коефіцієнт широти асортименту	асортимент		
20	Рівень дистрибуції	відомості про торгову марку; збут; імідж на ринку; цінова політика та ціноутворення; якість продукції; реклама; відносини з покупцями; комунікаційна та інформаційна мережа		
21	Коефіцієнт реклами та засобів стимулювання збуту	відомості про торгову марку; збут; імідж на ринку; цінова політика та ціноутворення; якість продукції; реклама; відносини з покупцями; комунікаційна та інформаційна мережа	Рівень менеджменту	дають змогу виявити відхилення та підтвердити відповідність нормативам у процесі управління персоналом, капіталом, ресурсами, виробництвом; формують параметри конкурентної переваги на основі успішно реалізованої методики управління
22	Коефіцієнт використання сучасних форм організації виробництва	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; сировинна база; інновації; кваліфікація та професійні здібності персоналу		
23	Коефіцієнт використання сучасних форм організації праці	капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база; сировинна база; інновації; кваліфікація та професійні здібності персоналу		
24	Коефіцієнт використання сучасних методів контролю якості	якість продукції; капітал та фінансові ресурси; матеріально-технічна база		

*складено автором на основі: [361, с. 45; 388, с.123; 306, с. 29; 259; 402, с.186-187]
**запропоновано та обґрунтовано автором

Стратегія лідерства у витратах – створення стійких конкурентних переваг у витратах шляхом виробництва дешевших товарів, ніж виробляє конкурент. Проте, сила такої конкурентної переваги втрачається тоді, коли зростає інфляція.

Стратегія диференціації – створення конкурентних переваг на основі виробництва диференційованої, проте унікальної продукції, яка буде в попиті у порівнянні з конкурентними аналогами. Ми вважаємо, що в даному випадку стійкість конкурентної переваги втрачається тоді, коли потреби споживачів змінюються та представлена продукція вже не є новинкою, яка легко продається і приносить прибуток.

Стратегія ринкової ніші – створення конкурентних переваг за допомогою спеціалізованого виробництва продукції для певного вузького сегменту ринку. На нашу думку, ризики втрати конкурентної переваги з'являються тоді, коли на даній ділянці ринку пропонується дешевша продукція.

Стратегія найкращої вартості – створення конкурентних переваг на основі виробництва продукції не тільки з меншими затратами, ніж у конкурентів, але і з кращою якістю, можливо не найвищою, проте достатньою для того, щоб звернути увагу споживача.

Стратегія інновацій – створення конкурентних переваг шляхом застосування інноваційних розробок та передових способів виробництва. На наше бачення, в даному випадку очікується не тільки виконання плану продаж, а отримання прибутку та економічної ефективності [388, с.124].

Розглянувши загальні положення здійснення ЗЕД та показники, які необхідно використовувати для оцінки конкурентних переваг підприємств при їх виході на міжнародні ринки, необхідно зупинитися на особливостях формування структурних систем методів оцінки. Зазначимо, що саме вищенаведені показники у табл. 3.2 слугуватимуть вхідними даними для здійснення оцінки конкурентних переваг за допомогою застосування конкретного методу. Проте, ми вважаємо, що виходячи зі специфіки методу, далеко не всі показники можуть бути застосовані при його використанні, оскільки ті чи інші методи по різному можуть розкривати та враховувати вимоги зовнішнього ринку.

На сьогодні, в економічній та періодичній літературі різні вчені, економісти та дослідники по-різному представляють методологію оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. З урахуванням мінливості іноземного ринку та зовнішнього середовища підприємства, не існує єдиної методики оцінки конкурентних переваг, і кожне підприємство на основі вже сформованих підходів адаптує існуючі методи під відповідність своєї діяльності, виробничого, економічного, конкурентного та стратегічного потенціалів.

Щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, вчені та дослідники найчастіше посилаються на наступні системні та групові класифікації (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Групова класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства*

Група класифікації	Методи
За способом представлення результатів [402, с.185; 389,с.407; 75, с.601; 212, с.159; 164, с.112]	матричні; індексні; графічні; аналітичні
За способом оцінки [75, с. 601; 212, с.156; 164, с.112]	кількісні; якісні
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства [389, с.407; 75, с.601; 212, с.156; 164, с.113; 122; 395, с. 304]	спеціальні; комплексні
За видом об'єкта оцінки, який впливає на конкурентоспроможність [75, с.601; 212, с.156]	методи оцінки конкурентоспроможності персоналу; методи оцінки конкурентоспроможності продукції; методи оцінки конкурентоспроможності підходу до виробництва**
За напрямом формування інформаційної бази [75, с.601; 212, с.156]	критеріальні; експертні
За рівнем ухвалення управлінського рішення [75, с. 601; 212, с.156; 164, с.113]	поточні; стратегічні
В залежності від мети оцінки [75, с.601; 212, с.156]	позиціонування у галузі; визначення динаміки; визначення конкурентоспроможності

*складено автором на основі: [402, с.185; 389, с.407; 75, с.601; 212, с.156-159; 164, с.112-113; 122; 395, с.304]

**запропоновано автором

Згідно наведеної класифікації у табл. 3.3, слід зазначити, що методи оцінки конкурентоспроможності прямо пропорційно пов'язані з оцінкою конкурентних переваг, як загальної оцінки конкурентоспроможності. В свою чергу, на нашу думку, методи оцінки конкурентних переваг стосуються більш конкретизованої діяльності підприємства та не можуть базуватись тільки на одному підході чи групі класифікації. Через те, більш конкретизований об'єкт дослідження свідчить про те, що оцінка конкурентних переваг підприємства повинна опиратись не на загальні показники його діяльності, а лише ті показники, які характеризують персонал, продукцію або підхід до виробництва.

Загалом, найбільш поширеними у практиці методами оцінки конкурентних переваг підприємства, яке орієнтується на зовнішній ринок, є наступні: методи порівняльних переваг; методи ринкової рівноваги; структурно-функціональні методи; методи визначення якості продукції; методи, які базуються на

теорії мультиплікаторів; матричні методи; методи на основі теорії ефективної конкуренції; методи семантичного позиціонування (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система методів оцінки конкурентних переваг підприємств а при виході на глобалізовані ринки СОТ*

Метод	Характеристика	Переваги та недоліки при виході на глобалізовані ринки СОТ
1	2	3
Методи аналізу порівняльних переваг [361, с.48-49; 389, с.408; 164, с.114; 395, с.305]	Базуються на оцінці вкладених витрат та залучених ресурсів підприємства при співробітництві з закордонними партнерами.	Переваги: простота оцінки Недоліки: оскільки основним критерієм для оцінки є виробничі витрати не відображають взаємодію виробника з ринком та не характеризують рівень адаптації до зовнішнього середовища
Методи ринкової рівноваги [361, с.48-49; 389, с.408; 164, с.114]	Свідчать про те, що у виробника відсутні стимули до зміни своєї частки на ринку, виходячи з однакової продуктивності та її одночасно максимального значення ключових факторів виробництва.	Переваги: доцільно застосовувати на рівні галузі Недоліки: не враховують внутрішні умови підприємства, обмежені рамками однієї ринкової структури
Структурно-функціональні методи [361, с.48-49; 389, с.408; 212, с.158; 164, с.115]	Базуються на співвідношенні структури капіталу до можливостей завантаження виробничих потужностей продукувати необхідний обсяг продукції на експорт.	Переваги: можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу підприємства Недоліки: складність розрахунків, обмеженість лише показниками внутрішнього середовища
Методи визначення якості продукції [361, с.48-49; 389, с.408; 164, с.115]	Головним чином опираються на різні критерії та нормативи задоволення запитів споживачів та оцінюванні техніко-економічних параметрів продукції з конкурентними аналогами.	Переваги: визначення різних якісних показників діяльності та значна увага до споживачів Недоліки: не враховують ефективність виробничої та збутової діяльності, застосовуються тільки для оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції
Методи, які базуються на теорії мультиплікаторів [389, с.408; 164, с.115; 400]	В основі лежить розрахунок мультиплікаторів, як показників, що відображають зміну одних показників у співвідношенні зміни інших.	Переваги: враховують якісні показники діяльності та дають можливість оцінити велику кількість показників Недоліки: результати оцінки є доцільними до урахування тільки упродовж певного періоду, оскільки отримані на основі змінних значень показників

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Матричні методи [389, с. 48-49; 389, с. 408; 212, с.158; 164, с.115]	В основі лежить концепція ефективності життєвого циклу продукції, яка виробляється для задоволення потреб іноземних споживачів.	Переваги: дозволяють дослідити розвиток конкурентних переваг в динаміці життєвого циклу продукції Недоліки: не враховують фінансові показники діяльності, дозволяють використати тільки обмежену кількість характеристик для оцінки, обмежуються показниками, що визначають розвиток стратегії підприємства
Методи на основі теорії ефективної конкуренції [361, с. 48-49; 389, с.408; 164, с.114; 395, с. 305; 163, с.81; 268]	Передбачають визначення показників ефективності управління, виробничого процесу, обороту основних засобів, збуту, ціни та якості з метою їх застосування у порівнянні з конкурентами.	Переваги: оцінка внутрішнього фінансового стану підприємства та його порівняння з середньогалузевим Недоліки: значний обсяг розрахунків, що ускладнює узагальнення результатів та визначення інтегрального показника, складність збору інформації
Методи семантичного позиціонування [361, с. 48-49; 389, с. 408; 212, с. 158; 164, с.115]	Базуються моніторингу думок споживачів та їх оцінки за спеціальними критеріями.	Переваги: здійснення оцінки за умов обмеженості даних Недоліки: не враховують показники виробничого процесу та внутрішнього середовища підприємства

*складено та обґрунтовано автором на основі: [361, с.48-49; 389, с.408; 75, с. 6
01-602; 212, с.158; 164, с.114-115; 395, с.304-305; 400; 163, с.81]

Згідно отриманих результатів досліджень, які наведені у табл. 3.4, відзначимо, що на сьогодні для оцінки конкурентних переваг підприємства в сучасних ринкових умовах існує значна кількість різноманітних методів. Головною відмінністю таких методів є те, що більшість з них базується на використанні показників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і лише окремі орієнтуються на показники ринку та споживачів, чи показники фінансових результатів підприємства.

З метою поглиблення подальшого дослідження, необхідно звернути увагу на ряд важливих методів, які на сьогодні, є актуальними та результативними для оцінки конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах, а особливо тоді, коли мова йде про підприємство, яке орієнтується на досить глобалізовані ринки. Такими ринками є ринки СОТ, де рівень конкуренції завжди характеризується жорсткими умовами входу та виходу з них. Через те, на нашу думку, далеко не всі підприємства зможуть втримати свої позиції без детальних досліджень про ключові та другорядні особливості цільового ринку, а також специфіку потрібної поведінки суб'єкта господарювання на них.

Суттєву роль у господарській діяльності підприємства, орієнтованого на іноземний ринок, складає баланс між його внутрішнім та зовнішнім середо-

вищем, що вимагає стратегічного обґрунтування і планування. Такий «стратегічний баланс» вимагає одночасного поєднання урахування як негативних та позитивних змін у діяльності підприємства, так і ймовірних загроз та можливостей [146, с. 228].

Виходячи з цього, важливими та раціональними методичними підходами, які не втрачають своєї актуальності за будь-яких ринкових трансформацій та економічних перетворень зовнішнього середовища є SWOT (S (Strength - сила), W (Weakness - слабкість), O (Opportunities - можливість), T (Threats - загроза)) та PIMS (Profit Impact Of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток) аналіз. Методику SWOT аналізу вперше запропоновано американським вченим-економістом – Томпсоном А., в основі якої покладено оцінку слабких і сильних сторін підприємства у співвідношенні з його можливостями та загрозами. Під час здійснення SWOT аналізу діяльності підприємства, необхідно значну увагу приділяти для якості інформації, яка використовується для оцінки, оскільки саме від її достовірності залежать майбутні результати аналізу. PIMS аналіз розроблений американською багатогалузевою корпорацією «General Electric» та використовується з метою визначення впливу обраної стратегії на величину досягнення додатних фінансових результатів підприємства. В основі даного аналізу лежить побудова ряду множинних регресій, згідно яких показники фінансової результативності порівнюють з іншими змінними показниками зовнішнього середовища, а саме: показниками привабливості умов ринку, сили конкурентних переваг, ефективності використання інвестицій, використання бюджету підприємства, поточних змін ринкового середовища [329, с.197, с. 199-200].

Що стосується SWOT-аналізу, необхідність його застосування виходить з того, що підприємство не завжди може вибрати правильну та виважену стратегію виробництва продукції на зовнішній ринок, оскільки його діяльність обмежується значною кількістю таких причин як: податки, законодавство, соціальна політика, економічні стимули та умови. Також, вагомими складовими є ринок, споживачі та конкуренти [225, с.152]. SWOT-аналіз як метод, є засобом стратегічного аналізу та планування, що дозволяє здійснити оцінку привабливості діяльності підприємства та можливостей вільно конкурувати на ринку, а також розробляти результативну стратегію з метою передбачення кризових ситуацій у його виробничій системі [313, с.44].

Матриця SWOT-аналізу за своєю структурою повинна мати форму, (додаток А, табл. А.1, рис. А.1), яка не передбачає включення інформації для прийняття управлінських рішень, проте дозволяє співвіднести зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, використовуючи власний підхід до аналізу та оцінки. Такий підхід дає поштовх для думок над тим, що ж саме відбувається на підприємстві і які подальші перспективи його очікують. Через те, представлена інформація в матриці SWOT-аналізу є першочерговою основою для побудови стратегії дій щодо управління та виробництва. Методика SWOT-аналізу дозволяє виділити чотири види стратегій, які утворюються на перетині пріо-

ритетності тих чи інших змінних (слабких та сильних сторін можливостпей та загроз (додаток А, табл. А.2, А.3), а саме:

поле СіМ – показує, що підприємству потрібно розвивати його сильні сторони для того, щоб отримати конкурентну перевагу на іноземному ринку;

поле СіЗ - показує, що підприємству потрібно використовувати його сильні сторони з метою передбачення або подолання загроз;

поле СлМ - показує, що підприємство може позбутися та посилити слабкі сторони за допомогою тих можливостей, які надаються при виході на зовнішній ринок;

поле СлЗ - показує, що підприємству в терміновому порядку, потрібно розробити стратегію з передбачення загроз та усунення слабких сторін, оскільки у даному полі перетинаються саме їх характеристики [244, с.152-153].

На рис. 3.5 наведено основні етапи здійснення SWOT-аналізу діяльності підприємства при оцінці його конкурентних переваг та виході на глобалізовані ринки СОТ.



Рис. 3.5 Етапи здійснення SWOT-аналізу діяльності підприємства при оцінці його конкурентних переваг при виході на глобалізовані ринки СОТ*

*згруповано та систематизовано автором на основі: [244, с. 231-232; 329, с.197, с. 199-200; 225, с.152-153; 313, с.44-45; 384, с.43-45; 95, с.293-294]

Розглянувши особливості SWOT-аналізу, наступним чином зупинимося на специфіці здійснення PIMS-аналізу, який передбачає визначення впливу показників ринкових елементів на рентабельність та фінансові результати підприємства. Ключовим в цьому є те, що на основі застосування кореляційно-регресійних моделей для обробки великих масивів статистичних даних формуються висновки для прийняття управлінських рішень щодо розподілу фінансових коштів, матеріальних і трудових ресурсів, зміни стратегічних орієнтирів [238].

У процесі проведення PIMS-аналізу ті показники фінансових результатів, які здійснюють вплив на конкурентні переваги підприємства прийнято групувати за п'ятьма основними ринковими елементами, а саме:

Привабливості ринкових умов: показники, які характеризують швидкість зростання галузі в короткостроковому і довгостроковому періодах та окремі стадії життєвого циклу продукції.

Конкурентна позиція: показники, які характеризують відносну ринкову частку, якість продукції та широту асортименту.

Використання інвестицій: показники, які характеризують інтенсивність інвестицій, основного капіталу та ступінь використання виробничих потужностей.

Використання бюджету за цільовим призначенням: показники, які характеризують витрати на маркетинг, НДДКР, розробку та випуск нової продукції у співвідношенні з величиною продаж.

Зміни на ринку: показники, які характеризують зміни ринкової частки підприємства, структури та ємності ринку [261; 196, с. 58-59].

На практиці результати PIMS-аналізу дають змогу дослідити взаємовплив вищенаведених елементів ринку за допомогою зміни їх групових показників. З цією метою, необхідно побудувати триполюсну матрицю, яка показуватиме по осі Y величину показника окремого ринкового елемента, а по осі X – величину відповідного показника завантаженості виробничих потужностей. Перетин значень по осі Y та осі X показує рівень потрібних інвестицій для досягнення необхідної величини прибутку (вісь Z, яка розташована паралельно осі Y) (Додаток А, рис. А.2) [238].

Вагомою перевагою моделі PIMS-аналізу є те, що її методика дозволяє врахувати особливості ринку через визначення відносних показників якості продукції, адже конкурентоспроможність підприємства та рівень його конкурентних переваг в більшій мірі залежить від задоволення потреб споживачів. Модель дає змогу здійснити оцінку відповідності виробничих потужностей підприємства структурі потреб ринку [239]. Недоліком PIMS-аналізу є обмеженість та виключення показників управління, стилю та методів управління [238].

Через те, ми вважаємо, що будь-яка кількісна зміна тих чи інших показників фінансових результатів одночасно означає і зміну у можливостях підприємства отримати додатній прибуток, оскільки саме від їх позитивної чи негативної динаміки залежить стійкість конкурентної переваги.

Наступний інструмент, який не втрачає своєї актуальності за різних умов ринкових трансформацій та потребує деталізованої уваги при співробітництві підприємства із зовнішньоторговельними партнерами СОТ – є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – є методом оцінки, який базується на дослідженні діяльності еталонного підприємства-конкурента, що володіє значною часткою ринку та характеризується стійкими конкурентними позиціями. В даному випадку, здійснюється аналіз та порівняння способів та результатів виробництва шляхом зіставлення з тими, показниками, які прагне досягти підприємство та їх випередити. Таке порівняння включає ряд складних завдань, які пов'язані з аналізом окремих бізнес-процесів та їх еталонними показниками еталонних бізнес-процесів підприємства-лідера [361, с.50].

Головними результатами, на які очікує підприємство, що приймає рішення про зміцнення своїх конкурентних позицій за допомогою бенчмаркінгу є наступні:

– визначення реальної ринкової вартості підприємства;

– розуміння сутності діяльності і на скільки вона є прибутковою;

– перейняття передового досвіду та його впровадження;

– удосконалення передового досвіду та отримання конкурентної переваги на основі підвищення рівня задоволеності споживачів або замовників [127, с. 57; 176].

Основними етапами у вровадженні та здійсненні бенчмаркінгу є:

1. Встановлення об'єкта бенчмаркінгу – визначення проблемних питань діяльності підприємства, потреб у змінах та предметі еталонного співставлення.

2. Вибір партнера бенчмаркінгу – пошук еталонного підприємства.

Збір та аналіз інформації – визначення методів та джерел збирання інформації, її пошук та аналіз.

3. Впровадження – визначення плану дій, виконавців, кошторису витрат, термінів та проведення контролю за впровадженням отриманого досвіду за результатами дослідження діяльності еталонного підприємства.

Повторний аналіз та нова оцінка бенчмаркінгу – здійснення аналізу впроваджених результатів порівняння діяльності підприємства з еталонною діяльністю провідного підприємства [244, с. 254-255; 361, с. 50; 247, с. 538].

На нашу думку, найбільш прийнятні види бенчмаркінгу, які стосуються урахування сучасних умов ринкової економіки при виході вітчизняного підприємства на глобалізовані ринки СОТ та які досліджуються як практиками, так і вченими, є наступні:

Внутрішній – зіставлення окремих показників внутрішньої діяльності підприємства із аналогічними показниками еталонного підприємства.

Конкурентоздатний – порівняння еталонних методів формування конкурентоспроможності та характеристик конкурентної продукції з методами досягнення конкурентоспроможності підприємства та якісними характеристиками його виробів.

Функціональний – порівняння функцій двох і більше підприємств, які діють на одному сегменті ринку, проте володіють різними його частками [244, с. 250; 176; 127, с. 58].

На рис. 3.6 зображено ключові елементи застосування бенчмаркінгу для оцінки конкурентних переваг підприємства при його виході на глобалізовані ринки СОТ.

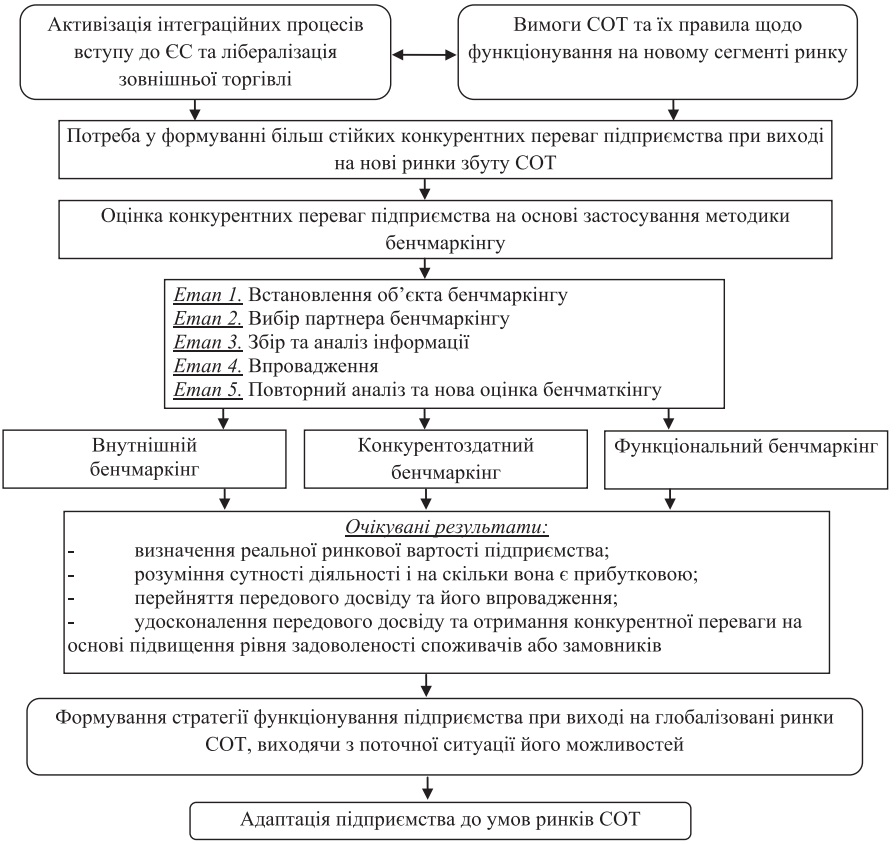


Рис. 3.6 Ключові елементи застосування бенчмаркінгу для оцінки конкурентних переваг підприємства при його виході на глобалізовані ринки СОТ*

*систематизовано та згруповано автором на основі: [244, с. 250-255; 361, с.50; 176; 247, с. 538; 127, с. 57-58]

Згідно рис. 3.6, слід виділити те, що на відміну інших методів, які дозволяють здійснити оцінку конкурентних переваг підприємства з урахуванням умов зарубіжних ринків, підходи бенчмаркінгу здатні вільно використовувати та розвивати елементи інноваційності. На нашу думку, бенчмаркінг дає змогу з'ясувати, ті компоненти конкурентної переваги, які підприємство може використовувати з метою адаптації до вимог ринків, а особливо це є важливим, коли йдеться про співпрацю з країнами-партнерами СОТ. Це пов'язано з тим, що саме глобалізовані ринки СОТ характеризуються досить трансформаційною структурою та потребують ретельного і виваженого пошуку отримання конкурентної переваги на них.

Щодо показників, які доцільно використовувати у процесі здійснення еталонного порівняння, слід виділити наступні: якість, ціна та собівартість продукції; рентабельність виробництва; особливості технології виробництва; рівень продуктивності праці; якість матеріально-сировинної бази; використання інноваційних розробок у процесі виробництва; частка ринку підприємства; обсяги продаж та ступінь охоплення продукцією ринку; комерційні канали збуту.

На наше бачення, підходи бенчмаркінгу, які беруть за основу тільки порівняння діяльності підприємства з еталонною діяльністю провідного конкурента, дозволяють більш ширше оцінити поточну позицію підприємства на ринку, ніж аналіз великої кількості різних конкурентнів. Але, разом з тим, є і деякі недоліки, що стосуються ускладненості процесу здійснення бенчамаркінгу. Основною причиною цього є виникнення труднощів в отриманні потрібних показників еталонного підприємства, які можуть бути комерційною таємницею. Крім того, на сьогодні, вітчизняні підприємства за своїм рівнем розвитку значно відстають від закордонних. Через те, процес порівняння діяльності з еталонним підприємством частіше всього є не доречним, оскільки розрив у розвитку обох підприємств є досить великим. Також, не вигідним є й те, що під час порівняння та орієнтації на еталонне підприємство втрачається увага до відслідковування діяльності інших конкурентів та тих ринкових змін, які спричиняються економікою, циклічністю, уподобаннями споживачів.

Виходячи з цього, вважаємо, що бенчмаркінг, як метод оцінки конкурентних переваг є досить зручним для застосовування у діяльності більшості підприємств та водночас складним. Перш за все, це пояснюється тим, що саме за допомогою його підходів можливо розкрити сутність особливостей поведінки промислового підприємства в ринкових умовах, посиленні інтеграційних процесів, співпраці з СОТ.

Поряд з вище дослідженими методиками, на нашу думку, також, необхідно згрупувати і інші методи оцінки конкурентних переваг вітчизняного підприємства при його виході на зовнішній ринок. Керуючись тим, що охарактеризовані підходи SWOT-, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють сформувати подальші стратегічні рішення або перебудувати бачення стратегії в цілому, ми вважаємо, що для достовірного результату, також потрібно застосувати і ті методи, які можуть бути використані на певному їх етапі. По від-

ношенню до SWOT-, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу такі методи будуть другорядними, а точніше мають бути інтегровані структуру їх підходів. Головним чином, це сприятиме більш чіткій оцінці різнобічних показників та виявленні їх впливу на формування конкурентної переваги, оскільки комплексність оцінки SWOT-, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу за своєю багатозначністю повинна супроводжуватись додатковим аналізом та повторною перевіркою результатів змінних параметрів.

Через те, слід звернути увагу та наступні методи оцінки конкурентних переваг підприємства та особливості їх можливого застосування у структурі підходів SWOT-, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу: метод побудови сценаріїв; метод стратегічних груп; метод стратегічних кривих; метод побудови багатокутника конкурентних переваг; метод інтегральної оцінки; метод рангів; метод різниць; метод самооцінки; метод рейтингової оцінки; економіко-математичне моделювання (табл. 3.5). Зазначені методи можуть бути представлені графічним, табличним, статистичним, економіко-математичним, аналітичним, проектним, критеріальним, експертним, рейтинговим і матричним способами на етапі формування стратегічних рішень та етапі безпосередньої оцінки показників.

Таким чином, згідно табл. 3.5. та проведених досліджень у даному підрозділі, слід виділити те, що на сьогодні, вже не достатньо використовувати лише один чи два методи для здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства, оскільки при його виході на іноземний ринок, а особливо за сучасних вимог СОТ, досить не легко врахувати значну кількість показників та змінних, які під впливом інтеграційних процесів постійно трансформуються та впливають на структуру ринку. Також, зазначимо, що окремі методи здатні врахувати та розкрити більше особливості внутрішньої адаптації підприємства до умов ринку, інші – спроможність використовувати можливості зовнішнього середовища. Загалом, для керівників вітчизняних підприємств необхідно орієнтуватися на ті методи і методики, які за їх результатами дозволяють будувати подальше стратегічне планування та коригувати поточне управління з питань співробітництва із зовнішньоторговельними партнерами СОТ.

3.3 Критерії та пріоритети у формуванні стратегічних цілей ЗЕД промислових підприємств

На сьогодні, за умов приналежності України до СОТ, набуття чинності Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, лібералізації ринків та інтеграційних процесів, для вітчизняних підприємств промисловості важливо більше уваги приділяти підходам щодо ретельного плануванню його діяльності у напрямі довгострокового співробітництва. Ключовим у зазначених питаннях має стати розробка продуманих стратегій розвитку, які мають на меті активізувати ЗЕД, зміцнити конкурентні позиції, залучити інвесторів та сприяти отриманню більшого прибутку. Через те, виходячи із зазначених обґрунтувань, для

Таблиця 3.5

Деталізований інструментарій забезпечення оцінки конкурентних переваг підприємства за допомогою SWOT-аналізу, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу*

Допоміжний метод	Характеристика	Спосіб представлення	З яким базовим інструментарієм інтегрується**	Етап інтегрованого застосування**
1	2	3	4	5
Метод побудови сценаріїв [244, с. 238]	Формування розуміння стратегічних цілей підприємства у напрямі створення конкурентних переваг на закордонному ринку та визначення необхідних управлінських дії за допомогою опису майбутніх обставин і способів, що ведуть до них на рівні: пророоблення проблеми, оцінки проблем зовнішнього середовища, проекції у майбутньому, створення гіпотез.	-аналітичний; -графічний; -табличний; -проектний;	SWOT-аналіз, PIMS-аналіз, бенчмаркінг	1.Етап формування стратегії функціонування підприємства на глобалізованих ринках СОТ. 2.Етап використання результатів розрахунків вихідних даних оцінки показників, що характеризують конкурентну перевагу на ринку СОТ.
Метод стратегічних груп [244, с. 240; 388, с.123-124]	Складання карти стратегічних груп, які враховують релевантні характеристики і значення показників, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства при його виході на закордонному ринку.	-графічний; -табличний; -критеріальний; -аналітичний; -статистичний		
Метод стратегічних кривих [244, с. 246]	Формування стратегічних кривих розвитку конкурентних позиції підприємства на основі вивчення росту продажу продукції фірми у співвідношенні з динамікою продажу аналогічної продукції на ринку в цілому.	-графічний; -розрахунковий; -аналітичний; -статистичний		
Метод побудови багатокутника конкурентних переваг [361, с.47; 259]	Відображення графічних відмінностей на основі значень показників та змінних різних підприємств. Як результат, на основі отриманих графічних меж показників формується бачення власних конкурентних відмінностей, що спонукають до подальших стратегічних рішень.	-графічний; -статистичний; -критеріальний		

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Метод інтегральної оцінки [369, с. 468-471]	Оцінка конкурентних переваг на основі розрахунку інтегральних показників діяльності підприємства з урахуванням критеріальних значень коефіцієнтів вагомості.	-розрахунковий; -економіко-математичний; -матричний	SWOT-аналіз, PIMS-аналіз, бенчмаркінг	Етап здійснення оцінки показників, які характеризують конкурентну перевагу підприємства
Метод рангів [326; 127, с. 43]	Ранжування значень показників, які досягнуті у процесі виробництва або здійснення оцінки його діяльності та визначення місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом-індикатором конкурентоспроможності.	-табличний; -графічний; -аналітичний; -статистичний; -критеріальний		
Метод різниць [326; 127, с.43]	Порівняння діяльності підприємства з окремим підприємством-конкурентом шляхом визначення динаміки за обраними для аналізу показниками.	-табличний; -графічний; -аналітичний; -статистичний		
Метод самооцінки [75, с. 601; 395, с. 305]	Експертна оцінка конкурентних переваг підприємства на основі встановлених граничних значень балів та їх відповідних критеріїв.	-табличний; -статистичний; -критеріальний; -експертний	SWOT-аналіз, Бенчмаркінг	
Метод рейтингової оцінки [80, с.70-71]	Оцінка конкурентних переваг підприємства шляхом складання рейтингу на основі первинної і вторинної інформації. Первинна інформація включає кількісні дані про продаж та постачання, вторинна – показники фінансової звітності.	-табличний; -статистичний; -аналітичний; -рейтинговий; -експертиний	SWOT-аналіз, PIMS-аналіз, бенчмаркінг	
Економіко-математичне моделювання [374, с.154-155]	Оцінка конкурентних переваг підприємства на основі визначення прогнозних показників діяльності та показників технологічно-потенційних можливостей.	-економіко-математичний; -статистичний; -критеріальний		

*складено, згруповано та обґрунтовано автором на основі: [244, с.123-124; 361, с.47; 326; 259; 75, с. 601; 395, с.305; 127, с.43; 80, с.70-71; 374, с.154-155]

**запропоновано автором до урахування

розвитку вітчизняних підприємств досить актуальною залишається проблематика дослідження і знаходження доцільних методів встановлення пріоритетності стратегічних цілей. Ми вважаємо, що ключовим в даних питаннях має стати методика стратегічного планування, як обов'язковий інструмент визначення ступеня важливості окремих складових діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку та значні економічні трансформації свідчать про те, що для вітчизняних підприємств досить нелегко планувати свої виробничі програми, оскільки сучасний стан економіки України характеризується дещо зниженими темпами економічного зростання. Будь-які ринкові зміни, які спричиняють дисбаланс попиту і пропозиції не можуть не відображатись на діяльності промислових виробників, а особливо тоді, коли значна кількість їх продукції орієнтується на зовнішні ринки ЄС де досить проблематично зайняти свою конкурентну нішу. Всі ці обставини свідчать про те, що на сьогодні, досить важливо удосконалити усі процеси планування та формування належної стратегії розвитку у діяльності вітчизняних підприємств. Виходячи з цього, саме стратегічне планування виступає єдиним підходом до конструктивного прогнозування, та виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства на зовнішньому ринку, а також формування чітко визначених пріоритетних цілей та напрямів його розвитку [182, с.171].

Проблеми стратегічного планування в Україні здебільшого пов'язані не з величиною окупності інвестицій, підвищенням рівня прибутку чи виходом на більш вигідний ринок збуту, а головним чином з кризовими явищами, які здійснюють вплив на процеси виробництва продукції на експорт. Через те, лише розуміння доцільності тих чи інших методів сучасного стратегічного планування дасть змогу уникнути впливу кризових явищ на операційну діяльність підприємств [272, с.70; 174, с. 85-86]. В даному випадку, також важливо зазначити, що ті методи стратегічного планування, які широко використовуються у діяльності закордонних підприємств, на рівні вітчизняної практики потребують ретельної апробації та належних обґрунтувань щодо змісту результатів, які планує отримати підприємство [94, с.56].

На нашу думку, позитивний стратегічний результат можливо отримати лише тоді, коли чітко визначити основні переваги та недоліки тих чи інших методів, моделей та підходів до стратегічного планування вітчизняних підприємств. Також, важливо наголосити на необхідності їх адаптації до специфічних умов функціонування української економіки за умов інтеграційних процесів та лібералізації зовнішньої торгівлі.

Виходячи з цього, до головних передумов адаптації методів стратегічного планування у діяльності вітчизняних підприємств та визначенні пріоритетів їх ЗЕД слід віднести наступні:

– зміна умов функціонування підприємств на зовнішньому ринку під впливом інтеграційних процесів та співробітництва із СОТ;

– потреба в отриманні та забезпеченні підтримки наявних конкурентних переваг;

– вимоги ринку щодо диверсифікації продукції підприємства;

– можливість підписання довгострокових контрактів;
– можливість залучення прямих іноземних інвестицій;
– підвищення кваліфікації менеджерів у сфері управління;
– орієнтація на більш прибуткові ринки та їх сегменти;
– поглиблення спеціалізації та кооперації виробництва;
– активізація діяльності закордонних ТНК на вітчизняному ринку та посилення інтернаціоналізації вітчизняної економіки;
– потреба у впровадженні інновацій у діяльності підприємства;
– виявлення слабких сторін розвитку підприємства та формування його виробничих програм.

Згідно теорії менеджменту в основі інструментарію стратегічного планування покладено ряд методів та моделей, які стосуються дослідження різних сфер господарської діяльності підприємства та можуть бути застосовані для вибору пріоритетних стратегічних напрямів розвитку його ЗЕД.

У таблиці 3.6 наведено основні моделі і методи стратегічного планування та особливості їх застосування у практиці визначення пріоритетів ЗЕД вітчизняних промислових підприємств. Поряд з цим, виділено методи і моделі стратегічного планування, які пов'язані з математичними розрахунками, аналізом, узагальненням та логікою.

Згідно табл. 3.6 слід зазначити, що на сьогодні, моделі та методи стратегічного планування здебільшого орієнтовані на здійснення детального аналізу показників діяльності підприємства і дозволяють за допомогою використання статистичних, економіко-математичних методів та методів моделювання здійснити належне позиціонування можливостей різних сфер його господарської діяльності.

З огляду на це, саме сучасні умови розвитку ринкової економіки актуалізують стратегічне планування, як основу формування пріоритетів виробничої програми підприємства, яке опирається на специфіку закріплених за окремими методами і моделями стратегії. Наприклад, за умов функціонування вітчизняних підприємств в СОТ та лібералізації зовнішньої торгівлі, з метою виявлення найбільш пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД, слід звернути увагу на встановлення доцільності вибору стратегічного планування за методикою матриці «GE/McKinsey» та моделі «ADL». Якщо звернути увагу на пошук шляхів посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку, слід застосувати аналіз середовища, матрицю Бостонської консультаційної групи (BCG) та матриці Ансоффа. Для дослідження етапів виробничих процесів та окремих стадій життєвого циклу продукції слід використати методику матриці «Shell-DPM», моделі комплексного аналізу витрат, методу аналізу динаміки фінансових результатів, моделі «кривої досвіду» та тримірної схеми Абеля.

Пріоритетність окремого виду діяльності в межах виробничого процесу, який орієнтується на окупність його результатів від співробітництва з зовнішньоторговельними партнерами, цілком залежить від структурних компонентів самого процесу стратегічного планування, а саме:

Таблиця 3.6

Моделі і методи стратегічного планування та особливості їх застосування у практиці визначення пріоритетів ЗЕД промислових підприємств*

Модель/метод	Сутність	Методичні підходи	Особливості застосування у практиці ЗЕД вітчизняних підприємств
1	2	3	4
Аналіз середовища підприємства	Здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на основі виявлення слабких і сильних сторін його діяльності, а також існуючих можливостей і загроз. Встановлені зв'язки формують вибір стратегії ЗЕД підприємства.	аналіз та синтез; дедукція та індукція; систематизація; узагальнення	дає змогу впорядкувати процес аналізу інформації про ринок, наявні можливості підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів, споживачів, ціни; дає змогу зорієнтувати менеджмент на конкретну ланку роботи
Матриця Бостонської коннсультаційної групи (BCG)	Здійснюється співвідношення темпів зростання частки продукції підприємства на ринку до аналогічного показника найбільш потужних конкурентів на ньому.	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання	дає змогу визначити стратегічну позицію кожного з видів продукції підприємства; дає змогу здійснити більш вигідний стратегічний вибір у напрямі виживання у посиленій конкуренції функціонування в СОТ
Матриця «GE/McKinsey»	Здійснюється розрахунок показників привабливості продукції підприємства на ринку з метою їх співставлення з комплексними показниками певної конкурентної позиції на ньому	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання	дає змогу визначити зону конкретної стратегічної позиції підприємства: сильну, середню або слабку; відповідно до визначеної позиції дає змогу зрозуміти, яка з стратегій відповідає можливостям співпраці з закордонними партнерами СОТ
Матриця «Shell-DPM»	Здійснюється співвідношення змінних, які характеризують окремі стадії ЖЦП з змінними, що визначають сильні сторони бізнесу та його ринкову позицію.	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання; позиціонування	дає змогу визначити конкретну позицію підприємства на зовнішньому ринку та ступінь його зрілості; дає змогу здійснити стратегічний вибір зі сторони позиціонування окремих стадій ЖЦП

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Модель комплексного аналізу витрат	Здійснюється оцінка та аналіз витрат підприємства.	аналіз та синтез; систематизація; узагальнення; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання	дає змогу визначити доцільність здійснення витрат на виробництво продукції на експорт; дає змогу визначити можливості зменшення витрат за умов зростання обсягів виробництва; дає змогу визначити переваги у витратах виробництва при здійсненні стратегічного планування
Метод аналізу динаміки фінансових результатів	Здійснюється визначення великої кількості показників діяльності підприємства, які впливають на рівень його рентабельності і прибутковості	аналіз та синтез; систематизація; узагальнення; статистичні та економіко-математичні методи; факторна оцінка; моделювання	дає змогу визначити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на стратегічне зростання його рентабельності і прибутковості; дає змогу оцінити вплив кожного з факторів, які приймають пряму і опосередковану участь у діяльності підприємства
Модель «кривої досвіду»	Здійснюється аналіз альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства: удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку, диверсифікація.	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання; позиціонування	дає змогу здійснити аналіз альтернативних стратегій за умов зростаючого ринку; дає змогу визначити рівень попиту, межі зростання частки ринку, додавання споживчих характеристик, розширення асортиментної номенклатури, освоєння нових сегментів ринку
Матриця Ансоффа	Здійснюється співвідношення змінних, які характеризують окремі стадії ЖЦП з змінними, що визначають сильні сторони бізнесу та його ринкову позицію.	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання; позиціонування	дає змогу визначити конкретну позицію підприємства на зовнішньому ринку та ступінь його зрілості; дає змогу здійснити стратегічний вибір зі сторони позиціонування окремих стадій ЖЦП
Тримірна схема Абеля	Здійснюється оцінка показників, які характеризують три виміри бізнес-технології підприємства: сегменти ринку, технології, характеристики потреб.	аналіз та синтез; статистичні та економіко-математичні методи; моделювання; позиціонування	дає змогу сформувати модель орієнтації підприємства на конкретний вимір його бізнес-технології згідно наявних можливостей та умов в яких функціонує підприємство, а саме: співпраця в СОТ та інтеграція в ЄС

*складено та обґрунтовано автором на основі: [272, с.70; 94, с.57-59; 244, с.263-294; 206, с.284-285]

– аналітична діяльність;
– цілепокладання;
– формування взаємозв'язних елементів стратегії;
– оцінка та контроль над реалізацією стратегічного плану [182, с. 171].

Виходячи із специфіки компонентів, які мають бути покладені у структуру стратегічного планування підприємства, з метою систематизації його впливу на визначення базових пріоритетів ЗЕД має бути дотримана певна етапність їх активізації. Через те, в першу чергу першочерговим етапом стратегічного планування є етап постановки проблеми, який пов'язаний з плануванням концепції виробництва продукції на зовнішній ринок. Наступний етап стосується пошуку та визначення альтернативних варіантів виробничих програм ЗЕД і їх пріоритетів. Третій етап присвячений оцінці визначених на другому етапі альтернативних виробничих програм ЗЕД та їх потенційних пріоритетних напрямів. Заключний етап охоплює розробку управлінських рішень щодо впровадження обраної виробничої програми ЗЕД та її відповідних пріоритетних можливостей [285, с. 60].

Беручи до уваги вищесказане, слід зазначити, що саме в рамках пріоритетів виробничих програм, які визначаються на основі методів і моделей стратегічного планування можливо встановити і пріоритетність стратегічних цілей діяльності підприємства. Насамперед, це пов'язано з тим, що базовим критерієм на який має бути зорієнтована операційна діяльність суб'єкта господарювання за умов співробітництва з зовнішньо-торгівельними партнерами СОТ щодо формування змісту усіх стратегічних завдань його розвитку є виробничий процес.

В сучасних ринкових умовах, здебільшого, підприємства покладаються на розробку вже продуманих стратегій. Проте, перш за все ніж розробляти стратегії управління та в подальшому намагатись реалізувати всі похідні її завдання; керівникам підприємств необхідно приділити більше уваги тактичним рішенням досягнення стратегічних цілей. Виходячи з цього, зміст стратегії управління буде формуватися на основі значень поточних результатів роботи підприємства та вже прийнятих тактичних операційних рішень. Таким чином, за умов зміни вимог зовнішнього ринку та акумуляції потенціалу виробничих потужностей, для промислових виробників досить не легко підлаштувати господарську діяльність під вже сформовану стратегію та примусити її механізми працювати у потрібному руслі. В іншому випадку, стратегія управління буде працювати лише тоді, коли в першу чергу буде сформована тактика стратегічного управління, а потім її зміст [351, с.227-245]. Виходячи з цього, ми вважаємо, що встановлення пріоритетності стратегічних цілей має брати свій початок саме з першочергових тактичних рішень, що починаються з основних пріоритетів діяльності підприємства, а ключовим, як вже було зазначено раніше, в даних питаннях є їх вихід на глобалізовані ринки СОТ.

На рис. 3.7 наведено послідовність етапів визначення пріоритетів та пріоритетних цілей ЗЕД промислових підприємств на основі застосування технології стратегічного планування.



Рис. 3.7 Етапність визначення пріоритетів та встановлення пріоритетних стратегічних цілей ЗЕД промислових підприємств*

*складено та систематизовано автором на основі: [182, с.171; 390, с.149; 285, с.60; 351, с.225-245]

Згідно рис. 3.7, слід відмітити те, що відповідно до визначеного пріоритету ЗЕД, керівники та менеджери підприємств повинні розуміти характер тієї чи іншої пріоритетної стратегічної цілі, яка має бути сформована та встановлена у структурі загальної управлінської стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Стратегічне планування, як метод встановлення стратегічних цілей підприємства має забезпечити виживання підприємства в досить нестандартних і жорстких умовах конкуренції. Через те, формування стратегічного плану має ряд особливостей, які пов'язані з його тактичним значенням та відмінностями від довгострокового плану. Такими відмінностями є наступні:

– стратегічний план орієнтований і виступає засобом досягнення стратегічних цілей, в той час як довгостроковий план передбачений на забезпечення планомірної роботи підприємства;

– стратегічний план не враховує ціновий фактор конкуренції при здійсненні процесу планування, довгостроковий – навпаки; стратегічний план керується зовнішніми та внутрішніми факторами прийняття рішень, довгостроковий – тільки внутрішніми;

– стратегічний план є функцією напряму розвитку та використовує багаторівневу систему оцінки показників, довгостроковий є функцією часу та базується переважно на кількісних показниках динаміки [323, с. 4-5].

РОЗДІЛ 4. ВИБІР МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Формування пріоритетів експортно-імпортної діяльності підприємства на основі сучасних методів оцінки

Наступним чином, поряд із вищенаведеною системою методичних основ встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства за допомогою стратегічного планування, слід звернути увагу на ряд підходів, які можуть застосовуватися в рамках окремих стадій виробничого процесу. На нашу думку, в залежності від специфіки завдань, які ставляться керівниками у розрізі окремих стадій виробничого процесу, може змінюватись важливість та першочерговість тих чи інших стратегічних цілей. Поряд з ними, також змінюються методи їх досягнення і реалізації. В доповнення, такий підхід до дослідження способів встановлення пріоритетності стратегічних цілей корелює з вищенаведеними методами стратегічного планування, адже безпосередньо має відношення до тактичних рішень, що приймаються у поточній виробничій діяльності підприємства та які доцільно приймати, як за основу майбутньої стратегії його розвитку.

З огляду на це, необхідно розглянути різновекторність сутності стратегічних цілей підприємства у розрізі розгортання основних стадій його життєвого циклу розвитку. Поряд з цим, необхідно виділити способи формулювання стратегії бізнесу, які стосуються адаптації окремих стадій життєвого циклу до вимог, що впливають на зміну діяльності підприємства при виході та функціонуванні на зовнішньому ринку, а саме:

Способи формулювання стратегії бізнесу за Портером:

– диференціація продукції – формування якості у розрізі окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємства та її вплив на визначення ціни у майбутньому;

– фокусування виробництва – спеціалізація стадій життєвого циклу розвитку підприємства на дотримання вимог окремого сегменту ринку, міста, регіону, країни [417];

Диверсифікація виробництва – зміна специфіки завдань в рамках основних стадій життєвого циклу розвитку підприємства в залежності від виду продукування того чи іншого виду продукції та вимог, які ставляться до нього на цільовому ринку:

– диверсифікація одного продукту – адаптація стадій життєвого циклу розвитку підприємства на технологію продукування конкретного виду продукції згідно визначеної потреби споживчого попиту, ресурсного потенціалу, фінансових коштів;

– пов`язана диверсифікація – продукування різнорідної або диференційованої продукції в рамках поєднання операційних процесів одних і тих самих стадій життєвого циклу розвитку підприємства;

– не пов`язана диверсифікація – продукування різнорідної або диференційованої продукції на різних та не пов`язаних між собою стадіях життєвого циклу розвитку підприємства.

Альтернативний менеджмент – застосування альтернативних тактичних рішень та операційних завдань на окремих стадіях життєвого циклу розвитку підприємства за результатами змін, які викликані непередбачуваним порушенням поточного плану [284].

У таблиці 4.1 наведено елементи формування пріоритетності стратегічних цілей підприємства у розрізі розгортання основних стадій його життєвого циклу розвитку. Згідно табл. 4.1 слід зазначити, що в залежності від способів формулювання стратегії бізнесу, яка виходить із сутності базових стратегічний цілей, вимог до них та складових планування у розрізі окремих стадій життєвого циклу розвитку, змінюються ключові пріоритети ЗЕД підприємства, а значить і пріоритетність їх стратегічних цілей.

Таблиця 4.1

Елементи формування пріоритетності стратегічних цілей підприємства у розрізі розгортання основних стадій його життєвого циклу розвитку*

Стадія життєвого циклу розвитку	Базова стратегічна ціль	Зміна відповідно до пріоритетності у виробництві	Вимоги	Стратегія бізнесу
Народження	Вихід на ринок	Формування нової програми виробництва	вимірність; досяжність; прийнятність; орієнтація в часі	диференціація продукції; фокусування виробництва
Становлення	Адаптація до ринкових умов	Впровадження інноваційних підходів у виробництво		
Економічне зростання	Зайняття своєї ніші на ринку	Спеціалізація та збільшення обсягів виробництва	вимірність; досяжність; прийнятність; орієнтація в часі гнучкість; сумісність	
Стабілізація економічного розвитку	Нові види діяльності та розширення сегменту ринку	Розширення асортименту, виробництво нових видів продукції		диференціація продукції; фокусування виробництва; диверсифікація виробництва
Економічний спад	Стабілізація поточної діяльності за незмінних обсягів виробництва	Використання наявних можливостей за умов мінливості зовнішнього середовища подорожчання виробництва		фокусування виробництва; альтернативний менеджмент
Відродження	Нові напрями діяльності та освоєння нових сегментів ринку	Переорієнтація на нові ринки збуту та зміна виробничих потужностей	вимірність; досяжність; прийнятність; орієнтація в часі	

*доопрацьовано та систематизовано автором на основі: [417; 367]

На нашу думку, в рамках визначеної стратегії та тих цілей, які мають бути покладені в основу її реалізації, важливим має стати те, що будь-яка стратегічна ціль упродовж різних періодів життєвого циклу розвитку підприємства має різні рівні прояву. Це пояснюється тим, що виходячи з рівня економічного розвитку суб`єкта господарювання на стадіях народження бізнес-ідеї, її становлення, зростання, стабілізації, спаду чи відродження, формується і відповідний рівень пріоритетності. Від простішої та менш ресурсоємної стадії до більш ускладненої за стратегічно-орієнтованої. Такий рівень пріоритетності змінюється за рахунок посилених вимог ринку, збільшення обсягів виробництва та застосування нових виробничих потужностей (рис. 4.1).

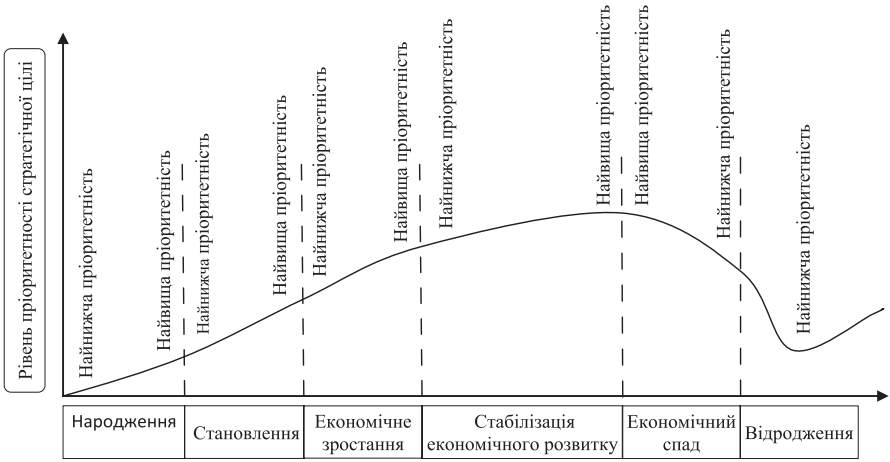


Рис. 4.1 Формування рівня пріоритетності стратегічної цілі у розрізі окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємства*

*складено та доопрацьовано автором на основі: [417; 284; 367; 70]

Згідно рис. 4.1 відмітимо, що кожній стадії життєвого циклу розвитку мають відповідати свої стратегічні цілі, пріоритетність яких залежить від розгортання діяльності та економічної активності підприємства впродовж її тривалості. Такий підхід дає чітко зрозуміти те, що загальна стратегія розвитку підприємства має виходити саме із специфіки та планів його роботи на окремій стадії його життєвого циклу. В даному випадку, рівень пріоритетності стратегічних цілей за кожною стадією буде встановлюватись її важливістю та своєчасністю по відношенню до інших. Чим доцільніше підприємству буде досягти окремої стратегічної цілі в рамках певної стадії життєвого циклу, тим вищий буде рівень її пріоритету. Проте, якщо така ціль за своїм пріоритетом буде вищою на стадії народження бізнес-ідеї, відповідно на стадії становлення інша ціль буде відповідати вищому рівню пріоритетності. Аналогічне можна спостерігати на стадії економічного зростання та його стабілізації.

Наступним кроком здійснення подальших досліджень щодо встановлення пріоритетності стратегічних цілей, на наше бачення, є обґрунтування їх формування через логічність функціонування виробничого процесу як цілісної та багаторівневої системи. В даному випадку, стратегічна ціль, яка зможе відбивати потреби підприємства зі сторони як зовнішнього, так і внутрішнього середовища – відповідатиме найвищому пріоритету. З огляду на це, для реалізації загальної стратегії підприємства, необхідно донести її зміст до кожного працівника підприємства на рівні його посадових обов'язків та вкладу, який він має забезпечити у стратегічний розвиток організації за результатами виконаних робіт.

Через те, найбільш пріоритетною стратегічною ціллю підприємства має стати та, яка є не тільки економічно вигідною, а і соціально-орієнтованою. Це пояснюється тим, що у структурі виробничого процесу така ціль повинна передбачати не тільки урахування особливостей пошуку та замовлення ресурсів для виробництва, їх розподіл та обробку, реалізацію продукції та отримання прибутку, а й те, як кінцеві результати можуть відобразитись на соціальному розвитку суб'єкта господарювання, набутті нових знань та підвищенні кваліфікації працівників, можливостях виходу на нові ринки збуту та покращенні ділового іміджу [392, с.153].

На рис. 4.2 наведено економічні та соціальні елементи виробництва продукції підприємства на основі активізації значення змісту стратегічної цілі у його діяльності. Виходячи з рис. 4.2, ми вважаємо, що з метою встановлення пріоритетності стратегічної цілі підприємства, необхідно звернути увагу не тільки на її економічне призначення – забезпечити визначення завдань у розрізі окремих етапів виробництва, а також виділити її властивість сприяти соціальному розвитку підприємства і споживачів. Таким чином, процес встановлення пріоритетності стратегічної цілі в сучасних умовах посиленої конкуренції не можливо розглядати окремо від знаходження взаємозв'язку між загальною операційною діяльності підприємства та його можливостями відповідати соціальним вимогам ринку. Крім того, особливого значення такий підхід набуває тоді, коли йде мова про перехід від початкового рівня пріоритетності до найвищого, а саме на етапі пошуку ресурсів та планування їх використання, етапі виробництва та етапі збуту.

Іншим досить розповсюдженим методом, який може бути застосований до встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства за сучасних умов динамічних змін зовнішнього середовища – це побудова дерева цілей. На нашу думку, даний метод широко використовується у менеджменті організацій та дає змогу побачити, які цілі для підприємства можуть бути структуроутворюючими, які похідними, а які кінцевими за своїм результатом.

Мізюк М.Б. вважає, що дерево цілей – це своєрідне наочне графічне зображення взаємозв'язку та підпорядкованості цілей, що представляє розподіл головної цілі на підцілі, завдання та дії [244, с.154].

На практиці використовують два основних методи до побудови дерева цілей, а саме:



Рис. 4.2 Економічні та соціальні елементи набуття пріоритетності стратегічної цілі підприємства*

*систематизовано автором на основі: [392, с. 153]

Метод дезагрегації цілей – використовується для характеристики об'єктів, які реально існують у певній структурі. Даний метод базується на системному підході та передбачає виокремлення понять трьох рівнів, за якими формуються цілі підприємства:

1-ий рівень – відображає генеральну ціль, як цілісний об'єкт з окремих структурних цілей підсистем;

2-ий рівень – відображає підсистеми сукупностей підцілей;

3-ий рівень – відображає підцілі та їх похідні завдання (Додаток А, рис. А.3).

Метод забезпечення необхідних умов – використовується для прогнозування розвитку НТП підприємства. Даний метод вперше був запропонований академік Глушков В. та базується на аналізі логічної розстановки робіт, які мають бути виконані для досягнення необхідних умов розвитку підприємства:

1-ий рівень – відображає генеральну мету, як базовий орієнтир розвитку підприємства;

2-ий рівень – відображає окремі необхідні для розвитку підприємства умови;

3-ий рівень – відображає роботи, які необхідно виконати для забезпечення необхідних умов розвитку підприємства (Додаток А, рис. А. 4) [244, с.154-156; 392; 219, с. 9; 199, с.340-341].

Виходячи з цього, на авторське бачення, слід зазначити те, що такі методи є досить своєчасними для їх використання під час планування виробничого процесу продукції на зовнішній ринок, аналізі його результатів та виході на глобалізовані ринки СОТ. Вищенаведені методи дають змогу дослідити та зрозуміти структуру цілей підприємства одночасно за допомогою фактичних значень діяльності підприємства та спрогнозувати їх значення у подальшому періоді. Ми вважаємо, що по відношенню до генеральної цілі 1-ого рівня, саме цілі 3-ього рівня будуть відповідати найвищим показникам пріоритетності, оскільки є першочерговими на шляху до її досягнення та носять суто стратегічний характер.

Таблиця 4.2

Види методу сценаріїв у встановленні пріоритетності стратегічних цілей підприємства*

Вид методу сценаріїв	Характеристика	Сутність у визначенні пріоритетності стратегічних цілей**
Метод посилань	Використання системи передумов розвитку майбутньої діяльності підприємства, які базуються на наявних показниках його діяльності.	Формування припущень про пріоритетність стратегічних цілей у відповідності до домінуючих показників діяльності підприємства або показників з позитивною динамікою.
Метод побудови системи діаграм	Використовується система діаграм, які побудовані на показниках діяльності підприємства та дають змогу описати основні стратегічні цілі розвитку.	Формування припущень про пріоритетність стратегічних цілей підприємства в залежності від динаміки показників діаграм, трендів, залежностей.
Метод критичних полів	Використовується для вивчення критичних точок господарського процесу підприємства, особливо якщо це стосується кінця звітного періоду.	Формування припущень про пріоритетність стратегічних цілей підприємства в залежності від досягнення планових показників діяльності у розрізі критичних точок виробництва та етапів контролю.
Метод «заголовків газет»	Використовується для аналізу та знаходження причин про отримання потенційного та неможливого результату виробництва.	Формування припущень про пріоритетність стратегічних цілей підприємства в залежності від ступеня важливості причин щодо досягнення того чи іншого потенційного результату виробництва.
Метод «логіки можливого розвитку подій»	Використовується для генерації альтернативних та важливих ідей на основі ключових факторів розвитку процесів виробництва.	Формування припущень про пріоритетність стратегічних цілей підприємства на основі альтернативного вибору виробництва.

*складено та обґрунтовано автором на основі: [338, с. 55-57; 393; 170; 68]
**запропоновано автором

Наступним важливим методом, яким для вітчизняних промислових виробників доцільно застосовувати при встановлені пріоритетності стратегічних цілей та про який вже було нами зазначено раніше у попередньому підрозділі роботи є метод сценаріїв. Проте, якщо для визначення конкурентних переваг підприємства підходи даного методу слід формувати виходячи із вимог та структури його зовнішнього середовища, при встановленні пріоритетності стратегічних цілей метод сценаріїв зорієнтований на аналіз та дослідження внутрішніх показників та умов діяльності підприємства, що і пояснює його видовий поділ (табл. 4.2).

Згідно табл. 4.2, на нашу думку, слід додати те, що на сьогодні, будь-який з методів сценаріїв водночас є не тільки методом встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства, а і поряд з цим дозволяє спрогнозувати хід діяльності етапи його виробничого процесу. Головним чином, це пояснюється тим, що у залежності від пріоритетів стратегічних цілей, яким відповідає динаміка показників певної стадії виробництва, керівники підприємств можуть передбачити тенденцію їх зміни у наступному періоді та в подальшому прийняти до урахування у структурі управління.

Поряд з вищенаведеними методами, які можуть бути застосовані для встановлення пріоритетності стратегічних цілей у діяльності підпримства при його орієнтації на зовнішній ринок та співробітництві з торговельними партнерами СОТ, слід звернути увагу на методи стратегічного управління І. Ансоффа (табл. 4.3). Використання зазначених методів вчений обгрунтовує посиленими умовами складності та новизни завдань зовнішнього середовища.

Наведені авторські обґрунтування щодо застосування методів стратегічного управління І. Ансоффа у встановленні стратегічних цілей підприємства дозволяють наголосити на тому, що в залежності від зміни умов зовнішнього середовища одні стратегічні цілі можуть замінюватись іншими. Виходячи з цього, найбільший стратегічний пріоритет будуть мати лише ті цілі, які дадуть змогу забезпечити стабільність господарської діяльності підприємства за умов конкуренції, трансформації макроекономічних показників розвитку, інтеграційних процесів, лібералізації торгівлі та співробітництва з СОТ. Визначним у даних питаннях, також має стати рівень науково-технологічного прогресу підприємства, вартість його виробничих фондів, розміри капіталу та готовність до кардинальних змін.

Поряд з вищепроведеними дослідженнями методичних основ встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства, на нашу думку, необхідно навести структурну схему теоретичних понять здійснення даних процесів (рис. 4.3).

Таким чином, процедура встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства, яке орієнтується на зовнішній ринок потребує активізації та застосування ряду відповідних методів та моделей, що безперервно пов'язані не тільки з оцінкою та аналізом внутрішніх можливостей підприємства, а із визначенням стратегічних конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 4.3

Методи І. Ансоффа у встановленні пріоритетності стратегічних цілей підприємства*

Метод	Характеристика	Сутність у визначенні пріоритетності стратегічних цілей**
Вибір стратегічних позицій	Розробка нових заходів щодо використання накопиченого потенціалу підприємства на основі виділення чотирьох підсистем стратегічного управління: управління на підставі контролю, екстраполяції, передбачених змін. екстремальних рішень.	Формування та прийняття до уваги лише тих стратегічних цілей, які дозволяють диференціювати та диверсифікувати існуючий виробничий потенціал підприємства з метою задоволення зростаючих вимог ринку та конкуренції.
Ранжування стратегічних завдань	Ранжування проблем у досягненні стратегічних завдань підприємства на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх тенденцій його роботи за чотирма класифікаційними категоріями: найтерміновіші завдання середньотермінові важливі, але не термінові, завдання, які не є важливими і не заслуговують подальшого розгляду.	Пріоритетності набувають лише ті стратегічні цілі, завдання яких є найтерміновіші та потребують ретельного контролю збоку адміністрації підприємства. Поряд з цим, також на встановлення пріоритетності стратегічних цілей має вплинути і характер проблем, які перешкоджають та навіть заперечують виконання поставлених завдань.
Передбачення стратегічних несподіванок	З метою уникнення інформаційного перенавантаження, яке виникає за умов ринкових змін та спричиняє дисбаланс у реалізації стратегічних завдань посилюється діяльність комунікаційної мережі зв`язків для надзвичайних ситуацій, розробка плану альтернативного варіанту перерозподілу обов`язків, повноваження оперативних груп.	Пріоритетними стають лише ті стратегічні цілі, які залишаються важливими після здійснення впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Не винятком є і те, що на даному етапі існує ймовірність появи нових цілей, необхідність яких обумовлена характером стратегічних несподіванок.
Виділення стратегічних зон господарювання	Формування стратегічних зон діяльності підприємства (технології, тип клієнтів, ринок збуту), які повинні відповідати на три основні питання: -які напрямки бізнесу звертати? -які напрямки бізнесу розвивати? -у який бізнес перейти?	В залежності від напряму діяльності у конкретній стратегічній зоні пріоритетними залишаються лише ті стратегічні цілі, які дають змогу активізувати фактори її розвитку у досягненні визначеної кінцевої мети, а саме: зростання, рентабельність, перейняття досвіду, якість продукції.

*складено та обгрунтовано автором на основі: [11; 12]
**запропоновано автором

Через те, саме визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та дослідження специфіки відповідних стратегій в межах необхідного інструментарію дасть змогу проаналізувати позиції конкурентів і покупців, характер попиту, можливості функціонування в СОТ, здійснити позиціонування бізнесу зі сторони життєвого циклу продукції, наявних технологій та витрат, виявити відхилення і з'ясувати їх причини, здійснити аналіз альтернативних варіантів менеджменту за умов зростаючого ринку.



Рис. 4.3 Структурна схема методичних основ встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства*

*структуровано автором на основі: [182, с.171; 272, с.70; 94, с.57-59; 206, с.284-285; 390, с.149; 285, с.60; 351, с.225-245; 417; 284; 367; 219; 398.; 4, с.92; 393; 297]

Сучасні економічні дослідження пропонують безліч методів у цьому напрямі, проте на нашу думку, найважливішими є наступні: методи стратегічного планування, метод впливу окремих стадій життєвого циклу розвитку

підприємства, метод урахування економічних та соціальних елементів виробництва, методи побудови дерева цілей, метод сценаріїв, методи стратегічного управління І. Ансоффа.

4.2 Чинники системи моделювання процесів стратегічного планування ЗЕД

У процесі дослідження визначено, що для активізації експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств, за сучасних умов розвитку інтеграційних процесів, необхідно звернути увагу на всі структурні перетворення, які відбуваються безпосередньо всередині підприємств. Виходячи з цього, слід вважати, що інтеграція носить в собі дещо структурний характер, оскільки вона пов'язана з розвитком промислових підприємств. Разом з тим, світові тенденції розвитку інтеграційних процесів спонукають підприємства різних країн світу по- різному проявляти зміни структурного характеру підприємств з точки зору самого підприємства та з точки зору політичної ситуації в країні та її соціально- економічного розвитку. Тому, наслідки такої ситуації можуть бути різними, оскільки існують певні внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємств, які в свою чергу, пов'язані саме з активізацією ЗЕД підприємств. В даному випадку, внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з внутрішніми можливостями організації його діяльності, зовнішні фактори – із зовнішніми.

Одне з важливих завдань дослідження розвитку зовнішньо-економічної діяльності вітчизняних підприємств є дослідження впливу різних факторів, а саме внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають або гальмують структурні підрозділи підприємства у здійсненні активної ЗЕД підприємства. В процесі розгляду внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на активізацію експортно-імпортного потенціалу підприємства, необхідно найбільш повно розкрити роль кожного фактора у зміні поточної тенденції розвитку, яка складається на підприємстві.

На нашу думку, досліджуючи той чи інший фактор, який здійснює вплив на активізацію ЗЕД підприємства, керівництво виключає вплив ролі тих факторів, які впливають негативно на здіснення його експортно-імпортних операцій, і стимулює ті фактори, які здійснюють позитивний вплив.

Такий підхід до активізації експортно-імпортного потенціалу підприємства, слід розглядати з точки зору планування, як функції управління ЗЕД підприємства, що виступає діяльністю з оцінки міжнародного зовнішнього середовища, визначення можливостей та передбачення ризиків для підприємства, формування основної стратегії підприємства через призму дослідження інтенсивності внутрішніх факторів розвитку та зовнішніх умов. Визначення тенденцій впливу внутрішніх та зовнішніх факторів виступає ключовим елементом у формуванні коротко- та довгострокових завдань щодо покращання виробничого процесу, стимулювання праці робітників та правильного розпо-

ділу ресурсів (капіталу, технологій, людей, інформації), що дозволить покращувати та більш активізувати експортно-імпортний потенціал підприємства з урахуванням всіх умов інтеграційних перетворень.

З огляду на це, слід зазначити, що різні вчені виділяють досить різноманітну класифікацію факторів, які впливають на будь-яку діяльність підприємства, проте, досліджуючи ЗЕД підприємства, необхідно звернути увагу на те, що усі фактори за своїм характером впливу можна поділити на контрольовані та неконтрольовані.

На нашу думку, контрольовані фактори напряму різні вчені та економісти пов'язують з діяльністю підприємства, вплив яких можна змінювати на самому підприємстві під час виробничого процесу. Неконтрольовані розглядають з позиції ринкових сил, які правлять на ринку, з точки зору держави, галузі, розвиток іноземних технологій та їх доступності для перейняття досвіду на вітчизняному ринку промисловості, інвестицій, впровадження інновацій тощо. Проте, контрольовані фактори, не обов'язково можуть бути пов'язані тільки з внутрішнім середовищем підприємства, а неконтрольовані із зовнішнім, оскільки за допомогою певного внутрішнього фактора підприємства можна вплинути не тільки безпосередньо на діяльність підприємства, а на ринок в цілому, на галузь, чи певну промислову структурну одиницю. Тому, контрольованими доцільно вважати ті фактори, на які можна вплинути у потрібному напрямі з точки зору зовнішнього середовища та їх відкритості до такого впливу, а саме зі сторони готовності та значущості дії зазначених факторів підприємства. В свою чергу, неконтрольовані фактори можуть змінюватись за рахунок внутрішнього середовища, а особливо з позиції розвитку та удосконалення діяльності підприємств, що спонукає державу пристосовуватись до нових умов виробництва промислових підприємств.

На нашу думку, внутрішня сфера діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств на сьогодні залишається значно залежною від перехідного характеру економіки держави, навіть не дивлячись на те, що вже визначена певна ринкова інфраструктура та створена певна нормативно-правова база для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проте, також, ще необхідно досить багато елементів впровадити для того, щоб вітчизняні підприємства мали можливість удосконалювати свою діяльність, вільно виходити на міжнародні ринки та співпрацювати з торговельними партнерами різних країн світу. Головною перешкодою в цьому, на сьогодні, є недостатньо стабільний та результативний техніко-економічний, валютно-фінансовий та соціально-політичний ринок функціонування.

Тому, доцільно було б зупинитись на ще одній важливій класифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, яка відноситься до складових управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства, також, поділяються за досить важливою ознакою – дискретністю. Звідси слідує, що розрізняють фактори, які відповідно до інтенсивності прояву властивостей показника можуть бути факторами як короткострокової, та і довгострокової дії. Наприклад, експортна орієнтація підприємства повинна вимірюватись не тим, що вона відсутня чи наявна, а тим

чи продукція є високоякісною та чи постійно забезпечує споживачів належними потрібними характеристиками. Виходячи з цього, розрізняють фактори постійної та короткої дії, а період впродовж якого він діє є постійним або тимчасовим. Постійно діючим фактором розвитку експортно-імпортної діяльності, наприклад, є ставка мита чи інші передбачені державою обов'язкові заходи під час здійснення експортно-імпортної діяльності підприємства, тим часовим фактором може бути стратегія способу виходу на іноземний ринок.

Виходячи з наведених вище досліджень, пропонуємо розглянути систематизовану схему взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на експортно-імпортну діяльність підприємства. При цьому доцільно звернути увагу на те, що внутрішні фактори впливу ЗЕД підприємства можуть впливати на зміну зовнішніх факторів (рис. 4.4.).

Згідно рис. 4.4., на нашу думку, внутрішні фактори експортно-імпортної діяльності підприємств були зображені у розрізі важливих складових підприємства, які є своєрідними групами факторів відповідно до специфіки їх складових щодо участі у виробничому процесі підприємства. Внутрішні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність були представлені виробничою, технологічною, ресурсною, інформаційною, психологічно-соціальною та інституційною складовою. Щодо зовнішніх факторів, на нашу думку, особливе місце займають інтеграційні процеси зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства та його ЗЕД. В такому випадку інтеграційні процеси займають центральне місце серед підсистем зовнішніх факторів експортно-імпортної діяльності, так як саме дана підсистема здійснює вагомий та багатозначний вплив як на зовнішньоекономічні зв'язки підприємства, так і на зовнішньоекономічну політику держави.

Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на експортно-імпортну діяльність підприємства проявляється в інтенсивності сили дії одного з системи внутрішніх, або системи зовнішніх факторів впливати одна на одну, при цьому дещо порушуючи встановлені принципи контрольованості та системності даних факторів.

Наступним кроком, необхідно дослідити, які з внутрішніх та зовнішніх факторів найбільше здійснюють вплив на активізацію зовнішньоекономічної діяльності досліджуваних нами підприємств Подільського регіону, а саме: ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», ВАТ «Темп», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»», ТОВ «Преттль-Кабель Україна» та ПАТ «Укрелектроапарат».

З метою ідентифікування чинників, які впливають на активізацію експортно-імпортної діяльності машинобудівних підприємств, у 2018 р. було організоване і проведене експертне дослідження в середовищі керівників машинобудівних підприємств. Даний метод дослідження дає можливість оперативно отримати унікальні за змістом дані, які не можуть бути отримані ніяким іншим способом. До переваг кон'юнктурних опитувань відноситься і той факт, що частина одержуваної інформації не відбивається в офіційній статистиці, а оцінки деяких показників випереджають статистичні дані.

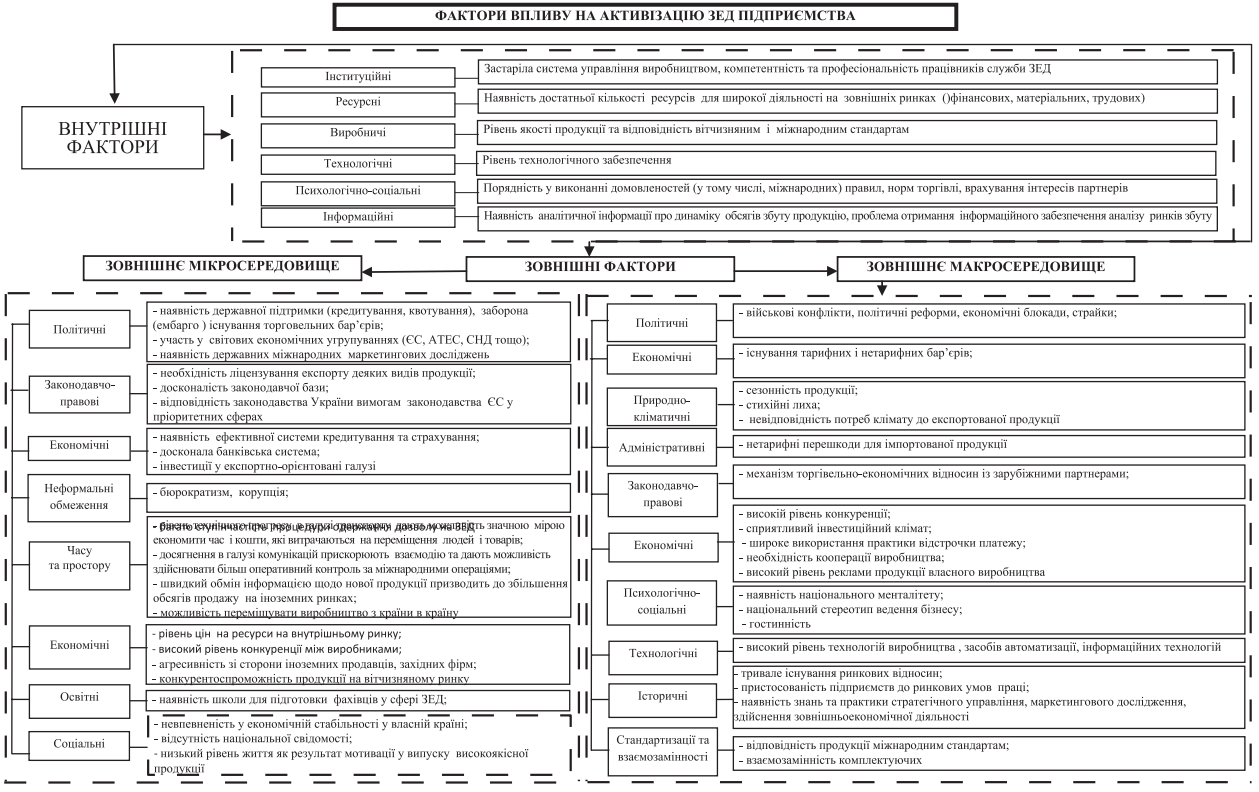


Рис. 4.4 Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на експортно-імпортну діяльність підприємства

Розглядаючи рівень розвитку зовнішньоекономічної активності досліджуваних підприємств через призму організаційних форм, слід зазначити, що він залишається незмінним уже досить тривалий період (досліджувався період 2013–2017рр.). Вітчизняні підприємства як і раніше найчастіше використовують тільки найпростіші форми міжнародного співробітництва – експорт та імпорт продукції. Найпоширеніша форма зовнішньоекономічної активності в промисловості – прямий експорт. Понад 70% підприємств реалізують таким чином свою продукцію на зарубіжних ринках. До експорту за допомогою вітчизняних посередницьких фірм найчастіше у 2013-2017 рр. вдавалися ДП «Новатор» (поставки через ДП «Укреспецекспорт», ДП «Спецтехноекспорт») та ПАТ «Уекрелектроапарат».

Незважаючи на зусилля уряду, спрямовані на скорочення імпорту, дану форму зовнішньоекономічної діяльності розвинена на підприємствах машинобудування, досліджувані підприємства у 2013-2017 рр. використовували імпорт частіше, ніж в попередні роки. Незначна частка припадає на виробництво за контрактами. Протягом декількох років результати опитувань фіксують, що тількі окремі суб'єкти здійснюють лізингові операції, мають своє виробництво за кордоном, здійснюють виробництво за ліцензією або самі продають ліцензії, беруть участь в технологічної кооперації. Ці форми міжнародного співробітництва характерні для досить високого рівня розвитку відносин між економічними суб'єктами і є індикатором зрілості бізнес-середовища та сприятливого інвестиційного клімату.

Перешкоди, з якими досліджувані підприємства стикаються при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, зберігають свою актуальність протягом ряду років (рис. 4.5).

Негативні наслідки світової фінансово-економічної кризи та розгортання військового конфлікту внаслідок російської агресії на Донбасі проявилися в збільшенні значущості в 2017 р. такого фактора, як «відсутність зацікавленості з боку іноземних фірм». Його актуальність зросла в порівнянні з даними попередніх років майже в два рази – до 41%.

Найактуальніша проблема для підприємств, як і раніше, «висока конкуренція на зовнішніх ринках». Її поставили на перше місце керівники всіх підприємств (64%). У трійці лідерів за значимістю серед чинників, що перешкоджають зовнішньоекономічної активності промислових підприємств в цілому, керівники назвали «високі ціни на продукцію, що випускається» (29%).

Безумовно, конкурентний тиск на вітчизняні підприємства в перспективі буде тільки рости. Тому, для збереження і розвитку експортних позицій і економічного зростання в цілому потрібне проведення низки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності вітчизняних промислових підприємств.

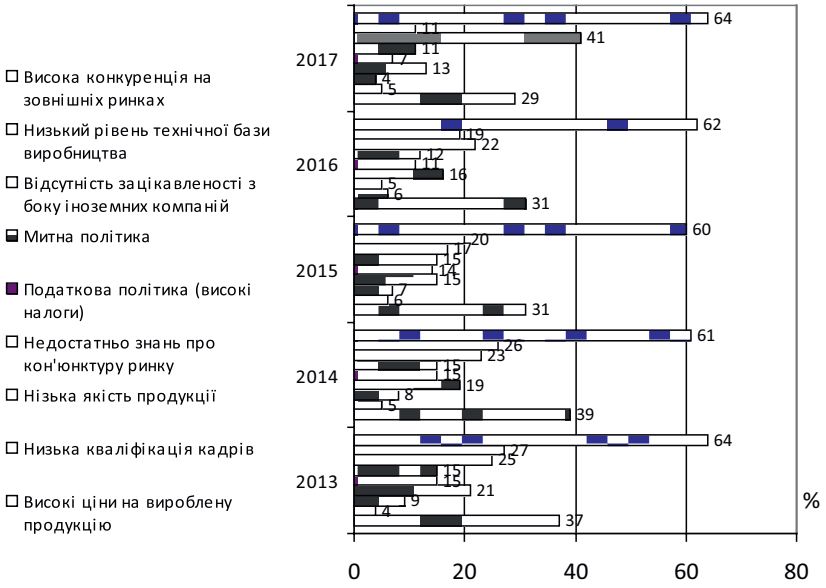


Рис. 4.5 Фактори, що перешкоджають активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств (у % до числа опитаних)

В процесі проведення анкетування до експертів висунуто дві вимоги: досвід роботи на посаді керівника відділу зовнішньоекономічної діяльності або аналогічного за функціями підрозділу підприємства не менше ніж п'ять років; бажання потенційного експерта брати участь у дослідженні. Своєю чергою, до підприємств, з яких підбирались експерти була вимога – наявність досвіду реалізації експортних та імпортних операцій упродовж 2013–2017 рр. Кількість вибірки експертів побудовано із урахуванням того, щоб з ймовірністю 0,99 гранична похибка частки не перевищувала 10 %. Для побудови вибірки застосовано таку формулу:

$$n = \frac{W \cdot (1-W) \cdot t_2 \cdot N}{N \cdot \Delta_w^2 + (1-W) \cdot t^2}, \qquad (4.1)$$

де W – частка у вибірковій сукупності, що відповідає досліджуваній ознаці; t – коефіцієнт довіри; N – генеральна сукупність; Δ^2_w – гранична похибка.

Для імовірності p= 0,99 з таблиці нормального розподілу знайдено t = 2,58. Оскільки дисперсія частки невідома, то приймаємо $\sigma^2 = 0,25$, тому

$$n \approx 12: \; n = \frac{0,25 \cdot 2,58^2 \cdot 13}{13 \cdot 0,1^2 + 0,25 \cdot 2,58^2} \approx 12.$$

Експертну групу кількістю 12 осіб сформовано з керівників відділів зовнішньоекономічної діяльності таких машинобудівних підприємств: ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», ВАТ «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»», ТОВ «Преттль-Кабель Україна».

У результаті первинного опрацювання експертних даних виділено чинники, які впливають на активізацію зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. До них належать:

– ціна одиниці продукції ($Ф_1$);

– якість готової продукції та її відповідність міжнародним стандартам ($Ф_2$);

– рівень технологічності виробництва ($Ф_3$);

– рівень інноваційності продуктів, які імпортуються або експортуються ($Ф_4$);

– розвиненість логістики на підприємстві ($Ф_5$);

– інформативність системи маркетингу ($Ф_6$);

– кваліфікованість кадрів, залучених до реалізації експортно-імпортних операцій ($Ф_7$);

– фінансовий стан підприємства ($Ф_8$);

– рівень податкового навантаження ($Ф_9$);

– рекламна стратегія, яку застосовує підприємство ($Ф_{10}$).

З метою ідентифікування порівняльної значущості вищенаведених чинників отримані результати оброблені за допомогою методу апріорного ранжирування. Кожному чиннику експерти призначали певне число, що відповідало рангу чинника. Найменше значення рангу відповідало максимальній оцінці. Якщо експерт не міг чітко розмежувати кілька чинників, він призначав їм однакові ранги. Отримані таблиці рангів чинників наведено у табл. 1 і 2 додатка Б. Як бачимо з цих таблиць, деякі експерти не змогли чітко відрізнити значущість окремих факторів. Це стало причиною необхідності перетворення рангів. Кожен однаковий ранг певного експерта замінюється перетвореним за такою формулою:

$$a = \frac{\sum_{i=0}^{m_1=1} (m_2 + 1)}{m_1}, \qquad (4.2)$$

де m_2 – порядковий номер першого чинника групи чинників з однаковими рангами у ранжируваному ряді, сформованому у порядку зростання рангів; m1 – кількість чинників з однаковими рангами у певній групі однаково оцінених чинників.

У табл. 4.4 наведено розрахунок перетворених рангів для першого експерта, а в табл. 4.6 для всіх експертів.

Таблиця 4.4

Ранжований ряд

Чинники	$Ф_1$	$Ф_2$	$Ф_3$	$Ф_4$	$Ф_5$	$Ф_6$	$Ф_7$	$Ф_8$	$Ф_9$	$Ф_{10}$
Ранжирувані значення рангів для першого фахівця	2	3	4	4	5	5	6	7	7	8
Порядковий номер	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перетворені ранги	1	2	3,5	3,5	5,5	5,5	7	8,5	8,5	10

Як бачимо з табл. 4.4, утворилось три групи однакових рангів – 4-4; 5-5; 7-7. Для них за формулою (4.1) розраховано перетворені ранги. Іншим рангам присвоєні порядкові номери у ранжованому ряді. Аналогічно отримуємо перетворені ранги для інших експертів. Результати записано у табл. 4.5.

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^{n} a_{ji} - \frac{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{m}, \qquad (4.3)$$

де *n, m* – відповідно кількість експертів і факторів; a_{ji} – перетворений ранг j – го експерта для і – го чинника.

Значення середнього рангу обчислене за співвідношенням:

$$\overline{a} = \frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ji}}{n}, \qquad (4.4)$$

а правильність проведених обчислень доцільно перевірити рівністю суми значень перетворених рангів за кожним з експертів:

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ji} = \frac{1+m}{2} m. \qquad (4.5)$$

Результати обчислення наведено у табл. 4.6 і 4.7. Умовні ранги отримуються за методом, який є аналогічний тому, що побудований на співвідношенні (4.2), тільки в цьому разі ранги розраховуються для ряду сум рангів згідно з факторами.

Перетворення рангів може спричинити втрату експертної інформації, тому перетворені ранги необхідно перевірити на основі застосування коефіцієнта рангової кореляції Спірмена[1] для незв'язаних рангів:

$$R_S = 1 - \frac{6\sum_{j=1}^{m} (w_i - \lambda_i)^2}{m^3 - m}, \qquad (4.6)$$

де w_i, λ_i – значення умовних рангів;

[1] За умови, коли коефіцієнт рангової кореляції Спірмена дорівнює 1, думки двох залучених до дослідження експертів або їхніх груп вважаються узгодженими. Коли показник дорівнює -1, то думки фахівців є абсолютно неузгодженими. Якщо значення цього коефіцієнта відповідає 0, то за такого дослідження думки фахівців – незалежні.

Таблиця 4.6

Перетворені ранги

Фахівці, які залучені до проведення опитування											Сума рангів	Кількість однакових рангів	Sj
	$Ф_1$	$Ф_2$	$Ф_3$	$Ф_4$	$Ф_5$	$Ф_6$	$Ф_7$	$Ф_8$	$Ф_9$	$Ф_{10}$			
1	1,5	1,5	3,5	3,5	6	6	6	8,5	8,5	10	55	2;2;3;2	3,5
2	1	3,5	2	3,5	5	7	7	7	9	10	55	2;3	2,5
3	2	1	7	3	5	5	5	9	8	10	55	3	2
4	1	2	4	4	6	4	7,5	9,5	7,5	9,5	55	3;2;2	3
5	3,5	5,5	1,5	3,5	1,5	5,5	7	8,5	8,5	10	55	2;2;2;2	2
6	2	1	6,5	3,5	3,5	5	8	6,5	9	10	55	2;2	1
7	1	2,5	2,5	5,5	9	5,5	5,5	5,5	9	9	55	2;4;3	7,5
8	2,5	1	6	2,5	6	6	4	9	8	10	55	2;3	2,5
9	1,5	1,5	7	4,5	3	4,5	7	9	10	7	55	2;2;3	3
10	1	4,5	4,5	2	6,5	8	3	6,5	9	10	55	2;2	1
11	3	1	2	6,5	4,5	8,5	4,5	6,5	8,5	10	55	2;2;2	1,5
12	1	3	3	6,5	3	6,5	6,5	6,5	10	9	55	3;4	7
Сума рангів	21	28	49,5	48,5	59	71,5	71	92	105	114,5	660		36,5
Умовний ранг чинників	1	2	4	3	5	7	6	8	9	10			
Δ_i	-45	-38	-16,5	-17,5	-7	5,5	5	26	39	48,5	0		
Δ_i^2	2025	1444	272,25	306,25	49	30,25	25	676	1521	2352,25	8701		
Середній ранг чинника	1,75	2,33	4,13	4,04	4,92	5,96	5,92	7,67	8,75	9,54			

для зв'язаних рангів:

$$R_S = \frac{\frac{m^3 - m}{6} - (S_1 + S_2) - \sum_{j=1}^{m} (w_i - \lambda_i)^2}{\sqrt{\left(\frac{m^3 - m}{6} - 2S_1\right)\left(\frac{m^3 - m}{6} - 2S_2\right)}}, \quad (4.7)$$

де

$$S_1 = \frac{1}{12}\sum_{k=1}^{h_1}\left(\varphi_k^3 - \varphi_k\right);\ S_2 = \frac{1}{12}\sum_{k=1}^{h_1}\left(\varphi_k^3 - \varphi_k\right); \quad (4.8)$$

де φ_k- кількість однакових рангів у k – й групі однакових рангів; h_1, h_2 - кількість груп з однаковими рангами.

За проміжних значень коефіцієнта рангової кореляції Спірмена доцільною є перевірка його значущості, за формулою:

$$R_\beta = \frac{\psi(1-\beta)}{\sqrt{m-1}}\left(1 - \frac{0{,}19}{m-1}(\psi(1-\beta) - 3)\right), \quad (4.9)$$

де ψ (1-β)- зворотна функція, яка розраховується для обраного рівня значущості q за таблицями, наведеними у джерелі (Адлер, Маркова та Грановский, 1972; Кігель, 2003a; Кігель, 2003b] (до того ж $\beta = \frac{q}{2}$).

Якщо розраховані за формулами (4.5) і (4.6) значення виявляться близькими до 1, то приймається рішення про достатньо високу значущість отриманих результатів, тобто загублена під час перетворення інформація практично не вплине на результати проведеного дослідження. Якщо значення значно менше за 1, то це може свідчити про неоднозначне розумінням значущості досліджуваних чинників з боку експертів, про низьку якість опитувального процесу тощо.

Для табл. 4.5 значення коефіцієнта рангової кореляції Спірмена становить:

$$R_S = 1 - \frac{6 \times 0}{10^3 - 10} = 1;$$

і табл. 4.5:

$$R_S = 1 - \frac{6 \times 2}{10^3 - 10} = 0{,}988.$$

За умови, коли обраний 5% рівень значущості:

$$R_\beta = \frac{1{,}96}{\sqrt{10-1}}\left(1 - \frac{0{,}19}{10-1}(1{,}96 - 3)\right) = 0{,}591.$$

Як бачимо, отримані значення коефіцієнтів рангрової кореляції Спірмена можна вважати адекватними, оскільки для обох коефіцієнтів $R_s > R_\beta$. У табл. 3 додатка Б наведено коефіцієнти парної рангової кореляції між оцінками, що їх виставили 23 опитаних експертів.

Наступний етап проведення цього дослідження потребує оцінювання ступеня погодженості думок фахівців на основі обчислення коефіцієнта конкордації Кендала:

для непов'язаних рангів:

$$K = \frac{12\sum_{i=1}^{m} \Delta_i^{\,2}}{n(m^3 - m)}; \tag{4.10}$$

для пов'язаних рангів:

$$K = \frac{12\sum_{i=1}^{m} \Delta_i^{\,2}}{n(m^3 - m) - n\sum_{j=1}^{n} Sj}; \tag{4.11}$$

де S_j – обчислюється за одним із співвідношень (3.7).

За умови повної узгодженості думок залучених до дослідження експертів, значення цього показника дорівнюватиме 1, за повної непогодженості – 0.

Значення коефіцієнта конкордації Кендала для значень, наведених у табл. 4.6:

$$K = \frac{12 \times 6854{,}5}{11(10^3 - 10) - 11 \times 32} = 0{,}689;$$

для значень, наведених у табл. 4.7:

$$K = \frac{12 \times 8701}{12(10^3 - 10) - 12 \times 36{,}5} = 0{,}735.$$

Значущість отриманих значень коефіцієнтів конкордації Кендала перевіримо за допомогою співвідношення:

$$\chi^2_{\text{обч}} = n(m\text{-}1)\text{K}. \tag{4.12}$$

Обравши рівень значущості q для m-1 кількості ступенів свободи приймаємо ($\chi^2_{\text{обч}} > \chi^2_{\text{табл}}$) або відкидаємо ($\chi^2_{\text{обч}} < \chi^2_{\text{табл}}$) припущення про рівень значущості отриманих коефіцієнтів конкордації Кендала. Якщо значення коефіцієнта конкордації не значуще, то можна припустити наявність неузгодженості думок експертів. За таких умов слід з'ясувати причини виявленої неузгодженості. Таким причинами може бути складність процесу опитування, не чіткість поставлених у анкеті питань, не достатня компетентність опитуваних експертів у досліджуваному питанні тощо. У разі значущості отриманого коефіцієнта конкордації за мірою його наближення до 1 судять про величину узгодженості експертних позицій. Для 5 % рівня значущості і 9 ступенів свободи значення табличного значення $\chi^2_{\text{табл}}$ дорівнюватиме 16,92.

Для табл. 3 додатка Б:

$\chi^2_{\text{обч}} = 11\times(10\text{-}1)\times 0{,}689 = 68{,}18;$

Для табл. 4 додатка Б:

$\chi^2_{\text{обч}} = 12\times(10-1)\times 0{,}35 = 79{,}34.$

Отримані розрахункові значення більші за відповідні їм табличні, тому є підстави для припущення про значущість розрахованих коефіцієнтів конкордації Кендала, а також узгодженість думок експертів стосовно вагомості досліджуваних десяти чинників.

Розрахувавши коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, отримаємо можливість судити про узгодженість двох різних груп експертів, а також про те чи ця узгодженість є випадковою. Для цього об'єднаємо табл. 4.5 і 3.6. Результати об'єднання наведено у табл. 4 додатка Б. Для значень об'єднаної таблиці розрахуємо значення коефіцієнта конкордації Кендала і визначимо рівень узгодженості думок експертів з різних груп. У цьому разі значення коефіцієнта Спірмена для двох груп фахівців дорівнює 0,952, що значно більше за 0,679, що вказує на те, що узгодженість думок фахівців з двох різних груп є не випадковою.

Окрім визначеного вище набору показників для об'єднаної сукупності, розрахуємо дисперсію рангів кожного чинника, а також значення коефіцієнта конкордації Кендала:

дисперсія рангів

$$\sigma_i^2 = \frac{n}{n-1}\left[\frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij}^2}{n} - \left(\frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{n}\right)^2\right], \qquad (4.13)$$

де ; $n = n_1 + n_2$; n_1 – кількість фахівців у першій групі; n_2 – кількість фахівців у другій групі;

коефіцієнта конкордації Кендала

$$K = \frac{12\times 30328}{23(10^3 - 10) - 23\times 36{,}5} = 0{,}697.$$

Отримане значення коефіцієнта конкордації Кендала є значущим, оскільки:

$\chi^2_{\text{обч}} = 23\times(10-1)\times 0{,}697 = 160{,}31.$

Наступний етап проведення аналізу передбачає оцінку ступеня узгодженості думок експертів за кожним чинником на основі критерію Мізеса–Смірнова:

$$n\omega^2 = \frac{1}{12n} + \sum_{j=1}^{n}\left(\frac{\tau_j}{m} - \frac{2j-1}{2n}\right)^2, \qquad (4.14)$$

де τj – значення рангів певного чинника, які попередньо були ранжировані в упорядкований за зростанням ряд.

Цей критерій має низку переваг перед χ^2, оскільки не потребує розбивки на інтервали вихідних значень, а також враховує інформацію у сукупності. Якщо значення критерію Мізеса–Смірнова для певного чинника є більшим за критичне значення, то робиться припущення про нерівномірність розподілу рангів для цього чинника і навпаки, якщо менше – про рівномірність розподілу рангів. Для чинників, значення рангів яких характеризуються не рівномірним розподілом, робиться припущення про високий рівень погодженості думок експертів.

У табл. 4.9 наведено критичні значення критерію Мізеса–Смірнова.

Таблиця 4.9

Критичні значення критерію Мізера–Смірнова

Рівні значущості	Критичні значення
50	0,1184
40	0,1467
30	0,1843
20	0,2412
10	0,3473
5	0,4614
3	0,5489
2	0,6198
1	0,7435
0,1	1,1679

Проміжні розрахунки критерію Мізеса–Смірнова наведено у табл. 5 додатка Б. У табл. 4.10 наведено розрахункові значення критерію Мізеса– Смірнова.

Таблиця 4.10

Розрахункові значення критерію Мізеса–Смірнова

Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_4	Φ_5	Φ_6	Φ_7	Φ_8	Ф9	Φ_{10}
3,2383	2,6335	0,6362	0,4970	0,2733	0,6653	0,7356	2,2428	3,6886	5,0931

Як бачимо з табл. 2 і табл. 7 додатка Б, а також табл. 4.5 за 5 % рівня значущості припущення про рівномірність розподілу рангів відкидаємо тільки для п'ятого чинника, тому за всіма факторами, крім п'ятого, можна робити припущення про значну узгодженість думок експертів.

Далі побудуємо діаграму рангів так, щоб по осі ординат були відзначені рангові оцінки чинників у послідовності зменшення їхніх значень, а по осі абсцис фактори у послідовності збільшення їхніх рангових оцінок (рис. 4.6).

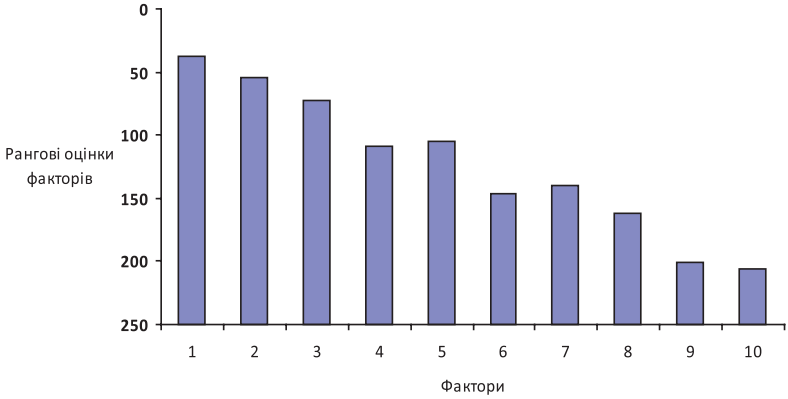


Рис. 4.6 Діаграма рангів

Перевіримо, чи не має зменшення рангових оцінок чинників випадковість. Для цього розрахуємо критерій згоди χ^2 і перевіримо припущення про рівномірність розподілу сум рангів проти альтернативи про нерівномірність цього розподілу за такою формулою[2]:

$$\chi^2_{обч} = \frac{m}{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}} \sum_{i=1}^{m} \Delta_i{}^2 = \frac{10}{1265} \times 30328 = 239{,}5. \qquad (4.15)$$

Проведені за формулою (4.15) розрахунки показали – за умови коли обрано 5 % рівень значущості та за сімома ступенями свободи табличне значення цього критерію дорівнюватиме 14,061, то припущення про рівномірність розподілу відкидається, що свідчить про невипадковість зменшення рангових оцінок факторів.

Далі перевіримо припущення про експоненціальне зменшення діаграми рангів:

$$E\chi^2_{обч} = \frac{\sum_{i=1}^{m}((A_{\max} - A'_i) - \overline{(A_{\max} - A'_i)})}{\left(\sum_{i=1}^{m}(A_{\max} - A'_i)\right)^2} \quad \text{або} \qquad (4.16)$$

[2]Якщо отримане розрахункове значення цього критерію більше за відповідне табличне за вибраного рівня значущості та ступенях свободи m-3, то можна припустити наявність рівномірного розподілу рангів, тобто, зменшення діаграми є випадковим. Для того, щоб цього уникнути, необхідно провести анкетне опитування на вищому рівні, можливо залучити більшу кількість експертів.

$$E\chi^2_{обч} = \frac{\sum_{i=1}^{m} \Delta^2}{m^2 \left(A_{\max} - \frac{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} a'_{ij}}{m} \right)^2} \qquad (4.17)$$

де A_{max}, A_i – відповідно максимальна сума рангів для десяти чинників та сума рангів для і-го фактора.

Критичні значення цього критерію для різних значень значущості наведено у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Критичні значення критерію Eχ²

Обсяг сукупності	Процентилі для критерію Eχ²			
	95 % інтервал		95 % інтервал	
	Верхня межа	Нижня межа	Верхня межа	Нижня межа
1	2	3	4	5
7	0,025	0,26	0,033	0,225
8	0,025	0,23	0,032	0,2
9	0,025	0,205	0,031	0,177
10	0,025	0,184	0,03	0,159
11	0,025	0,166	0,03	0,145
12	0,025	0,153	0,029	0,134
13	0,025	0,14	0,028	0,124
14	0,024	0,128	0,027	0,115
15	0,024	0,119	0,026	0,106
16	0,023	0,113	0,025	0,098
17	0,023	0,107	0,024	0,093
18	0,022	0,101	0,024	0,087
19	0,022	0,096	0,023	0,083
20	0,021	0,09	0,023	0,077
21	0,02	0,085	0,022	0,074
22	0,02	0,08	0,022	0,069
23	0,19	0,075	0,021	0,065
24	0,19	0,069	0,021	0,062
25	0,18	0,065	0,02	0,058
26	0,18	0,062	0,02	0,056
27	0,17	0,058	0,02	0,054
28	0,17	0,056	0,19	0,052
29	0,16	0,054	0,19	0,05
30	0,16	0,053	0,19	0,048
31	0,16	0,051	0,18	0,047

1	2	3	4	5
32	0,15	0,05	0,18	0,045
33	0,15	0,048	0,18	0,044
34	0,14	0,046	0,17	0,043
35	0,14	0,045	0,17	0,041

Обчислимо розрахункове значення критерію на експоненціальне зменшення діаграми рангів:

$$E\chi^2_{обч} = \frac{30328}{10^2\left(212{,}5 - 126{,}5\right)^2} = 0{,}04.$$

З табл. 4.10 отримуємо – для обсягу вибірки 10 процентилі становитимуть: для 95 % рівня значущості: 0,025–0,184; для 90 % рівня значущості: 0,03–0,159.

Тож розрахункове значення цього критерію потрапляє у будь-який із зазначених інтервалів, отже, є підстави припустити те, що розподіл рангів є експоненціальним. Експоненціальність зменшення діаграми дає змоги розбити чинники на групи за мірою їхньої значущості: (Φ_1, Φ_2); (Φ_3, Φ_5, Φ_4); (Φ_7, Φ_6); (Φ_8, Φ_9, Φ_{10}) і перевірити досліджувані фактори на предмет величини розходження між їхніми середніми значеннями за критерієм Стьюдента або за допомогою множинного рангового критерію Дункана.

Використання зазначених критеріїв передбачає однорідності дисперсій сукупності, що потребує попереднього застосування критерію Кохрана, який перевіряє сукупність дисперсій на однорідність:

$$KN_{обч} = \frac{\sigma^2_{\max}}{\sum_{i=1}^{n} \sigma_i^2}, \qquad (4.18)$$

У цьому разі розрахункове значення критерію Кохрана становить:

$$KN_{обч} = \frac{4{,}36}{23{,}13} = 0{,}1887.$$

Табличне значення цього критерію за 95 % рівня значущості, якщо m = 10 та $n - 1 = 22$, становитиме 0,2145. Оскільки розрахункове значення менше за відповідне табличне значення, то можна припустити наявність однорідності розподілу сукупності дисперсій, що дає змогу розрахувати дисперсію сукупностей:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} \sigma_i^2}{m} = \frac{23{,}13}{10} = 2{,}313.$$

і дисперсію середнього:

$$\sigma(\overline{a}) = \frac{\sigma^2}{n} = 0{,}1,$$

а також нормовану помилку середнього, тобто, середньоквадратичне відхилення

$\sigma(\overline{a}) = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = 0{,}317$, з числом ступенів свободи $fs = m(n-1) = 10 \times (23-1) = 220$.

Застосування множинного рангового критерію Дункана потребує попереднього ранжирування низки середніх рангових значень оцінок факторів у послідовності їх зростання.

Після цього випишемо табличні значення цього критерію за рівня значущості 5 %, ступенів свободи – 220 (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Значення рангового критерію Дункана

p	2	3	4	5	6	7	8	9
Ранги	2,78	2,92	3,02	3,09	3,15	3,19	3,23	3,26

Після цього, значення, вказані у табл. 4.10, помножимо на значення нормованої помилки середнього (табл. 4.13) і так отримаємо групу найменших значущих рангів (НЗР).

Таблиця 4.13

Найменші значущі ранги

p	2	3	4	5	6	7	8	9
НЗР	0,88162	0,926019	0,957732	0,979932	0,998959	1,014816	1,02433	1,037015

Далі порівняємо різниці значень максимального і мінімального середніх рангових оцінок із максимальним значенням НЗР, а також визначимо різницю між максимальним і мінімальним значеннями НЗР3. Результати наведено у табл. 4.14. Аналізуючи їх, можна виділити такі групи чинників, між якими існують значущі розходження:

$$(\Phi_1, \Phi_2); (\Phi_3, \Phi_5, \Phi_4; \Phi_7, \Phi_8); (\Phi_8, \Phi_9, \Phi_{10}).$$

У разі застосування критерію Стьюдента розрахуємо таку величину:

$$t_{обч} = \frac{\overline{a}_i - \overline{a}_j}{\sqrt{2}\sigma(\overline{a})}, \qquad (4.19)$$

де $\overline{a}_i$, $\overline{a}_j$, - середні, що порівнюються.

[3] Якщо різниця середніх значень рангових оцінок факторів більша за відповідне значення НЗР, то розходження між ними значуще, і навпаки, якщо різниця середніх менша – не значуща. За умови, коли різниця середніх значень рангів близька до НЗР, то рішення може бути двояким.

Таблиця 4.14

Результати порівнянь

Порівняні фактори	Показники		Порівняні фактори	Показники		Порівняні фактори	Показники		Порівняні фактори	Показники	
	Різниця середніх	НЗР		Різниця середніх	НЗР		Різниця середніх	НЗР		Різниця середніх	НЗР
10;1	6,59	1,047	9;1	5,80	1,037	8;2	4,17	1,015	6;5	1,63	0,958	4;2	2,35	0,958
10;2	6,33	1,037	9;2	5,54	1,024	8;3	2,50	0,999	6;4	1,63	0,926	4;3	0,67	0,926
10;3	4,65	1,024	9;3	3,87	1,015	8;5	1,83	0,980	6;7	0,00	0,882	4;5	0,00	0,882
10;5	3,98	1,015	9;5	3,20	0,999	8;4	1,83	0,958	7;1	4,24	0,999	5;1	2,61	0,958
10;4	3,98	0,999	9;4	3,20	0,980	8;7	0,20	0,926	7;2	3,98	0,980	5;2	2,35	0,926
10;7	2,35	0,980	9;7	1,57	0,958	8;6	0,20	0,882	7;3	2,30	0,958	5;3	0,67	0,882
10;6	2,35	0,958	9;6	1,57	0,926	6;1	4,24	1,015	7;5	1,63	0,926	3;1	1,93	0,926
10;8	2,15	0,926	9;8	1,37	0,882	6;2	3,98	0,999	7;4	1,63	0,882	3;2	1,67	0,882
10;9	0,78	0,882	8;1	4,43	1,024	6;3	2,30	0,980	4;1	2,61	0,980	2;1	0,26	0,882

Отримане за співвідношенням (4.19) розрахункове значення критерію Стьюдента порівнюється із табличним значенням, отриманим для обраного рівня значущості та за m $(n - 1)$ ступенів свободи. Різниця середніх значень рангових оцінок чинників вважається значущими, якщо розрахункове значення цього критерію більше за відповідне табличне значення. Якщо розрахункове і табличне значення близькі, то для одержання достовірніших результатів необхідно провести додаткове дослідження.

У цьому разі критерій Стьюдента можна перетворити так:

різниця значуща, якщо:

$$\left|\overline{a}_i - \overline{a}_j\right| \rangle\, 1{,}414 \times t_{q,m(n-1)}\sigma(\overline{a}); \tag{4.20}$$

незначуща, якщо:

$$\left|\overline{a}_i - \overline{a}_j\right| \rangle\, 1{,}414 \times t_{q,m(n-1)}\sigma(\overline{a}); \tag{4.21}$$

де $t_{q,m(n-1)}$ – табличне значення критерію Стьюдента.

У цьому разі за 5 % рівня значущості:

$1{,}414 \times t_{q,m(n-1)}\,\sigma(\overline{a}) = 1{,}414 \times 1{,}96 \times 0{,}317 = 0{,}879.$

Враховуючи результати, наведені у табл. 3.10, можна зазначити, що застосування критерію Стьюдента матиме аналогічні наслідки.

Так, проаналізувавши інформацію, зібрану в результаті опитування 23 експертів щодо рівня значущості 10 факторів, є підстави стверджувати, що чинники Φ_1 і Φ_2 є найзначущішими. Найменш значущими виявились фактори Φ_8, Φ_9, Φ_{10}.

На основі аналізування емпіричних даних машинобудівних підприємств, а також узагальнення літературних джерел встановлено, що на розвиток експортно-імпортної діяльності впливає низка факторів, які необхідно враховувати під час прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

На основі експертного дослідження в середовищі керівників машинобудівних підприємств і оброблення отриманих результатів за допомогою методу апріорного ранжирування доведено, що серед ідентифікованих факторів найзначущішими виявились ціна і якість машинобудівної продукції. Своєю чергою, такі фактори, як фінансовий стан підприємства, рівень податкового навантаження, а також рекламна стратегія, яку застосовує підприємство, мають, на думку експертів, другорядне значення.

Отримані результати є важливими для аналізування можливостей використання резервів підвищення рівня розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства.

4.3 Використання методів прогнозування ЗЕД промислових підприємств

Керівництво підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю робить припущення в прийнятті управлінських рішень щодо змін в майбутньому, але при цьому не маючи засобів контролю щодо них. Припущення відіграють велике значення при здійснювані багатьох операцій планування ЗЕД в умовах інтеграції. Прогнозуваннюяк складовій системи управління притаманне застосування як зібраних інформаційних даних попередніх періодів, так і припущення об'єкта у перспективі.

Підбір науково-методичних підходів ефективного впливатиме на процес прогнозування розвитку ЗЕД підприємства, стане підгрунтям наступної складової стратегічного управління ЗЕД – планування. Є підприємства, які досить значну увагу приділяють процесам прогнозування, шляхом опрацювання досить значної кількості інформаційних даних. Таким чином підприємства мають більше шансів розробки механізмів недопущення ризиків фінансово-господарської діяльності, планування інноваційних видів виробів, удосконалення маркетингової складової тощо. Важливим аспектом є те, що результати прогнозування, сформовані прогнозні моделі розвитку ЗЕД враховуються в стратегічні цілі виробничої системи [237].

Досліджуючи у дисертаційній роботі питання використання патерн-методу у прогнозуванні розвитку ЗЕД підприємства в умовах інтеграції варто розглянути першоджерела формування методики «патерн». Розвиток ЗЕД залежить від великої кількості факторів. Перш за все, йдеться про поєднання економіки та політики, умілого оцінювання умов функціонування. Постійно зростає потреба у застосуванні новітніх наукових результатів, пошуку методів збору та опрацювання інформаційних даних, ґрунтуючись на яких відбувається прийняття важливих рішень та практичної їх реалізації.

Патерн є інформаційною системою планування й управління в області (розрізі) наукових досліджень, що базується на системно-програмному принципі формування інформації. Основною метою побудови альтернативних систем та сукупності програм по використанню ресурсів є підвищення рівня визначеності під час прогнозування діяльності. За допомогою системи «патерн» відбувається формування науково-технічного підґрунтя (бази) розвитку окремого виду діяльності.

Появі системи «патерн» передувала система «перн», а наслідком застосування сітьових методів прогнозування для управління окремими системами є їх удосконалення ще на початкових етапах проведення наукових досліджень. У перекладі з англійської мови Pattern означає «шаблон», «схема» або «модель» та очевидно сформовано з перших літер слів Planning assistance through technical evaluation relevance number – допомога плануванню шляхом застосування відносних показників технічного оцінювання) [217, с. 28]. У 60-70 роки існувала невелика кількість літературних джерел, в яких детально описувалась дана методика. Це пов’язано із застосуванням її, в той період, у дослідженнях

щодо розвитку воєнно-промислового комплексу США та окремими аспектами щодо розповсюдження власних авторських прав, які не повинні були вийти за межі установи в якій проводились дослідження.

Компанія Хоніуелл стала першою в США, яка застосувала сітьові системи в процесі планування діяльності. В той час, поява на ринку та, зокрема, використання в компанії Хоніуелл електронно-обчислювальних машин відіграло велику роль у прискоренні технологічного розвитку й стало поштовхом до зростання обсягів реалізації продукції. Науковці й задіяні фахівці компанії, що займалися створенням першої моделі (макету) патерн застосовували електронно-обчислювальні машини та надбаний досвід у програмуванні логічних задач для оцінювання інформаційних даних та визначення рівня отриманого ефекту.

Ми вважаємо патерн метод є засобом управління, що базується на прогнозуванні науково-дослідної діяльності, який можна використовувати як засіб підвищення ефективності та розвитку ЗЕД (рис. 4.8).

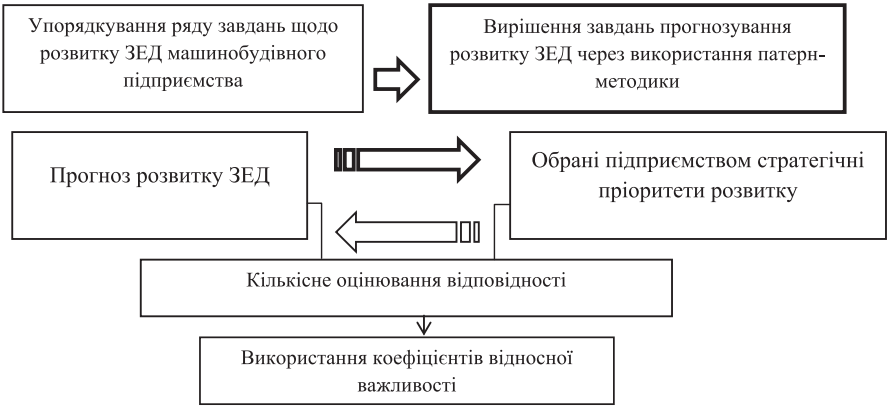


Рис. 4.8 Схема макету патерн-методу у прогнозуванні розвитку ЗЕД підприємств

Метод патерн у прогнозуванні ЗЕД підприємств має ґрунтуватися на основній першорядній умові: відповідності прогнозу розвитку ЗЕД обраним стратегічним пріоритетам розвитку машинобудівної галузі. Така відповідність у свою чергу базується на концепції її кількісної оцінки – визначення коефіцієнтів відносної важливості. Базуючись на такому підході основні напрями ЗЕД машинобудівних підприємств та державних пріоритетів (цілей розвитку) відображаються рядом коефіцієнтів їх відносної важливості. Зазначені коефіцієнти визначаються методом експертного оцінювання.

Метод патерн передбачає застосування інформаційного принципу, тобто при оцінюванні складових дерева цілей беруться до уваги лише найвагоміші фактори, що можуть вплинути на прийняття рішень керівництва у напрямі ведення ЗЕД господарюючого суб'єкта.

Для розвитку ЗЕД сучасних підприємств прогнозування, а швидше рівень його ефективності, як важливого елементу цілісної системи управління, є необхідним атрибутом ведення бізнесу. Прогнозування є своєрідним критерієм, що розкриває, водночас, як нинішнє становище підприємства, так і систему його цілей, стратегічних напрямів діяльності. Саме прогнозування дає змогу сформувати сукупність альтернативних напрямів розвитку ЗЕД підприємств із обранням серед них найперспективніших. Для обрання найкращого варіанту дій необхідно передбачити усі можливі результати (наслідки), опрацювавши чималий обсяг зібраних інформаційних даних. В результаті задіяними фахівцями підприємств виявляються потенційні ризики реалізації тих чи інших дій ЗЕД підприємства із своєчасним прийняттям рішень, що запобігатимуть впливу несприятливих розвитку чинників.

Відповідно патерн-методу формується дерево цілей в основі якого розробка так званого сценарію прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на визначений стратегічний часовий проміжок. Побудоване ієрархічне дерево властивостей представляє комплексну властивість якості ресурсів у вигляді складових: якість технічних ресурсів, якість технологічних ресурсів, якість просторових ресурсів, якість ресурсів системи управління, якість інформаційних ресурсів, якість кадрових ресурсів. Ці складові, у свою чергу, декомпозируються на більше одиничні властивості. Частина з них може бути оцінена метрологічними і формальними методами, а частина – експертними оцінками.

Господарюючий суб'єкт, що має у своїй організаційній структурі окремий підрозділ по зовнішньоекономічної діяльності, залучає до розробки сценарію найбільш кваліфікованих спеціалістів, що мають достатній досвід у даних питаннях та можуть з як найбільшою результативністю використати усі інформаційні дані в зазначеному процесі. Схематично місце сценарію розвитку ЗЕД в сукупності складових системи патерн-методу зображено на рис. 4.9.

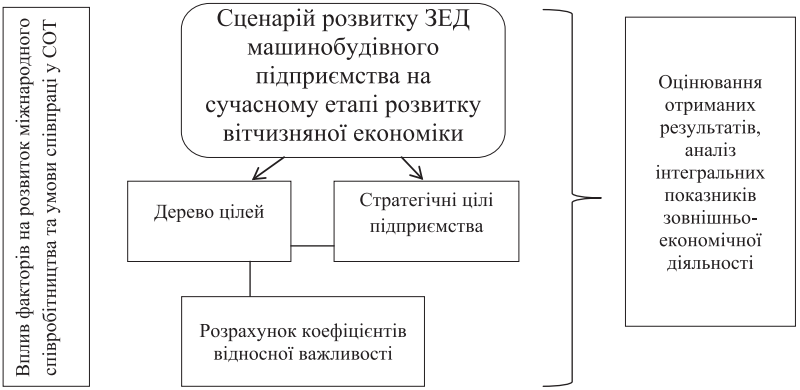


Рис. 4.9 Місце сценарію розвитку ЗЕД машинобудівного підприємства в сукупності складових системи патерн-методу

Сценарій розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства безумовно пов'язаний із стратегічними цілями, так як формується після аналізу факторів впливу на міжнародне співробітництво та умов перебування у СОТ. Важливим аспектом є критеріальний підхід обрання коефіцієнтів відносної важливості.

Позитивним в системі pattern методу є проведення кількісного оцінювання усіх складових, що формують дерево цілей у формі так званої вагомості, тобто коефіцієнтів відносної важливості. Деталізовано усі аспекти щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності, поставлені завдання, заходи виокремлені у сформованому сценарії. Кількісна їх характеристика шляхом, наприклад, проведення експертного оцінювання, відображає потребу зміни управлінських рішень щодо вже сформованих заходів та підходів у сценарії. Під впливом зміни зовнішніх факторів відбувається корегування сценарію, відповідно вносяться зміни у складові дерева цілей та оцінюються обрані коефіцієнти.

Застосування методики pattern у такому елементі системи стратегічного управління як прогнозування передбачає розрахунок управлінським персоналом коефіцієнтів відносної важливості функціональних підсистем (функцій підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність). Опрацювання зазначених рівнів вагомості функціональних підсистем дають змогу виокремити, який напрям зовнішньоекономічної діяльності буде найбільш ефективнішим для машинобудівного підприємства. З метою наочного представлення варто схематично навести функціональні підсистеми механізму зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства (рис. 4.10).

У визначених коефіцієнтах відносної важливості функціональних підсистем підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю проявляються напрями, на яких варто закцентувати увагу у даній сфері.

За умов членства в СОТ машинобудівні підприємства всіма можливими способами намагаються активізувати інвестиційно-інноваційні процеси. Виробляючи інноваційну продукцію відповідно до міжнародних стандартів якості, підприємство матиме змогу збільшити власні конкурентні переваги, рівень прибутковості тощо. За допомогою методики патерн можна визначити конкурентоздатність інноваційного виду продукції і серед кількох альтернативних варіантів обрати саме ті, яким буде притаманний високий рівень збуту.

Основоположними перевагами методики патерну можна визначити спроможність забезпечення планування науково-дослідних робіт, що може бути застосовано у багатьох сферах, зокрема й на підприємствах, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. В загальному, специфікою методики є поділ складної проблеми на більш мілкі до часу, коли можна буде використати найраціональніше підхід до планування, наприклад, науково-дослідного з них, дослідницько-конструкторських робіт. Вирішити такі завдання можна з використанням (системного підходу, сукупності методів дослідження виробничих операцій, системного аналізу тощо). Якщо знову ж таки звернутися до джерела появи методики, то виникала вона як засіб планування і прогнозування. Методика паттерн може використовуватися для подолання технологічного

дисбалансу вітчизняних виробничих систем із розвиненими країнами, є засобом запобігання потенційним економічним витратам.



Рис. 4.10 Функціональні підсистеми підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність*

*доопрацьовано автором: [177, с. 50; 242]

Ще однією позитивною особливістю методики патерн є можливість швидкого коригування ЗЕД. Методика надає можливість враховувати вплив змін міжнародного політичного становища на терміни виконання визначених завдань шляхом введення в існуючу модель новітніх даних та експертних оцінок. Патерн як шаблон завжди може удосконалюватися під впливом дії ряду чинників на особливості що визначають стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств за нинішніх умов посиленої активізації інтеграційних процесів [217].

Формування сценаріїв вже давно увійшло в практику прогнозування як елемента управління і, як окрема сфера наукових досліджень. Сценарій надає певну гарантію реалізації інтерпретації зовнішньої і внутрішньої політики підприємств, визначає межі важливості цих елементів, гарантує використання експертами одних і тих же інформаційних джерел.

В стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства методика pattern може використовуватися, на нашу думку, так як включає методи системного аналізу, тобто формування як сценарію дій (при виконанні стратегії), так і формування «дерева цілей». Щодо останнього, то цілевизначення як функція стратегічного управління ЗЕД підприємства в євроінтеграційних процесах була детально описана нами у в першому розділі роботи.

Елементи методики патерн та бенчмаркінгу як методів управління можуть бути поєднані саме за рахунок формування сценарію. Використання бенчмаркінгу надасть можливість виокремити проблемні аспекти, що існують на підприємстві та заважають стати на рівень (або вище) підприємств-аналогів з позиції збільшення конкурентних переваг. Тобто, маючи, опрацьовані за допомогою бенчмаркінгу інформаційні дані, відбувається формування потенційно можливого становища об'єктів, які вимагають удосконалення для досягнення стратегії та підвищення ефективності економічних параметрів розвитку ЗЕД господарюючого суб'єкта. На рис. 4.11 наведені структуро-формуючі елементи методики патерн, що можуть бути використані для розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств.



Рис. 4.11 Структуро-формуючі елементи методики "патерн", що можуть бути використані для розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств*

*авторська розробка

Узагальнюючи вище наведене, методика патерн надає можливість:

1. Побудувати внутрішню будову (дерево цілей), що включає принципи створення, функціональні підсистеми, науково-технічні проблеми та ін.

2. Визначити зовнішню структуру (систему локальних критеріїв).

3. Сформувати варіанти ресурсного забезпечення складових системи стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства.

Найголовнішим із вище наведеного є побудова прогнозної моделі, що враховуватиме усі фактори впливу та взаємодії із зовнішнім середовищем, потенційних змін, що можуть виникати під час процесів активізації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств.

Позитивним в методиці патерн є визначення класів критеріїв оцінки відносної важливості, взаємної корисності, станів і термінів розробки. Саме тому, одне з перших завдань, вирішених за допомогою методики патерн, торкалося науково-дослідних розробок. Наука є настільки складним організмом і так тісно пов'язана з практичною діяльністю людей, що основний критерій її значущості, пов'язаний з внутрішньою логікою розвитку науки, є лише частиною багатовимірного критерію. Мова йде про так званий баланс між внутрішньою логікою науки і практичною значущістю [115].

Формуючи прогнози щодо торгівельного балансу країни, зокрема, і машинобудівної галузі у стратегічному напрямі, варто, перш за все, звертати увагу на пошук підходів щодо оновлення виробництва, з метою виходу на внутрішній та зовнішній ринки із конкурентоздатною продукцією, в кінцевому розвитку експортного потенціалу галузі. Для підприємств машинобудівної галузі нагальним стоїть питання зростання обсягів продукції, що йде на експорт, відповідно зростання рівня ефективності експортних операцій.

Подальший розвиток системи аналізу та прогнозу показників розвитку економіки країни надасть можливість відпрацювати та впровадити зважені механізми керування виробничим процесом та фінансово-кредитною системою України як основні інструменти відновлення економічного зростання в державі [137].

У стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств визначальну роль займає прогноз обсягів зовнішньоторговельного обороту, товарної експортно-імпортної структури, визначення рівня попиту на окремі види продукції, аналіз тенденцій цінової політики, відповідно до виробів-аналогів на зовнішніх ринках. Управлінський персонал, зокрема фахівці відділу із розвитку зовнішньоекономічної діяльності мають приділяти значну увагу управлінню витратами, що спрямовані на удосконалення процесів оновлення виробництва, розрахунку термінів окупності вкладених фінансових ресурсів як на внутрішньому рівні так і, що стосується безпосередньо, експортно-імпортних операцій.

Менеджери відділу розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства повинні використовувати підходи саме до проведення активного (ініціативного) прогнозування, а не пасивного. Ініціативні прогно-

зи передбачають альтернативність напрямів розвитку відповідно до динаміки показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності та змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні підприємства (внутрішньої політики держави, інтеграційних процесів та ін.).

На кожному етапі слід уточнювати прогнозні показники на основі коригування та отримання додаткової інформації, що характеризує розвиток промисловості та їх зв'язків зі світовою економікою.

У світовій практиці для прогнозування експорту та імпорту знайшли широке застосування трендові моделі; функції експорту і імпорту (багатофакторні моделі); комплексні економетричні моделі; моделі міжгалузевого балансу; матричні моделі міжнародної торгівлі; оптимізаційні моделі. У планах зовнішньої торгівлі знаходять відображення обсяг, товарна і географічна структура експорту і імпорту. План експорту та імпорту товарів включає наступні розділи: план експорту (імпорту) по країнах; план поставки продукції для експорту; план поставки з експорту та імпорту в рахунок зобов'язань за договірними угодами [162, с. 143-145; 355, с. 152-153; 349, с. 70].

Акцентуючи увагу на проблематиці підвищення конкурентних переваг на зовнішньому ринку для формування стратегічного профілю машинобудівного підприємства необхідним є використання нових методологічних підходів та засобів зростання власної конкурентоздатності, оновлення виробничих процесів та технічної бази для виробництва виробів у промисловості. На нашу думку, під час посилення євроінтеграційних процесів, вітчизняним підприємствам варто перейняти окремі методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва з метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

У попередньому розділі монографії нами було наголошено на значимості такого методу управління ефективністю як «бенчмаркінг» та виокремлено ключові елементи його застосування для оцінки конкурентних переваг підприємства при його виході на глобалізовані ринки СОТ.

Ми пропонуємо акцентувати увагу, вітчизняним машинобудівним підприємствам, під час прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності, саме на даному методі. Це обумовлено тим, що рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності знаходиться в прямій залежності від розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, а бенчмаркінг є саме тим методом управління рівнем ефективності, який може бути задіяний у кожній сфері розвитку суб'єкта: виробництво продукції, управлінні персоналом, розвитку ресурсно-фінансового потенціалу, збуту продукції та ін. Особливістю бенчмаркінгу є проведення так званого порівняльного аналізу діяльності підприємств машинобудівної галузі, співставлення із власними результатами, окремими виробничої системи та виокремлення тих методичних підходів із інших підприємств, що позитивно впливатимуть на власну діяльність, зокрема й на розвиток ЗЕД. На рис. 4.12 схематично зображено основні стадії впровадження бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві.

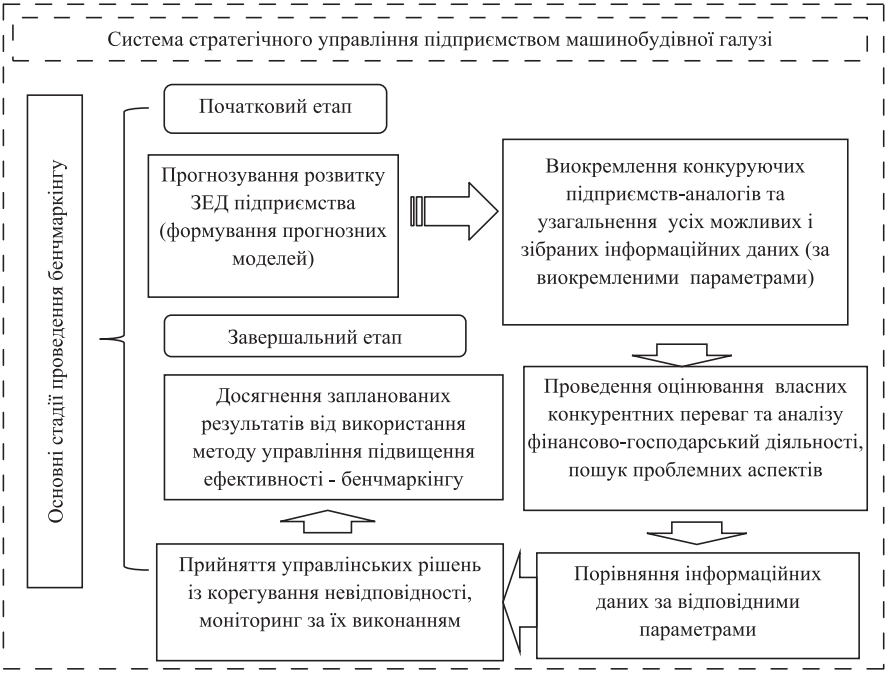


Рис. 4.12 Схематичне зображення основних стадій впровадження бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві*

* авторська розробка

На сьогодні є досить велике різноманіття підходів до управління за методом «бенчмаркінгу», які можуть застосовуватися промисловими підприємствами у стратегічному управлінні. Стратегічне управління конкурентоспроможністю з використанням стандартного процесу бенчмаркінгу складається з низки етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація [10, с. 17-19; 316; 420; 15; 198].

Частина III

ЧАСТИНА ІІІ. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗЕД В УМОВАХ СОТ

РОЗДІЛ 5. ОЦІНКА СТАНУ ЗЕД МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ

5.1 Аналіз експортно-імпортної діяльності підприємств машинобудування та факторів її активізації

Бізнес-середовище щодня змінюється, ці зміни спостерігаються у діях підприємств, у способі продажу товарів та послуг, змінюється й сам споживач. Торгівля між людьми, культурами та країнами є критичним елементом людського розвитку. Сьогодні ми знаходимося на порозі третьої хвилі глобалізації, яка закріплена за новими технологіями та зростанням економіки. Інтеграція обіцяє вивести країни з бідності та покращити якість життя у всьому світі. Розвиток та розповсюдження нового товару раніше тривали десятками років, а на сьогодні це роки, місяці.

Україна посідає свою, хоча й невелику, нішу у бізнес-середовищі та здійснює зовнішньоторговельні операції з партнерами з понад 200 країн світу, більшість з них є членами Світової організації торгівлі. Партнерами України з експорту та імпорту товарів є країни так званої СНД, ЄС, Азії, Африки, також Америка, Австралія та Океанія та інші країни світи. Ще одним досягненням з травня 2016 року, у рамках співпраці з СОТ, є повний доступ України до ринків сфери державних закупівель згідно Угоди Світової організації торгівлі про державні закупівлі. На відміну від іноземних підприємств українські підприємства тільки відкривають для себе глобальний ринок державних закупівель. За даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, найбільшу питому вагу в імпорті товарів до України займає група товарів «Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади».

Прослідковуючи тенденції розвитку окремих країн, де питома вага експорту у ВВП становить близько 50% або перевищує це значення (тобто країна є експортозалежною) при високому рівні коефіцієнта перевищення імпорту над експортом, в більшості випадків за 2010-2017 роки зафіксовані позитивні темпи зростання ВВП, як видно з таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Показники зовнішньої торгівлі та ВВП окремих країн світу

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Україна								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,09	1,13	1,18	1,22	1,07	1,04	1,12	1,15
Зміна ВВП, у % до попереднього року	0,3	5,5	0,2	0,0	-6,6	-9,8	2,3	2,4
Питома вага експорту у ВВП, %	47,1	49,8	47,7	43,0	48,6	52,6	49,3	49,1
Польща								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,05	1,05	1,01	0,96	0,97	0,94	0,92	0,94
Зміна ВВП, у % до попереднього року	3,7	5,0	1,6	1,4	3,3	3,9	2,6	2,4
Питома вага експорту у ВВП, %	40,1	42,6	44,4	46,3	47,6	49,5	52,4	53,1
Словаччина								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,01	1,01	0,96	0,95	0,96	0,98	0,97	0,96
Зміна ВВП, у % до попереднього року	5,0	2,8	1,7	1,5	2,6	3,8	3,3	3,2
Питома вага експорту у ВВП, %	75,8	84,8	91,0	93,5	91,3	91,4	92,4	92,5
Білорусь								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,26	1,03	0,95	1,05	1,01	1,00	1,00	1,01
Зміна ВВП, у % до попереднього року	7,7	5,5	1,7	1,0	1,7	-3,8	-2,6	-1,5
Питома вага експорту у ВВП, %	51,2	75,8	79,0	58,3	55,0	58,2	63,1	64,3
Литва								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,03	1,03	0,99	0,99	0,98	1,01	0,98	
Зміна ВВП, у % до попереднього року	1,6	6,0	3,8	3,5	3,5	1,8	2,3	
Питома вага експорту у ВВП, %	65,2	74,9	81,6	83,9	80,8	75,8	74,4	

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грузія								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,52	1,52	1,52	1,29	1,42	1,40	1,36	1,33
Зміна ВВП, у % до попереднього року	6,2	7,2	6,4	3,4	4,6	2,9	2,7	2,6
Питома вага експорту у ВВП, %	34,7	36,3	38,0	44,4	42,6	44,1	43,5	43,2
Німеччина								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	0,88	0,89	0,87	0,87	0,85	0,83	0,83	0,83
Зміна ВВП, у % до попереднього року	3,9	3,7	0,7	0,6	1,9	1,5	1,9	1,9
Питома вага експорту у ВВП, %	42,2	44,7	46,0	45,5	45,6	46,8	46,1	46,2
Франція								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,06	1,07	1,05	1,04	1,04	1,02	1,04	1,03
Зміна ВВП, у % до попереднього року	2,0	2,1	0,2	0,6	0,9	1,1	1,2	1,3
Питома вага експорту у ВВП, %	26,8	28,7	29,7	29,8	30,0	30,9	30,1	30,2
США								
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг та експорту товарів та послуг	1,27	1,26	1,24	1,20	1,21	1,22	1,23	1,25
Зміна ВВП, у % до попереднього року	2,5	1,6	2,2	1,7	2,6	2,9	1,5	1,5
Питома вага експорту у ВВП, %	12,4	13,7	13,7	13,7	13,6	12,5	11,9	11,4

Загальна кількість національних машинобудівних підприємств в Україні становить 11267, з яких 9287 – малі підприємства, 1834 – середні і 146 – великі. Близько 15 % основних засобів зосереджені у машинобудівній сфері, близько 22 % працівників і більше ніж 6 % оборотних активів. Понад 50 % виробленої в країні машинобудівної продукції відправляється на експорт. Частка імпортної продукції у внутрішньому споживанні досягла 57,8 %, а власного виробництва – 42,2 %. Українська продукція машинобудування експортується до 77 країн світу.

Питома вага експорту у ВВП України зросла у 2017 році порівняно з 2010 роком на 2,1 відсотка. У 2017 році порівняно з 2010 роком співвідношення імпорту до експорту в Україні зростає, це пов'язано із зменшенням експорту товарів Україною, що розпочалось ще з 2013 року, як видно з таблиці 5.2. Зменшення експорту відбулось у 2014 році, в частині експорту до країн СНД

та до 2017 року з 2014 року знизився майже вдвічі. Зменшення більш ніж вдвічі відбулось з 2013 року по 2017 рік також і щодо імпорту товарів в Україну з країн СНД. За період з 2010 по 2017 роки з усіма регіонами світу спостерігається деяке зменшення експорту товарів з України, та в порівнянні 2010 року з 2017 роком показники імпорту товарів з усіх регіонів світу є досить сталими. За період з 2010 року по 2017 рік спостерігається збільшення імпорту товарів з Африки, США та Європи.

Таблиця 5.2

Географічна структура експорту-імпорту товарів України, млн. дол. США

Регіон світу	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
Країни СНД	5442	934	6041	1166	5811	1238	5815	1467	4034	1204	3545	840	3728	673	3764	650
Європа	3246	2415	4038	2804	3945	3039	4884	3531	4431	3003	3521	2749	3499	2401	4020	2559
Країни ЄС (28)	3123	3000	3533	3372	3750	3641	4196	4212	3992	3149	2928	2750	3005	2422	3453	2533
Азія	1013	1198	1108	1377	1256	1516	1427	1585	1351	921	1120	851	1155	889	1302	1086
Африка	136	45	155	36	166	38	153	35	131	44	145	39	125	41	149	81
США	1157	563	1400	570	1428	505	1582	580	1243	695	1135	610	1133	773	1185	725
Австралія і Океанія	37	8	134	10	231	7	79	4	72	4	91	2	38	1	31	2
Інші країни світу	5939	4469	7307	5026	7305	5401	8418	6057	7487	5169	6192	4683	6140	4654	6950	4826
Усього	11936	5422	14180	6214	14096	6650	14233	7523	11521	6373	9737	5523	9868	5327	10714	5476

У зв'язку із загостренням дипломатичних та економічних відносин із Російською Федерацією через військові дії на Сході України у 2014 р. український експорт певною мірою переорієнтовується з Російської Федерації на країни ЄС, відповідно відбулось збільшення експорту у 2017 році порівняно з 2010 роком на 329,6 млн. дол. США та зменшення до країн СНД на 1678,5 млн. дол. США. З боку держав-членів ЄС основними торговельними партнерами України стали Німеччина, Польща, Італія, Угорщина, Великобританія, Нідерланди. Машинобудування (електричні машини та устаткування) стало однією з основних товарних груп українського експорту до ЄС поряд із чорними металами, зерновими культурами, рудами, шлаками, золою, енергетичними матеріали, насінням і плодами олійних рослин.

У 2017 році порівняно з 2010 роком відбулось зменшення імпорту товарів з країн СНД на 283,2 млн. дол. США, країн ЄС на 467,5 млн. дол. США та Азії на 111,2 млн. дол. США, що відповідно становить майже 5,2 відсотка, 8,5 відсотків та 2 відсотка від загального показника експорту 2017 року.

Таблиця 5.3

Обсяги експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств України у 2010-2017 роках[1], млн. дол. США

Роки / Галузь	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Темпи зростання 2017/2010, %
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання									
експорт	5670,7	6758,9	7026,6	6974,7	5657,2	3293,4	3637,9	4276,3	75,4
імпорт	8174,2	12795	13178,6	12469,8	8720,8	5403,6	7889,4	9903,6	121,2
Реактори ядерні, котли, машини									
експорт	3135,4	3569,9	3794,9	3840,5	2977,2	1632,8	1561,3	1728,1	55,1
імпорт	4568,8	7112,3	7226,9	6910,7	4914,3	3100,6	4686,1	5776,8	126,4
Електричні машини									
експорт	2535,4	3189,3	3231,8	3134	2680,2	1660,6	2076,7	2548,8	100,5
імпорт	3605,7	5682,8	5951,8	5559,1	3806,5	2302,8	3203,2	4125,8	114,4
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби									
експорт	3250,7	4854,6	5963,4	3343	1472,1	679,1	555,7	625,9	19,2
імпорт	3664,6	6204,4	8067,1	5901,7	2648,2	1743,4	2959,5	4182,1	114,1
Залізничні локомотиви									
експорт	2391,8	3806,8	4107	2463,1	839,2	210,8	237,8	219,7	9,2
імпорт	276,3	495,2	998,7	340,4	123,6	37,2	81,9	168,3	60,9
Засоби наземного транспорту, крім залізничного									
експорт	540,9	633,5	585,4	374,9	292,9	175,6	132,5	132,7	24,5
імпорт	3321	5443,4	5948,6	5444	2451	1620	2814,0	3965,7	119,4
Літальні апарати									
експорт	123,9	321,7	925,6	313,8	246,2	190,6	78,9	29,02	23,4
імпорт	32,1	69,1	107,4	70,4	49,2	54,8	50,5	28,7	89,4
Судна									
експорт	194,8	92,9	345,1	191	93,4	102,2	106,5	244,5	125,5
імпорт	35,4	196,1	1012,2	46,8	24,3	31,8	13,1	19,43	54,9

[1]Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Як видно з таблиці 5.3 експорт машин, обладнання та механізмів зменшився на 24,6 % в 2017 році відносно 2010 року, найбільший спад експорту за даний період відбувся у залізничних локомотивах, зниження становить 90,8 %, тобто на 2172,1 млн. дол. США. Найменший спад експорту відбувся в галузі реактори ядерні, котли і машини 44,9 відсотка, тобто на 1407,3 млн. дол. США. У 2017 році порівняно з 2010 роком відбулось зростання у таких галузях як виробництво електричних машин на 0,5 відсотка, тобто на 13,4 млн. дол. США та у суднобудуванні на 25,5 відсотка, тобто на 49,7 млн. дол. США. Щодо показників імпорту товарів машинобудівних підприємств України, то імпорт машин, обладнання та механізмів збільшився на 21,2 % в 2017 році відносно 2010 року. Відбулось збільшення на 26,4 відсотка для реактори ядерні, котли і машини та на 19,4 відсотка для засобів наземного транспорту, крім залізничного, що відповідно становить збільшення на 1208 млн. дол. США та на 644,7 млн. дол. США. Також відбулось зростання імпорту електричних машин

на 14,4 відсотка та засобів наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби на 14,1, що відповідно становить зростання на 520,1 млн. дол. США та 517,5 млн. дол. США. Найбільший спад імпорту відбувся у суднобудуванні на 45,1 відсотка та на 15,97 млн. дол. США.

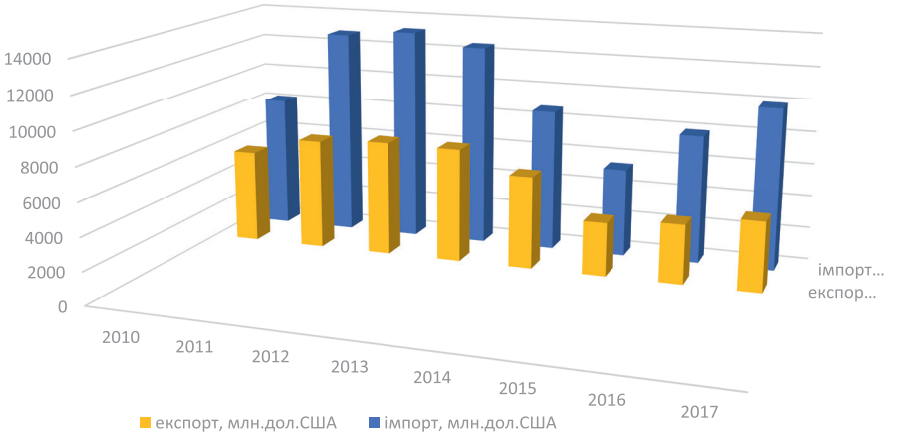


Рис. 5.1 Зміни обсягів експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств України у 2010-2017 роках, млн. дол. США

Як видно з рисунку 5.1 за період з 2010 року по 2017 рік максимальний рівень зростання як імпорту, так і експорту товарів машинобудівних підприємств України відбувався у 2012 році. У 2017 році порівняно з 2016 роком спостерігається незначний рівень зростання експорту на 638,4 млн. дол. США та імпорту в 2017 році відносно 2016 року на 2014,2 млн. дол. США.

Найбільший відсоток реалізації експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств відносно загальних обсягів реалізації товарів в Україні становлять машини, обладнання та механізми, це майже 10 відсотків експорту у 2017 році та 20 відсотків імпорту від майже 10 відсотків та майже 20 відсотків загальних відсотків машинобудування відносно загальних обсягів реалізації товарів в Україні.

Зменшення відсотку реалізації імпорту товарів машинобудівних підприємств відносно загальних обсягів реалізації товарів в Україні відбулось на 19,05 відсотка у 2017 році порівняно з 2010 роком, щодо експорту, то за аналогічний період також відбулось зменшення на 24,82 відсотка.

Загалом машинобудування у вітчизняній економіці відіграє провідну роль, оскільки в ньому зосереджено значний технічний, науковий та інноваційний потенціал. Розвиток машинобудування сприяє розвиткові інших суміжних галузей, що дозволяє створювати замкнений цикл виробництва на території України.

Таблиця 5.4

Реалізація експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств відносно загальних обсягів у млн. дол. США реалізації товарів в Україні у 2010-2017 році[1], %

Роки / Галузь	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Темпи зростання 2017/2010, %
Усього машинобудування відносно загальних обсягів реалізації товарів в Україні									
експорт	34,70	34,01	37,80	32,60	26,49	20,80	23,09	9,88	28,47
імпорт	39,01	46,00	50,21	47,70	41,80	38,10	55,29	19,96	51,17
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання									
експорт	11,03	9,89	10,22	11,02	10,51	8,62	10,02	9,9	89,76
імпорт	13,46	15,49	15,57	16,19	16,03	14,4	20,11	20,0	148,59
Реактори ядерні, котли, машини									
експорт	6,1	5,23	5,52	6,07	5,53	4,27	4,30	4,0	65,57
імпорт	7,53	8,61	8,54	8,97	9,03	8,26	11,94	11,7	155,38
Електричні машини									
експорт	4,93	4,67	4,70	4,95	4,98	4,35	5,72	5,9	119,68
імпорт	5,94	6,88	7,03	7,22	7,00	6,14	8,16	8,3	139,73
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби									
експорт	6,32	7,11	8,68	5,28	2,74	1,78	1,53	1,4	22,15
імпорт	6,04	7,51	9,53	7,66	4,87	4,65	7,54	8,4	139,07
Залізничні локомотиви									
експорт	4,65	5,57	5,98	3,89	1,56	0,55	0,65	0,5	10,75
імпорт	0,46	0,6	1,18	0,44	0,23	0,1	0,21	0,3	65,22
Засоби наземного транспорту, крім залізничного									
експорт	1,05	0,93	0,85	0,59	0,54	0,46	0,36	0,3	28,57
імпорт	5,47	6,59	7,03	7,07	4,51	4,32	7,17	5,0	91,41
Літальні апарати									
експорт	0,24	0,47	1,35	0,5	0,46	0,5	0,22	0,1	41,67
імпорт	0,05	0,08	0,13	0,09	0,09	0,15	0,13	0,1	200
Судна									
експорт	0,38	0,14	0,5	0,30	0,17	0,27	0,29	0,6	157,89
імпорт	0,06	0,24	1,2	0,06	0,04	0,08	0,03	0,0	0

[1]Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

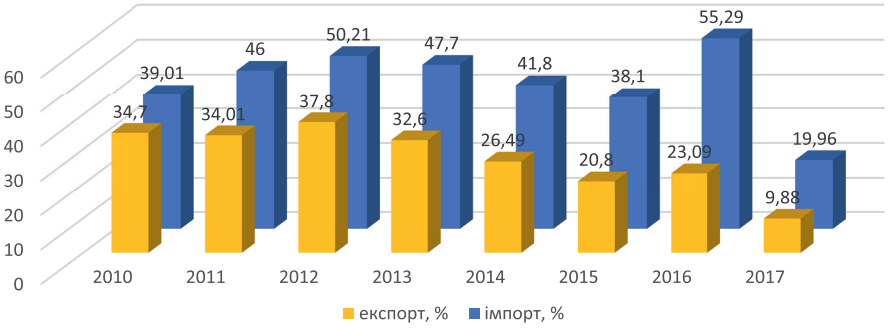


Рис. 5.2 Динаміка відсотку реалізації експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств відносно загальних обсягів реалізації товарів в Україні у 2010-2017 роках, млн. дол. США

На наш погляд, за сучасних умов економічного розвитку актуальним є збільшення потенціалу машинобудівного комплексу України за допомогою формування ефективної стратегії виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки, яка повинна враховувати місткість потенційних ринків збуту для української продукції і сприяти встановленню високих конкурентних позицій машинобудівних підприємств України на міжнародному ринку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є вагомим фактором розширення можливості підприємств в опануванні нових сегментів ринку для підвищення їх прибутковості.

Машинобудування у вітчизняній економіці відіграє провідну роль, оскільки в ньому зосереджено значний технічний, науковий та інноваційний потенціал. Розвиток машинобудування сприяє розвиткові інших суміжних галузей, що дозволяє створювати замкнений цикл виробництва на території України.

На наш погляд, за сучасних умовах економічного розвитку актуальним є збільшення потенціалу машинобудівного комплексу України за допомогою формування ефективної стратегії виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки, яка повинна враховувати місткість потенційних ринків збуту для української продукції і сприяти встановленню високих конкурентних позицій машинобудівних підприємств України на міжнародному ринку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є вагомим фактором розширення можливості підприємств в опануванні нових сегментів ринку для підвищення їх прибутковості.

Поглиблення євроінтеграційних процесів України та підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом є важливим фактором, що впливає на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств машинобудівного комплексу. Проте, їх інтеграція до європейського економічного простору можлива лише за умов ефективного використання експортного по-

тенціалу, аналіз та оцінка якого є важливою передумовою формування механізму зовнішньоекономічної адаптації українських виробників машинобудівної продукції до умов вільної торгівлі між Україною та ЄС.

Оцінки діяльності підприємств машинобудівного комплексу дає змогу визначити причини уповільнення розвитку, наявність та стан ресурсів, обсяги здійснення експортно-імпортних операцій та фінансово-інвестиційних процесів.

З метою виокремлення типових проблем та перспектив у розвитку основних видів ЗЕД підприємств вважаємо за доцільне всебічно оцінити аналітичну інформацію підприємств машинобудування Хмельницької області. Із сукупності досліджуваних суб'єктів господарювання було виділено шість підприємств, обсяги експортно-імпортних операцій яких відображає як позитивні, так і негативні тенденції у даній сфері.

На нашу думку, з'ясування загальних тенденцій в господарській діяльності суб'єктів ЗЕД на основі динаміки основних техніко-економічних показників дозволить розглядати ЗЕД у взаємозв'язку з іншими видами діяльності підприємств. Зазначені вище показники розраховано на основі фінансової та статистичної звітності підприємств. Результати обчислень представлені у додатку В.

Аналіз показників підприємств дозволяє стверджувати, що:

– наявні позитивні тенденції розвитку господарської діяльності ДП «Новатор», які не можна назвати сталими та стійкими. Викликають занепокоєння негативні зміни 2016 р., що мали короткотривалий характер;

– найбільш вдалим роком з погляду динаміки основних техніко- економічних показників діяльності для ДП «Красилівський агрегатний завод» був 2014 р. У наступні три роки простежуємо погіршення динаміки показників ефективності господарської діяльності. Результати 2017 р. свідчать про поглиблення негативних тенденцій в господарській діяльності підприємства;

– господарська діяльність ВАТ «Темп» є достатньо нестабільною і в 2013, а також 2015 рр. була збитковою. У 2016-2017 рр. констатуємо ознаки виходу з кризи та інтенсивного розвитку діяльності;

– зміни основних показників господарської діяльності ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» мали стрибкоподібний характер, окремі роки підприємство мало збитки. У 2015-2017 рр. відзначаємо поступове зростання прибутковості та наявність окресленої тенденції розвитку;

– у 2012-2014 рр. діяльність ТОВ «Преттль-Кабель Україна» була нестабільною та збитковою. У наступні роки (2015-2017) відмічається поліпшення техніко-економічних показників. Особливо вдалим з погляду зазначених вище індикаторів розвитку підприємства був 2016 рік;

– в цілому ситуація на ПАТ «Укрелектроапарат» може характеризуватись як позитивна. Після зниження показників ефективності господарської діяльності у 2015 році спостерігається чітко виражена тенденція поступового зростання прибутковості, зниження витратомісткості, нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції.

З огляду на те, що експортно-імпортна діяльність досліджуваних підприємств займає частку в структурі ЗЕД, що значно переважає усі інші види зовнішньоекономічної діяльності. Вважаємо за необхідне зосередити увагу саме на аналізі зазначеного виду діяльності у контексті її ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

– проаналізувати загальні тенденції у зовнішній торгівлі машинобудівною продукцією українських підприємств;

– визначити найбільш привабливі з точки зору експорту та імпорту види продукції галузі;

– виявити основні фактори, які визначають наявність чи відсутність переваг галузі;

– запропонувати напрями розвитку ЗЕД з врахуванням сучасних умов функціонування.

Несприятливі тенденції, що спостерігаються в зовнішній торгівлі України в 2012-2017 рр. підтверджують необхідність і важливість активізації зовнішньоторговельної діяльності країни, насамперед, за рахунок підвищення ефективності використання експортно-імпортного потенціалу на рівні країни та підприємства.

Промислові підприємства, які є найбільшими експортерами та імпортерами в галузі машинобудування Хмельницької області представлені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Обсяги експорту та імпорту досліджуваних підприємств за період 2012-2017 рр.*

Підприємства	Обсяг експорту, тис. грн						
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Разом:
ПАТ «Укрелектроапарат»	195594,00	531797,00	709884,00	412600,00	258102,00	341463,00	2449440,00
ДП «Новатор»	88890,91	127810,89	204151,30	398086,2	152696,80	106396,20	1078302,30
ВАТ «Темп»	16563,14	1356,65	79140,10	12303,5	7675,30	14081,50	131120,18
ДП «Красилівський агрегатний завод»	58796,09	20157,05	24225,00	9401,00	19686,70	30884,00	163149,84
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	44669,62	56399,89	66872,72	121836,55	155740,78	164649,16	610168,89
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	4387,82	5699,40	8106,50	3574,53	5669,96	9097,99	36536,2
ПАТ «Укрелектроапарат»	81949,12	277001,57	246883,10	294097,87	196477,36	229502,25	1325911,27
ДП «Новатор»	89359,93	69167,39	295057,47	306897,34	195800,46	253762,46	1210045,05
ВАТ «Темп»	38652,74	12386,38	69416,60	25912,19	24113,07	38413,40	209133,72
ДП «Красилівський агрегатний завод»	3156,86	2166,30	15489,11	17966,08	9407,62	139,82	48325,79
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	53265,13	60202,95	84350,73	128276,52	146444,19	164149,43	636688,65
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	–	–	–	–	–	–	–

*Примітка: побудовано автором на основі даних [119]

У найбільших обсягах експорт продукції у 2012–2017 рр. (у розмірі 2449440 тис.грн) здійснювало ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Преттль-Кабель Україна» (610168,89 тис.грн), ДП «Красилівський агрегатний завод» (163149,84 тис.грн). У дещо менших обсягах експортували продукцію ВАТ «Темп» (131120,18 тис.грн) та ДП «Новатор» (1078302,30 тис.грн). Найменший обсяг експорту промислової продукції припадає на ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»», яке за 2012-2017 рр. поставило продукції за межі України лише на 36536,2 тис.грн.

Найбільшими імпортерами серед аналізованих підприємств у 2012-2017 рр. були ПАТ «Укрелектроапарат» (з обсягами імпорту 1325911,27 тис.грн) та ДП «Новатор» (1210045,05 тис.грн). Обсяги імпорту ТОВ «Преттль-Кабель Україна» у розмірі 636688,65 тис.грн перевищують обсяги імпорту ВАТ «Темп» (209133,72 тис.грн) та ДП «Красилівський агрегатний завод» (48325,79 тис.грн). У 2012-2017 рр. підприємство ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» не здійснювало імпорт взагалі.

Для дослідження факторів активізації ЗЕД у діяльності машинобудівних підприємств нами було розраховано показники, що характеризують зовнішньоекономічну торгівлю досліджуваних підприємств, та проаналізовано ці показники у динаміці (табл. 5.6, рис. 5.3).

Таблиця 5.6

Основні показники зовнішньоекономічної торгівлі досліджуваних підприємств за 2012-2017 рр.

Показник	Рік						Темпи приросту, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Експорт, тис.грн	408901,58	743160,88	1092379,62	957801,78	599571,54	675669,84	165,24
Імпорт, тис.грн	266383,78	420924,59	711197,01	773149,97	572242,7	685967,36	157,51
Зовнішньоторговельний оборот, тис.грн	675285,36	1164085,47	1803576,63	1730951,75	1171814,24	1361637,2	101,63
Чистий експорт, тис.грн	142517,8	322236,29	381182,61	184651,81	27328,84	-10297,52	-107,22
Індекс чистої торгівлі	1,53	1,76	1,53	1,23	1,04	0,98	-35,94

*Примітка: побудовано автором на основі даних [119]

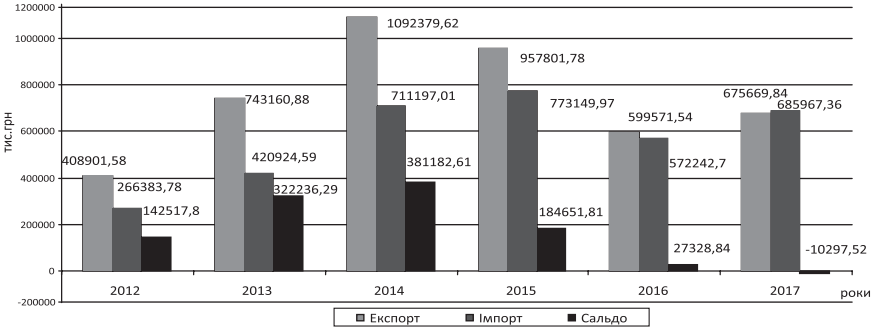


Рис. 5.3 Динаміка обсягів експорту-імпорту окремих підприємств-виробників машинобудівної продукції Хмельницької області у 2012-2017 рр.*

*Примітка: побудовано автором на основі даних [119]

Обсяг експорту промислової продукції аналізованими підприємствами протягом періоду з 2012 по 2017 рр. зріс на 65,24 % (або на 266768,26 тис.грн), що свідчить про значний потенціал підприємств в галузі машинобудування Хмельницької області. Однак темпи приросту імпорту у 2012-2017 рр. є значно вищими ніж темпи приросту експорту (157,5 %). Зовнішньоторговельний оборот збільшився на 686351,84 тис. грн, що становить 101,63 % приросту його обсягів. Сальдо торгівлі має позитивне значення протягом 2012-2016 рр., у 2017 р. – від'ємне. У 2012-2017 рр. показник чистого експорту зменшився на 107,22 %, а індекс чистої торгівлі – з 1,53 до 0,98 (або на 35,94 %) (рис. 5.4).

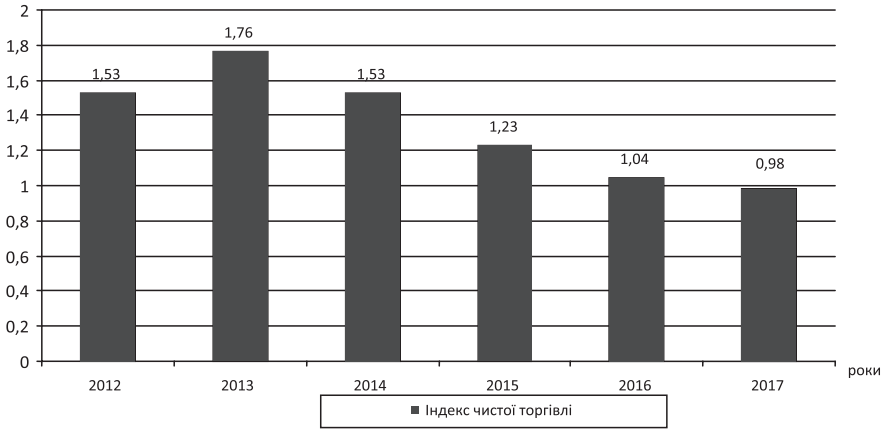


Рис. 5.4 Динаміка індексу чистої торгівлі аналізованих підприємств

Зростання обсягів імпорту у порівнянні із зменшенням обсягів експорту свідчить про недостатнє використання імпортозаміщення вітчизняними машинобудівними підприємства. Динаміка імпорту машинобудівної продукції за період з 2012 по 2017 рр. є нестабільною. Так, з 2012 по 2015 рр. обсяги імпорту машинобудівної продукції зросли, у 2016 р. – значно зменшилися, однак у 2017 рр. знову дещо збільшилися.

Варто дослідити також інші аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств Хмельниччини. З цією метою було розраховано показники, що характеризують ступінь експортної орієнтації та імпортної залежності підприємств. Результати наведено у табл. 5.7.

З таблиці 5.7 видно, що співвідношення експортно-імпортних потоків аналізованих підприємств відрізняються для різних суб'єктів ЗЕД. Окрім ДП «Новатор», ВАТ «Темп» та ТОВ «Преттль-Кабель Україна» сальдо інших підприємств за зазначений період мали додатне значення. Зазначений показник має тенденцію до зростання, що є очевидною та закономірною реакцією підприємства на загальноекономічну ситуацію в країні (у тому числі, коливання валютних курсів). Показник частки вартісного обсягу експорту підприємства в сукупних доходах є достатньо високим для більшості підприємств (рис. 5.5).

Таблиця 5.7

Аналіз показників експортно-імпортної діяльності досліджуваних підприємств за період 2012-2017 рр.

Підприємства	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сальдо експортно-імпортної діяльності, тис. грн						
ПАТ «Укрелектроапарат»	113644,88	254796,43	463000,9	118502,13	61624,64	111960,75
ДП «Новатор»	-469,02	58643,5	-90906,17	91188,86	-43103,66	-147366,26
ВАТ «Темп»	-22089,6	-11029,73	9723,5	-13608,69	-16437,77	-24331,9
ДП «Красилівський агрегатний завод»	55639,23	17990,75	8735,89	-8565,08	10279,08	30744,18
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	8595,81	-3803,06	-17478,01	-6439,97	9296,59	499,73
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	4387,82	5699,40	8106,50	3574,53	5669,96	9097,99
Частка експорту в сукупному обсязі реалізації, %						
ПАТ «Укрелектроапарат»	77,22	87,06	92,2	82,3	67,6	59,2
ДП «Новатор»	35,48	52,44	62,02	63,08	37,24	15,80
ВАТ «Темп»	37,21	7,88	95,62	40,56	30,65	34,13
ДП «Красилівський агрегатний завод»	63,43	22,47	15,43	3,67	7,69	19,29
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	93,83	94,68	91,78	99,56	94,45	91,70
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	82,09	76,42	77,33	44,19	52,49	56,98
Частка імпорту в сукупних витратах, %						
ПАТ «Укрелектроапарат»	32	64,6	46,8	63	53	45
ДП «Новатор»	33,70	27,91	87,26	47,72	43,64	37,48
ВАТ «Темп»	88,21	60,81	84,47	77,06	89,82	95,57
ДП «Красилівський агрегатний завод»	3,47	2,45	10,34	7,17	3,57	0,07
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	91,63	91,79	91,52	91,91	91,67	91,57
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	–	–	–	–	–	–

У 2014 році помітно зросла експортна орієнтованість ВАТ «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» та ДП «Новатор», однак у подальшому вона знижується. У 2017 році тільки ПАТ «Укрелектроапарат» і ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» мають частку експорту понад 50% від загального обсягу реалізованої продукції. В цілому простежується подібна тенденція і для інших підприємств, за винятком ТОВ «Преттль-Кабель Україна», на якому впродовж усього періоду частка експорту в сукупному обсязі реалізації перевищує 90%.

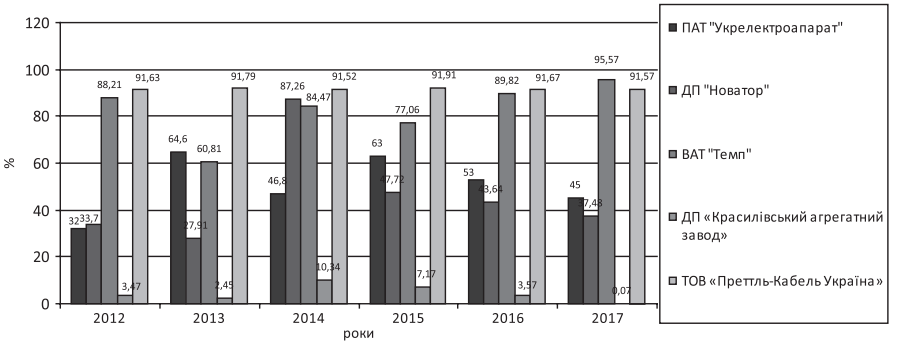


Рис. 5.5 Оцінка частки експорту в загальному обсязі реалізованої продукції досліджуваних підприємств

У розвитку зовнішньоекономічної активності промислових підприємств, діяльність яких досліджується, за останні кілька років можна відзначити наступні тенденції. По-перше, відслідковуються значні коливання частки експорту в загальному обсязі реалізованої продукції досліджуваних підприємств – зростання у 2013-2014 рр. і значне зниження у 2015-2017 рр. з незначним поліпшення експортної діяльності окремих підприємств у 2017 р. (ПАТ «ХЗ-КПУ «Пригма-Прес»», ДП «Красилівський агрегатний завод», ВАТ «Темп»). Як наслідок, відбувається збільшення кількості підприємств з незначними обсягами експорту в загальному обсязі виробленої продукції (рис. 5.5). Ці факти ілюструють ситуацію зі зниженням обсягів експорту і побічно свідчать про зниження експортного потенціалу досліджуваних підприємств в сучасних умовах. По-друге, відносно стабільним залишається число підприємств, які експортують від 10 до 50% виготовленої продукції.

Динаміка показника частки вартісного обсягу імпорту підприємства в сукупних витратах для окремих підприємств є різноспрямованою (рис. 5.6).

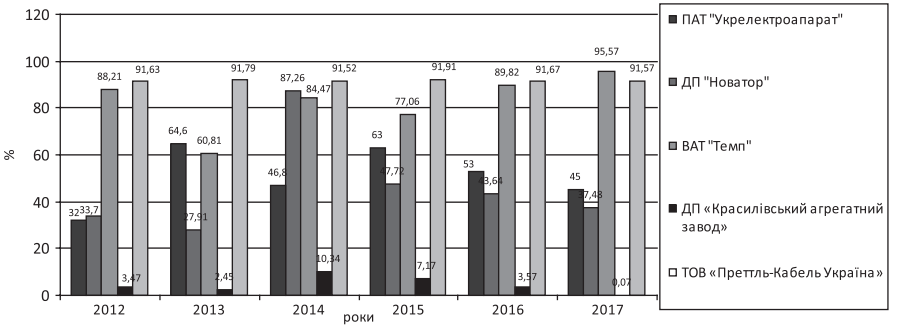


Рис. 5.6 Оцінка частки імпорту в сукупних витратах окремих підприємств Хмельницької області*

*Примітка: побудовано автором на основі даних [119]

Зросла імпортна орієнтованість ВАТ «Темп» (з 88,21 % до 95,57 %), при цьому ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» взагалі не здійснювало імпортну діяльність. На ПАТ «Укрелектроапарат» і ДП «Новатор» відбувалися значні зміни показника частки імпорту у сукупних витратах протягом усього періоду, при цьому останні три роки його значення повільно зменшуються. Подібна тенденція простежується для ДП «Красилівський агрегатний завод». На ТОВ «Преттль-Кабель Україна» частки імпорту у сукупних витратах протягом 2012-2017 рр. залишається майже не змінною (на рівні 91 %).

Треба визнати, що для посилення позицій вітчизняних суб'єктів експортно-імпортної діяльності важливо модернізувати вітчизняне машинобудування, технологічно його оновити на засадах реалізації державних концепцій і програм, спрямованих на імпортозаміщення і розвиток експортного потенціалу.

Розробка ефективних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства неможлива без з'ясування поточного стану та тенденцій розвитку ЗЕД з погляду її масштабів, стійкості та диверсифікованості. Такий аналіз дає можливість ідентифікувати слабкі місця у ЗЕД досліджуваних підприємств, які можуть виступати в ролі факторів, що стримують або сприяють їх реалізації, збільшують ступінь відхилення від очікуваних результатів як в абсолютному, так і у відносному вираженні.

Наше аналітичне дослідження на основі статистичної інформації підприємств має на меті дати якісну оцінку окремих параметрів ЗЕД. Оскільки серед інших форм зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств найбільш значна роль належить експорту, необхідно здійснити вертикальний та горизонтальних аналіз товарної і географічної структур експортованої (табл. 5.8), а також імпортованої продукції за 2012-2017 рр., проаналізувати динаміку експортно-імпортних потоків підприємств (додаток Д, табл. Д.1-Д.21).

Використовуючи інформацію підприємств, варто дослідити товарну та географічну структури експорту і імпорту підприємств, а також динаміку обсягів імпорту та експорту, щоб:

– визначити наскільки широко здійснюється диверсифікація за товарним та географічним принципом як для експорту, так і для імпорту, оцінити стійкість товарного асортименту експорту та імпорту підприємств;

– з'ясувати, як ризики країн партнерів, з якими співпрацюють вітчизняні підприємства вплинули на зазначені структури і на загальні обсяги експортної та імпортної діяльності.

Дослідження географічної структури ринку і динаміка експортних операцій окремих підприємств-експортерів машинобудівної продукції Хмельницької області проведено за даними таблиці 5.8.

Експорт продукції машинобудівної галузі України аналізованими підприємствами здійснюється до Росії та інших країн СНД, країн Європи, Азії.

Таблиця 5.8

Географічна структура і динаміка експортних операцій окремих підприємств Хмельницької області за 2012-2017 рр.

Підприємство	Структура експорту (країна)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Темпи зростання (2017/ 2012 рр.), %
		тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Укрелектроапарат»	Разом:	195594,00	531797,00	709884,00	412600,00	258102,00	341463,00	174,5
	в тому числі							
	Росія	170753,56	49974,71	654158,11	265714,4	85125,34	86902,33	
	у %	87,30	93,64	92,15	64,40	32,98	25,45	
	Інші країни СНД	21750,05	29355,19	54022,17	111773,34	79805,14	121833,99	
	у %	11,12	5,52	7,61	27,09	30,92	35,68	
	Країни Європи	2679,64	265,89	1703,72	21413,94	64783,60	93595,01	
	у %	1,37	0,05	0,24	5,19	25,10	27,41	
	Країни Азії	410,75	4201,20	-	13203,20	28391,22	39131,66	
	у %	0,21	0,79	-	3,32	11,00	11,46	
ДП «Новатор»	Разом:	88890,91	127810,89	204151,30	398086,2	152696,80	106396,20	119,69
	в тому числі							
	Росія	53094,54	107603,99	124471,05	123526,15	47946,80	22087,85	
	у %	59,73	84,19	60,97	31,03	31,40	20,76	
	Інші країни СНД	1226,70	19094,95	79680,25	270738,42	67736,30	65263,43	
	у %	1,38	14,94	39,03	68,01	44,36	61,34	
	Країни Європи	35,55	-	-	3821,63	35807,40	1521,46	
	у %	0,04	-	-	0,96	23,45	1,43	
	Країни Азії	34534,12	1111,95	-	-	1206,30	17523,46	
	у %	38,85	0,87	-	-	0,79	16,47	
ВАТ «Темп»	Разом:	16563,14	1356,65	79140,10	12303,5	7675,30	14081,50	85,02
	в тому числі							
	Росія	15173,49	1254,49	2959,84	280,52	157,34	263,32	
	у %	91,61	92,47	3,74	2,28	2,05	1,87	
	Інші країни СНД	-	0,95	73869,37	11764,61	7089,67	12878,94	
	у %	-	0,07	93,34	95,62	92,37	91,46	
	Країни Європи	1389,65	101,21	2310,89	258,37	428,28	929,38	
	у %	8,39	6,46	2,92	2,10	5,58	6,6	
	Країни Азії	-	-	-	-	-	-	
	у %	-	-	-	-	-	-	
ДП «Красилівський агрегатний завод»	Разом:	58796,09	20157,05	24225,00	9401,00	19686,70	30884,00	52,53
	в тому числі							
	Росія	54650,96	10028,13	16499,65	1280,42	1761,95	1677,00	
	у %	92,95	49,75	68,11	13,62	8,95	5,43	
	Інші країни СНД	4145,12	10128,93	7704,48	5431,89	10873,42	18868,30	
	у %	7,05	50,25	31,88	57,78	55,23	61,09	
	Країни Європи	-	-	50,87	2669,69	7015,89	10338,07	
	у %	-	-	0,21	28,40	35,63	33,48	
	Країни Азії	-	-	-	19,74	35,44	-	
	у %	-	-	-	0,21	0,18	-	
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»	Разом:	44669,62	56399,89	66872,72	121836,55	155740,78	164649,16	368,59
	в тому числі							
	Росія	-	-	-	-	-	-	
	у %	-	-	-	-	-	-	
	Інші країни СНД	-	-	-	-	-	-	
	у %	-	-	-	-	-	-	
	Країни Європи	44522,21	56196,85	65889,69	119412	151473,48	158063,19	
	у %	99,67	99,64	98,53	98,01	97,26	96,00	
	Країни Азії	147,41	203,04	983,03	2424,55	4267,30	6585,97	
	у %	0,33	0,36	1,47	1,89	2,74	4,00	

Продовження таблиці 5.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»	Разом:	4387,82	5699,40	8106,50	3574,53	5669,96	9097,99	207,35
	в тому числі							
	Росія	723,11	2882,76	1898,54	-	-	-	
	у %	16,48	50,58	23,42	-	-	-	
	Інші країни СНД	3565,11	2778,46	6122,84	3088,39	338,50	7845,20	
	у %	81,25	48,75	75,53	86,4	5,97	86,23	
	Країни Європи	-	38,18	65,66	486,14	3764,29	1252,79	
	у %	-	0,67	0,81	13,6	66,39	13,77	
	Країни Азії	99,60	-	19,46	-	1567,17	-	
	у %	2,27	-	0,24	-	27,64	-	

На ПАТ «Укрелектроапарат» у найбільших обсягах експорт продукції здійснювався до Російської Федерації, частка якого у 2012 р. становила 87,3 %, у 2013 р. – 93,64 %, у 2014 р. – 92,15 %, у 2015, 2016 та 2017 рр. – відповідно 64,4 %, 32,98 % та 25,45 %.

Географічна структура експорту ПАТ «Укрелектроапарат» наведена на рис. 5.7.

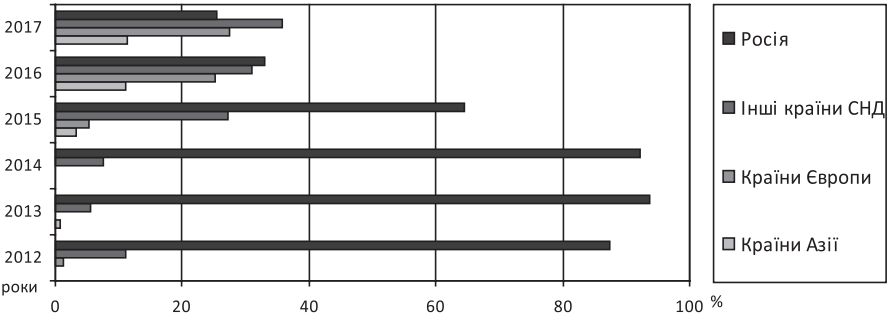


Рис. 5.7 Географічна структура експорту ПАТ «Укрелектроапарат» в 2012-2017 рр.

ПАТ «Укрелектроапарат» збільшив частку експорту з 11,12 % у 2012 р. до 35,68 % у 2017 р. в країни СНД. Зростання експорту відбувалося і в країни Європи: з 1,37 % у 2012 р. до 27,41 % у 2017 р. Розширення географії експорту машинобудівної продукції вплинуло на збільшення його частки у країнах Азії – з 0,21 % до 11,46 % за 2012-2017 рр. Загалом темпи росту експорту ПАТ «Укрелектроапарат» становлять 174,5 % за весь аналізований період.

Географічна структура експорту продукції підприємства ДП «Новатор» є нестабільною, оскільки у 2012-2017 рр. відбувалися значні коливання частки експорту у загальному обсязі реалізації. Питома вага експорту продукції до Російської Федерації знизилася з 84,19 % у 2013 р. (найбільше значення за весь аналізований період) до 20,76 % у 2017 р. Поставки машинобудівної продукції ДП «Новатор» в країни СНД зросли у 2012-2017 рр. з 1,38 % до 61,34

%. Нерівномірно розподіляється питома вага експорту в країни Європи та Азії (рис. 5.8), але в цілому їх частка у загальному обсязі експорту ДП «Новатор» суттєво збільшилася.

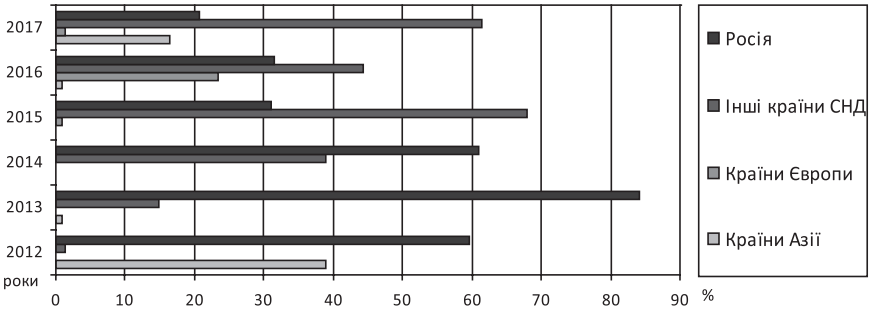


Рис. 5.8 Географічна структура експорту ДП «Новатор» в 2012-2017 рр.

За 2012-2017 рр. темпи зростання експорту ДП «Новатор» становлять 119,69 %.

Зміна географічної структури експорту ВАТ «Темп» за період 2012-2017 рр. відображена на рис. 5.9.

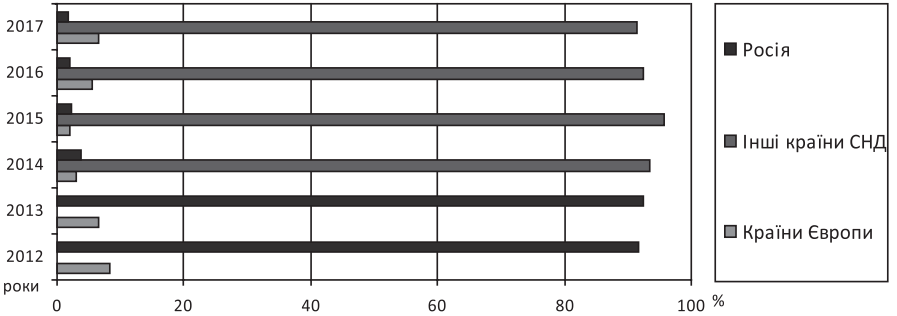


Рис. 5.9 Географічна структура експорту ВАТ «Темп» в 2012-2017 рр.

У найбільших обсягах експорт продукції ВАТ «Темп» у 2012-2013 рр. здійснювався до Російської Федерації, що відповідно становило 91,61 % і 92,47 %. У подальшому частка експорту до цієї країни зменшилася з 3,74 % у 2014 р. до 1,87 % у 2017 р. При цьому відбувалося збільшення обсягів експорту в основному в країни СНД (з 0,06 % у 2013 р. до 91,46 % у 2017 р.) та частково – країни Європи. За 2012-2017 рр. зниження експорту ВАТ «Темп» становить 14,8 %.

Впродовж 2012-2017 рр. відбувалося скорочення обсягів експорту і на ДП «Красилівський агрегатний завод» (темпи зниження – 52,53 %). Питома вага експорту до Російської Федерації зменшилася з 92,95 % у 2012 р. до 5,43 % у 2017 р.

ДП «Красилівський агрегатний завод» збільшив частку експорту в країни СНД, особливо за останні три роки (відповідно 57,78 % у 2015 р., 55,23 % у 2016 р., 61,09 % у 2017 р.). З 2014 р. відбувалося зростання експорту в країни Європи: 0,21 % у 2014 р., 28,40 % у 2015 р., 35,63 % у 2016 р., 33,48 % у 2017 р. Невеликий за обсягами експорт продукції ДП «Красилівський агрегатний завод» здійснювався в країни Азії, частка якого в загальному обсязі експорту становить 0,21 % і 0,18 % відповідно у 2015 та 2016 рр.

Географічна структура експорту ДП «Красилівський агрегатний завод» наведена на рис. 5.10.

Географічна структура експорту продукції ТОВ «Преттль-Кабель Україна» є стабільною і представлена в основному експортом в країни Європи (в середньому – 98,19 %), такі як Німеччина, Словенія, Чехія, Польща. Незначна частка поставок продукції здійснюється в країни Азії – Китай, Корею. За 2012-2017 рр. обсяги експорту ТОВ «Преттль-Кабель Україна» зросли на 268,59 %.

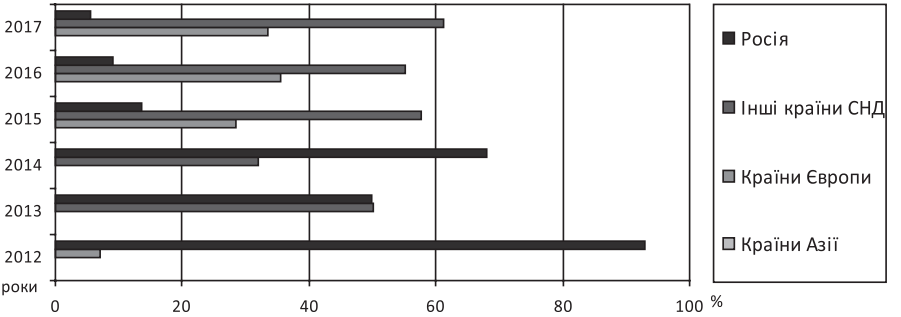


Рис. 5.10 Географічна структура експорту ДП «Красилівський агрегатний завод» в 2012-2017 рр.

Географічна структура експорту підприємства ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» за період 2012-2017 рр. представлена на рис. 5.11.

У найбільших обсягах експорт продукції ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» здійснювався в країни СНД, що з 2012 по 2017 рр. відповідно становить 81,25 %, 48,75 %, 75,53 %, 86,4 %, 5,97 % і 86,23 %. Частка експорту продукції до Російської Федерації зменшилася з 16,48 % у 2012 р. до 23,42 % у 2014 р., у 2015-2017 рр. поставки в цю країну припинилися. При цьому відбувалося збільшення обсягів експорту до країн Європи (з 0,06 % у 2013 р. до 13,77 % у 2017 р.). В окремі роки продукція підприємства експортувалася також в країни Азії. За 2012-2017 рр. експорт ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» збільшився більше ніж у два рази.

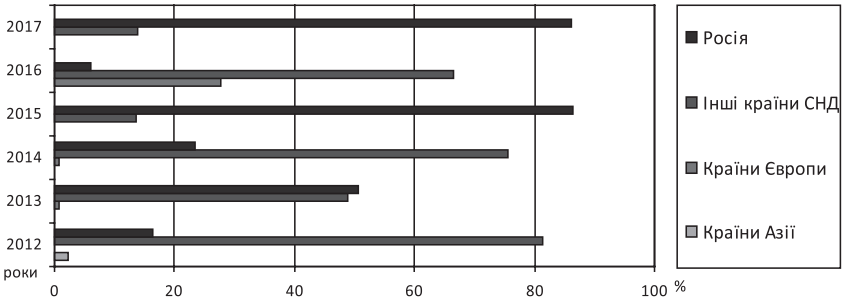


Рис. 5.11 Географічна структура експорту ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» за період 2012-2017 рр.

За даними табл. Д.1, Д.5, Д.9, Д.13, Д.16 та Д.19 доцільно проаналізувати товарну структуру експорту досліджуваних підприємств.

Експортна продукція ПАТ «Укрелектроапарат» відповідає його спеціалізації, адже провідне місце в товарній структурі експорту посідають трансформатори та шафи для електричної апаратури. Причому частка першого виду продукції з 2014 року мала тенденцію до зменшення, а другого навпаки зростала. Інші види продукції займають дуже незначну частку в експорті. Товарна структура експорту характеризується високим рівнем стійкості.

В товарній структурі експорту ДП «Новатор» у 2012-2017 рр. відбулися значні зміни. До 2014 р. окрім лічильників провідне місце у структурі експорту займала продукція військового призначення. Частка продукції спеціального призначення була дуже високою у 2012 та 2013 рр. і становила понад 70 %. Однак переорієнтація виробництва підприємства на потреби внутрішнього ринку і виконання, в першу чергу, замовлень для ДК «Укроборонпром» призвели до скорочення поставок продукції військового призначення на експорт. У наступні роки починає зростати питома вага лічильників рідин. Незначна частка експорту припадає на медичну фізіотерапевтичну апаратуру.

Можемо зробити висновок про значну стійкість асортименту експортної продукції ВАТ «Темп», головну частку якої становить трубозварювальне обладнання та спеціальне технологічне обладнання для споживачів країн СНД. До 2014 року головними споживачами зазначеної продукції були підприємства з Російської Федерації. У 2014 ВАТ «Темп» диверсифікувало поставки, почавши співпрацю з підприємствами Казахстану, Узбекистану, Грузії, Туркменістану, а також Німеччини та Австрії.

Щодо товарної структури експорту ДП «Красилівський агрегатний завод» важко виокремити сталу тенденцію до змін. Характерною рисою 2012 та 2014 рр. є дуже висока частка товарів військового призначення та досить невисока питома вага опалювальних апаратів (12,5 %). З 2012 року підприємство розширювало асортимент експорту, залишаючи основними три види екс-

портної продукції: опалювальні апарати, повітронагрівачі, товари військового призначення.

Протягом аналізованого періоду відбулась переорієнтація експорту з сільськогосподарської техніки на опалювальні котли. Обсяги експорту суттєво коливаються щороку. У 2015 р. частка апаратів газових та електричних, запасних частин становила 12,34 %, у 2016 р. – 11,14 %, у 2017 р. – 13,82 %. У 2015 році частка повітронагрівачів дорівнювала 30,27 %, частка товарів військового призначення – 56,47 %. У 2016 році зросла частка повітронагрівачів при зниженні частки товарів військового призначення, в той час як у 2017 р. збільшилася частка товарів військового призначення за рахунок зменшення частки інших видів експортної продукції підприємства.

Такі різкі коливання обсягів свідчать про високий ступінь нестабільності експортної діяльності підприємства. Товариство з німецьким капіталом «Преттль-Кабель Україна» (м. Кам'янець-Подільський) спеціалізується на виробництві кабельної продукції для автотранспортних засобів. Українське підприємство виготовляє з давальницької сировини, що надходить з Німеччини, джгути проводів для автомобільних заводів Німеччини, Словенії, Чехії, Польщі, Китаю, Кореї.

В товарній структурі експорту ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» левову частку займає дротяно-цвяхове устаткування. Якщо у 2012 році підприємство експортувало обладнання п'яти груп, то починаючи з 2016 року їх кількість збільшилась до восьми. Станом на 2017 рік майже половину експорту становить частка дротяно-цвяхового обладнання. Отже, асортимент експорту ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»» дещо розширився.

Узагальнюючи результати аналізу експортної діяльності, слід відмітити, що широка диверсифікація товарного асортименту не є характерною для досліджуваних підприємств. Обмежений ступінь диверсифікації за товарною ознакою притаманний середнім підприємствам. Такі підприємства мають також широку мережу збуту продукції. Вузькоспеціалізовані підприємства, як було з'ясовано в процесі аналізу, володіють різним ступенем ринкової диверсифікованості.

Аналіз географічної структури експорту аналізованих підприємств вказує на наявність тенденції поступової переорієнтації експорту з Російської Федерації на інші країни СНД та ЄС.

За даними табл. Д.3, Д.4, більше половини імпорту підприємства ПАТ «Укрелектроапарат» становить продукція сировинного характеру, зокрема чорної металургії, а також мастильні матеріали, призначені для трансформаторів (олива трансформаторна на мінеральній основі). Підприємство імпортує частини системи охолодження двигунів, насоси відцентрові, канальні, деталі до насосів, комутаційну апаратуру тощо. Асортимент імпортної продукції є достатньо широким і включає 19 різновидів матеріально-технічних ресурсів. Стійкість асортименту є високою.

Максимальні обсяги імпорту зазначені у 2015 р., однак у 2016 р. вони значно зменшилися. У 2017 р. вартісний обсяг імпорту ресурсів підприємства дещо збільшився. Така нестабільна ситуація пов'язана зі скороченням частки імпорту з Російської Федерації (з 29,56 % до 5,54 %). Головні імпортери – це підприємства Азербайджану та Польщі. В цілому географія імпорту є широкою і представлена чотирнадцятьма країнами Європи та СНД. У 2017 році яскраво виражених та глибоких змін у структурі поставок імпортних ресурсів не відбулося.

З таблиці Д.7 видно, що починаючи з 2012 р. і до 2014 р. серед імпортованих ресурсів, матеріалів та комплектуючих майже половину всього імпорту ДП «Новатор» становили комплектуючі для виробництва газомірів. Проте із 2014 р. і в наступні роки зменшилися обсяги імпорту частин для лічильників води, при цьому в імпорті підприємства збільшилася частка запчастин до приймачів телевізійних, дроту та поковок з нержавіючої сталі, прокату, установок експонування, двигунів електричних. У 2014-2017 рр. широта імпортного асортименту значно зросла.

Аналіз географічної структури імпорту (див. табл. Д.8) дозволяє стверджувати про такі її особливості:

– ДП «Новатор» має зв'язки з імпортерами десяти країн з різних куточків світу;

– постійними постачальниками підприємства є підприємства Білорусі, Польщі, Німеччини та Японії (частка перших починаючи з 2015 року становить близько 70 %);

– частка імпорту з Росії з 2015 р. скоротилася до 3,39%;

– географія поставок імпорту має тенденцію до розширення, дозволяє реалізувати потенціал для розширення диверсифікації імпорту.

Найбільша питома вага у структурі імпорту ДП «Красилівський агрегатний завод» (див. табл. Д.17) припадає на спеціальний профіль зі сталі, прокат, вироби алюмінієвих сплавів та прилади до твердопаливних котлів.

Головним імпортером підприємства була РФ і частково Китай. Географічна структура імпорту, як помічаємо, з 2015 р. мала виражену тенденцію до розширення. ДП «Красилівський агрегатний завод» останні три роки імпортував матеріали та металопродукцію переважно китайського (близько 67 %) та польського виробництва (30 %). Незначна частка імпорту ще покривається поставками з РФ (лише 3,28 %).

Дані табл. Д.19 свідчать про те, що географія імпорту підприємства ВАТ «Темп» дещо розширилася, починаючи із 2015 р.. У 2017 р. структура імпорту з погляду географії поставок не зазнала суттєвих змін. Підприємство імпортує випрямлячі з США, мотор-редуктори з Італії, апарати спеціального призначення з Польщі, а також генератори (Литва), поліпропілен, пластик (Німеччина). Фірми з Німеччини надають підприємству консалтингові послуги. Бачимо, що як в експорті, так і в імпорті підприємству вдається налагодити співпрацю з контрагентами на постійній основі, що сприяє розвитку експортної та імпортної діяльності.

За результатами дослідження можна зробити висновок про існування радикально відмінних підходів до організації забезпечення власного виробництва та господарської діяльності в цілому ресурсами та продукцією імпортного походження. Зокрема, ПАТ «Укрелектроапарат» та ДП «Новатор» значно диверсифікували постачання із закордону за рахунок широкої мережі відповідних контрагентів.

Це пояснюється значною мірою тим, що дані підприємства включили до переліку імпортного забезпечення господарських процесів істотно широкий перелік комплектуючих та матеріалів. Більшість підприємств імпортують достатньо обмежений перелік ресурсів, а мережа постачальників є відносно вузькою (ДП «Красилівський агрегатний завод», ВАТ «Темп», ТОВ «Преттль-Кабель Україна»).

Проведений аналіз показав, що експортно-імпортна діяльність всіх досліджуваних підприємств за останні роки не мала ознак достатнього рівня стійкості та стабільного розвитку. Обсяги експорту не мали чіткої тенденції змін для всіх підприємств (виняток - ТОВ «Преттль-Кабель Україна»). У 2015 р. та наступні роки простежується тенденція до скорочення внаслідок зменшення обсягів як експорту, так і імпорту товарів машинобудування між Україною та Російською Федерацією. Підприємства значно обмежили співпрацю з Росією як за експортом, так і за імпортом. Два з них – ВАТ «Темп» та ПАТ «Преттль-Кабель Україна» зосередили свою діяльність на ринках Польщі та Німеччини, інші два (ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»», ДП «Красилівський агрегатний завод») – на ринки Білорусі та Узбекистану. Решта підприємств продовжують ЗЕД з російськими підприємствами, але у значно менших обсягах (ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор»).

Пов'язане зі зростанням обсягів як експорту, так і імпорту продукції машинобудування до країн ЄС викликає поступову переорієнтацію ринку збуту продукції машинобудування України з РФ та країн СНД на інші країни світу.

Поглиблення євроінтеграційних процесів України та підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом є важливим фактором, що впливає на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств машинобудівного комплексу.

Однак через децентралізацію державної політики у відстоюванні інтересів вітчизняних промислових підприємств існує значна загроза втрати конкурентних позицій машинобудівних підприємств внаслідок відкриття ринків щодо країн Європейського союзу. У результаті проведення системної державної політики імпортозаміщення, яка супроводжуватиметься технологічним оновленням виробничих потужностей підприємств і урядовим захистом фінансових інтересів експортерів високо ймовірним є отримання позитивних економічних ефектів внаслідок ратифікації Україною угоди про асоціацію з Європейським союзом.

Рух в напрямку поглиблення євроінтеграції вітчизняних підприємств машинобудівної галузі вимагає вирішення наступних питань:

– для країни необхідна ефективніша політика залучення інвестицій в основний капітал. При цьому доцільно акцентувати увагу держави на створенні механізмів інноваційного стимулювання насамперед вітчизняних оборонних підприємств: як свідчить досвід провідних країн Заходу – високі технології приходять у цивільні галузі через механізми оборонних підприємств;

– вирішувати питання про стабільну фінансову підтримку розвитку інноваційного сектора в машинобудуванні для збільшення обсягів торгівлі з країнами ЄС електротехнічною продукцією машинобудівної галузі (МГБ) України, яка порівняно з іншими видами продукції МБГ в найбільшому обсязі експортується до ЄС, а також можливості приєднання України до європейських програм у сферах машинобудування;

– збільшення рівня прямих іноземних інвестицій (насамперед, з країн ЄС) дозволить інтенсифікувати обмін технологіями та менеджерськими навичками, підвищити продуктивність і провести, нарешті, модернізацію української економіки;

– навіть для невеликих підприємств, які не мають власної розгалуженої збутової мережі за кордоном, зростають можливості збуту української продукції на ринки ЄС за рахунок утворення експортних асоціацій;

– технічні стандарти ведення бізнесу ЄС створюють необхідність додаткових інвестицій, однак за рахунок отримання сертифікації ЄС очікується збільшення українського експорту по всьому світу;

– безвізовий режим спрощує пошук партнерів та узгодження позицій, застосування менеджерських прийомів ведення бізнесу;

– угода з ЄС дозволить значно знизити (а може й звести нанівець) спотворюючий вплив гігантського тіньового сектора в економіці України як у системі зовнішньої торгівлі, так і в конкурентному середовищі. Створення зони вільної торгівлі (ЗВТ) з ЄС формує єдиний підхід до регулювання експортно-імпортних операцій європейського стандарту, що означає практично автоматичний «імпорт» рівня конкуренції з ЄС до України. Тобто зростають прозорість і передбачуваність у торгівлі, зокрема на основі механізмів урегулювання суперечок у рамках СОТ.

5.2 Система показників оцінки конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку

Обмеженість внутрішнього інвестиційного попиту, ринкова нестабільність і гострота конкуренції на внутрішньому ринку, орієнтація багатьох вітчизняних підприємств на зарубіжних споживачів обумовлюють необхідність інтенсифікації міжнародної діяльності українських машинобудівних підприємств. Однак умови господарювання на міжнародних ринках із точки зору різноманіття форм, методів і сили конкурентної боротьби, кількості чинників, які впливають на результати діяльності підприємства, є значно складнішими, ніж на внутрішньому ринку, через що при роботі на міжнародному рівні під-

приємство стикається з необхідністю створення нового механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Стандарти міжнародної якості, так само як і інші позиції з набуття вітчизняними підприємствами конкурентних переваг, можуть бути розроблені в рамках стратегії просування національної експортної продукції на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні і якісному поліпшенні на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню експорту лише в поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики. Напрями формування оптимальної структури експортного потенціалу мають бути спрямовані, в першу чергу, на якнайшвидше нарощування виробництва і експорту тих товарних позицій, що мають найбільшу конкурентоспроможність на світових ринках та можуть в достатній кількості виробляться в Україні.

У ринкових умовах ефективно функціонувати і стабільно розвиватись можуть лише конкурентоспроможні підприємства. Ю. Полунєєв, голова Ради конкурентоспроможності України, президент Міжнародного інституту менеджменту, зазначає, що конкурентоспроможність компаній є найважливішим локомотивом конкурентоспроможності галузей і країн, базисом, який оцінюють за стабільним зростанням продажу, частки ринку та прибутку. У пору глобалізації це й запорука втримання позиції на внутрішньому ринку, й умова ефективного включення у світовий економічний простір. Необхідність підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств пов'язана з приєднанням України до СОТ, розширенням сфер зовнішньоекономічної діяльності підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу.

На сучасному етапі розвитку економіки України більшість машинобудівних підприємств характеризується слабкими позиціями на ринку, застарілістю технології виробництва та технічного складу, нераціональним використанням наявних виробничих потужностей, нестійким фінансовим станом (переважна частина машинобудівних підприємств є збитковими, нерентабельним є випуск понад 60 % назв основної номенклатури продукції машинобудування тощо). Доцільно зазначити, що нестача капітальних вкладень не сприяє оновленню основних фондів машинобудівних підприємств, що зумовлює катастрофічне зниження конкурентоспроможності продукції. Рівень зношеності основних засобів виробництва у 2013 для підприємств машинобудівної сфері складає 65,8 %, у 2014 р. – 66,9 %, 2015 р. – 67,4 %. Активна частина основних засобів, яка найбільш широко використовується у виробничому процесі зазвичай є найбільш зношеною і часто потребує невідкладного капітального ремонту або повної заміни.

Терміновість вирішення цих проблем посилилась внаслідок підписання угоди про асоціації між Україною та ЄС у 2014 р., адже без значних структурних змін і радикальних заходів, спрямованих на підтримку технологічного оновлення підприємств, вітчизняна промисловість невдовзі зупиниться, а міс-

цевий ринок, стане одним із сировинних і споживчих придатків Європейського союзу. Так, за даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2016 р. у промисловості України зношення основних фондів становить 76,9 %. Загалом у машинобудівній галузі підприємства у виробничій діяльності стабільно використовують до 20 % повністю зношених засобів праці; рівень використання виробничих потужностей з випуску основних видів продукції через низький рівень її конкурентоспроможності є надзвичайно низьким та коливається в межах від 1,9 % до 33 %.

Для українських промислових підприємств ситуація ускладнюється через нестачу у керівників і фахівців необхідного досвіду та компетентності, практичних навичок і умінь у питаннях міжнародної діяльності, недостатність теоретичного обґрунтування проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю, необхідність зміни існуючих підходів до управління нею на користь стратегічного управління в умовах ринку, що забезпечує ефективне пристосування до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. За таких умов якість рішень щодо вибору та реалізації міжнародної стратегії управління машинобудівним підприємством є важливим, а іноді й визначальним чинником його конкурентоспроможності, а відтак обумовлює можливості не тільки виживання, але й ефективного довгострокового розвитку.

З огляду на це необхідно виявити сильні та слабкі сторони вітчизняних машинобудівних підприємств, діагностувати їхню конкурентоспроможність при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Як свідчать результати досліджень, у теорії та на практиці здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства вкрай складно через низку причин, а саме [234; 235]:

– відсутність єдності у трактуванні та розумінні поняття "конкурентоспроможність підприємства", що надалі зумовлює застосування різних підходів до діагностики, а це, своєю чергою, призводить до отримання несіввимірних та непорівняльних результатів;

– у літературі відомий значний спектр методів діагностики конкурентоспроможності підприємств, переважна частина з яких є не репрезентативними, не відображає реальний стан конкурентних переваг, ґрунтується на складних економіко-математичних розрахунках, що значно знижує прикладну цінність таких методів оцінювання;

– за існуючими методами діагностики вкрай рідко використовують обґрунтований підхід до добору діагностичних індикаторів, адже, як правило, акцентується увага на фінансові показники та окремі додаткові економічні показники, що не дає змоги забезпечити системний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства;

– значна частина методів діагностики не передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства у комплексі за усіма істотними складови-

ми, які можуть утворювати та формувати конкурентні переваги, в тому числі на міжнародних ринках, а ґрунтується на врахуванні лише окремих аспектів функціонування (продукції, виробництва, збуту, інновацій тощо).

Формування конкурентної переваги є процесом створення конкурентної позиції підприємства. У широкому розумінні конкурентна позиція підприємства – це підхід підприємства до конкуренції в цілому. Позиція ж підприємства в галузі визначається конкурентною перевагою.

Початками визначення конкурентних переваг є підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії. Адамом Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», відповідно до якого експорт продукції буде можливим лише в разі зменшення її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав. Давід Рікардо, розвиваючи принцип абсолютної переваги, запропонував ідею порівняльних переваг, зміст якої полягає у тому, що ринкові потужності самі орієнтують ресурси туди, де вони можуть застосовуватися найбільш продуктивно.

Фундаментальні дослідження М. Портера дозволили трансформувати теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг організації. Він довів, що показники діяльності компанії залежать від конкурентних переваг або відставання, порівняно з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Філіп Котлер вважає, що перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну [193].

Трактування поняття «конкурентні переваги підприємства» з позиції вчених наведено в табл. 5.9.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Таблиця 5.9

Трактування поняття «конкурентні переваги підприємства»*

Автор	Визначення
Ю. Іванов [156]	Конкурентні переваги це «..позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально- економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються».
І. Боришкевич [79]	Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність
С. Близнюк, А. Остапенко [74]	Сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період
І. Шаповалова [386]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього, так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на тривалий період.
А. Левицька [211]	Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами
Є. Андрєєва [9]	Конкурентні переваги це «характеристики підприємства, які наявні при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу та забезпечують переваги над конкурентами»
І. Варга [85]	Конкурентні переваги є сумою основних факторів успіху, які дозволяють забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку в довгостроковому періоді.
Є. Діденко [123]	Конкурентні переваги можна охарактеризувати, як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

технологічні – сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав’язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну

продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Конкурентні переваги тісно пов'язані також із такими поняттями, як конкурентний статус та конкурентний потенціал. Конкурентний статус пов'язують з таким станом підприємства, який «характеризується конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку». Конкурентний потенціал є «потенційною можливістю зберігати і збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді». Конкурентний статус є вимірювачем позиції підприємства на ринку, досягнення якої залежить від набуття конкурентних переваг та використання потенціалу. Сутність та взаємозв'язок понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» та факторів їх формування наведені на рис. 5.12.

Конкурентні переваги є спроможністю підприємства до забезпечення конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал є можливістю підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників.

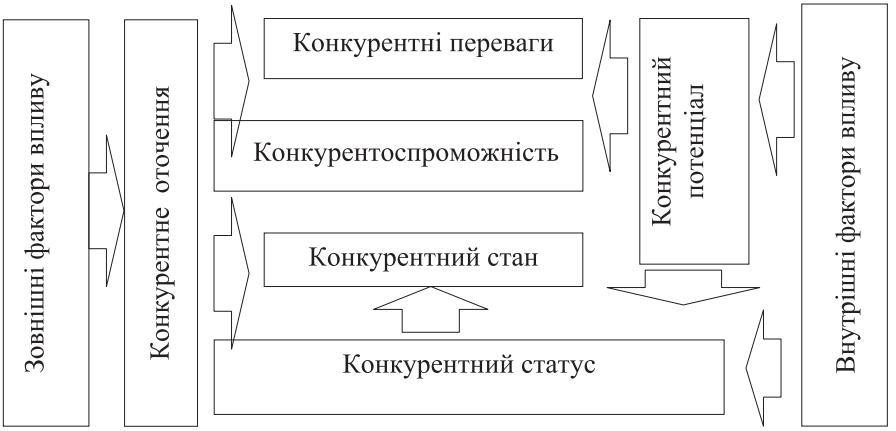


Рис. 5.12 Структурно-логічна схема єдності понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція»

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом ефективної реалізації створеного потенціалу конкурентних переваг, які реалізуються завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Конкурентну позицію підприємства слід розглядати як похідну від конкурентних переваг підприємства, які складають природну форму існування підприємств. Виходячи з вищесказаного, можна сформувати своєрідний ланцюжок: конкурентоспроможність втілюється в конкурентну перевагу, а потім оформлюється як конкурентна позиція.

Отже, виникає питання: яким чином підприємство має визначати конкурентні переваги, як підтримувати останні та яким чином забезпечувати конкурентоспроможність.

Аналіз численних інформаційних джерел показав, що серед великої кількість підходів до розкриття сутності конкурентної переваги підприємства можна виділити сім основних підходів до визначення цього поняття, а саме [371]:

– факторно-результативний, де акцент зроблено на результатах/ ефектах, що підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів;

– компетентійний, у якому увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства;

– ціннісно-орієнтований, де зазначені переваги цілком слушно, на наш погляд, характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами;

– маркетинговий, в якому конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару (-ів);

– ресурсний, де підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами;

– із позицій оцінки потенціалу підприємства, в якому акцентується увага на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумовах забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку;

– процесний, де конкурентні переваги розглядають як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища.

Процес формування конкурентних переваг полягає у своєчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявлення відхилень від вибраного ідеального варіанту розвитку, встановлення причин цих відхилень, відповідне коригування окремих напрямків господарської діяльності. Досягненню конкурентних переваг має передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є аналіз чинників впливу на їх забезпечення, тому що від визначення впливу кожного чинника залежить достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів виділяє: ресурсні можливості виробництва,

менеджмент підприємства (в тому числі, властивості організаційно-управлінського потенціалу), маркетингову політику, кадровий потенціал, результати-фінансово-господарської діяльності, імідж підприємства на ринку, інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства, властивості сервісного обслуговування споживачів, співвідношення ціни та якості продукції тощо. Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то для її оцінки доцільно враховувати як внутрішні, так і ринкові можливості підприємства, його переваги у задоволенні потреб споживача.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Розглянемо основні з них.

Конкурентна перевага випливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма потребує зовсім нових покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники. Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але з часом динамічніші суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення справи.

Підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може випливати з будь-якої діяльності в ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати. Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії подібні до фірмових знаків, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку

або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

Підтримання переваг в кінці кінців потребує глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює своїх переваг, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти.

Досвід функціонування підприємницьких структур машинобудування показав, що для забезпечення конкурентоспроможності здобуття конкурентної переваги недостатньо, стійке зростання забезпечує стійка перевага, тобто процес досягнення та утримання переваг повинен бути постійним.

Формування стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. Наявність у підприємства нового обладнання, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з найменшими витратами, приводить: до розвитку виробничого потенціалу; застосування нових технологій, матеріалів тощо, тобто укріплення інноваційного потенціалу [16]. Характерною рисою конкурентних переваг є те, що у взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції вони проявляють подвійність. Конкурентні переваги є наслідком або результатом конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії і одночасно виступають засобом подальшого ефективного розвитку стратегічного потенціалу та на основі конкурентних переваг.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як високоефективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольнять потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [218].

Під ефективністю розуміють:

- оцінювання певного результату;
- відповідність одержаного результату (процесу) запланованому;
- числова характеристика задовільності функціонування;
- імовірність виконання певних цілей.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Оцінювання ефективності починається із встановлення критеріїв ефективності, тобто головної ознаки оцінювання ефективності. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів або мінімізації витрат виходячи з цілей підприємства.

6. Досвід – забезпечує ефективне використання знань і технологічних удосконалень, а також зниження витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду. Існує прямий зв'язок між прибутковістю і ринковою часткою. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, які пов'язані зі знову створеною вартістю й очищені від цінового впливу, знижуються потенційно на 20-30 %.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними:

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

Таким чином, визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у короткота довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентних переваг дає змогу господарюючому суб'єкту визначати найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг. Конкурентна перевага є порівняльною, а тому відносною, а не абсолютною, оскільки вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж.

Отже, враховуючи багатогранність та важливість для діяльності кожного підприємства, такої складної категорії, як конкурентні переваги вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції.

Що ж стосується поняття "конкурентоспроможність підприємства", то, як свідчить аналізування літературних джерел, у цій сфері спостерігаються істотні розбіжності.

І.З. Должанський, Т.О. Загорна сформулювали таке визначення конкурентоспроможності підприємства: "...це здатність виробляти та реалізувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, за високого технологічного рівня обслуговування". При аналізі цього визначення дещо дискусійним виглядає твердження про те, що ознакою конкурентоспроможності підприємства є його спроможність дешево реалізувати свою продукцію, оскільки при інших рівних умовах це веде до зниження рівня прибутковості підприємства, звуження можливості розширеного відтворення виробництва і в більшій мірі пов'язано з рівнем конкурентної боротьби виробників (продавців) на ринку відповідного виду продукції [129].

У зв'язку з цим більш змістовним визначенням конкурентоспроможності є тлумачення професора Н.П. Гончарової: конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [104].

Поширеною є позиція, за якою під конкурентоспроможністю підприємства розглядається його здатність закріпитись на певному ринку, що є необхідною умовою досягнення конкурентоспроможності, але не єдиною, з огляду на це таке трактування є дещо вузьким. За іншим підходом під конкурентоспроможністю підприємства розглядають сукупність конкурентних переваг підприємства порівняно з конкурентами на відповідному ринку. Цей підхід є доволі статичним, адже конкурентні переваги можуть швидко змінюватись, втрачатись чи набувати нових ознак, до того ж не розглядаються можливості підприємства, його потенціал.

Поняття конкурентоспроможності є непохитним атрибутом, який супроводжує сучасні трансформаційні перетворення на всіх ієрархічних ланках ринкового простору як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Адже кожний товар, підприємство, галузь, регіон, країна прагнуть до визнання на міжнародному рівні і застосовують всі можливі маркетингові засоби для

отримання сталого іміджу, що, в свою чергу, забезпечить їх гарантованими прибутками.

У теорії та на практиці можна натрапити на трактування конкурентоспроможності підприємства з доволі вузьких позицій, коли акцентується увага на наявності однієї із порівняльних переваг (висока якість, низькі ціни, сучасні технології, ексклюзивність продукції тощо), що знову ж таки не забезпечує комплексне бачення цієї категорії.

Значна когорта науковців та практиків ототожнюють конкурентоспроможність підприємства та його продукцію, що також не відповідає дійсності, адже продукція може бути конкурентоспроможна на відповідному ринку за рахунок своєї унікальності, масовості попиту на неї, відсутності інших товарів-конкурентів тощо, при цьому підприємство цілком може бути неконкурентоспроможним з огляду на застарілість технологічного забезпечення, недостатню кваліфікацію кадрового складу, проблеми в системі менеджменту.

Найбільш складним є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Розглянемо ґрунтовніше окремі підходи до формування складу діагностичних індикаторів, які б були найрепрезентативнішими та відповідали би встановленим цілям оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Автори [117] пропонують здійснювати оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі розрахункового інтегрального показника, який узагальнює такі групи індикаторів: показники ефективності виробничої діяльності (відносні показники витрат на одиницю продукції, продуктивності праці, коефіцієнти рентабельності діяльності та продукції, фондовіддача); показники фінансового стану (коефіцієнти загальної, швидкої та абсолютної ліквідності, автономії, оборотності оборотних засобів, кредиторської та дебіторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів та активів); показники ефективності організації збуту та просування (рентабельність продаж, коефіцієнти затоварення готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту тощо); показники конкурентоспроможності продукції (якість та ціна товару). Однак за запропонованою методикою недостатню увагу приділяють соціальним та матеріально-технічним індикаторам діяльності підприємства.

Пропонована Є.П. Голубковим методика діагностики конкуренто-спроможності підприємства також передбачає обчислення інтегрального показника на засадах врахування таких показників: конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту та просування продукції, ефективність виробництва, конкурентний потенціал, екологічність виробництва, соціальна ефективність, імідж підприємства. За запропонованим підходом відбувається деяке дублювання індикаторів, окремі з них можна визначити ж основні, а інші похідні.

М.М. Радєва та П.М. Маслов пропонують оцінювати конкуренто-спроможність підприємства на засадах аналізування показників зовнішнього середовища (місткість ринку, інтенсивність конкуренції тощо) та внутрішнього

середовища. У межах внутрішнього аналізу автори пропонують оцінювати показники вхідних умов діяльності підприємства (наявність необхідних ресурсів для функціонування підприємства); показники використання засобів виробництва (фондорентабельності, фондовіддачі, фондомісткості, амортизації); показники використання трудо-вих ресурсів (продуктивності, трудомісткості, прибутку на робітника і на гривню заробітної плати); показники використання предметів праці (матеріаломісткості, матеріаловіддачі); показники виробництва і збуту продукції; показники собівартості продукції; показники фінансового стану підприємства; показники конкурентоспроможності продукції підприємства. Варто зауважити, що вище запропонований підхід є дещо суперечливим, оскільки зовнішнє середовище під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства відображається у його впливі на показники функціонування. Окрім того, автори для оцінювання пропо¬нують використовувати взаємообернені та взаємопов'язані показники [303].

С. Хамініч для отримання узагальнювальної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонує розрахувати чи оцінити експертно за визначеною шкалою з урахуванням рівня вагомості такі показники: показники ефективності виробничої діяльності (відносні показники витрат на одиницю продукції, продуктивності праці, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції); показники фінансового стану організації (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт незалежності (автономії), коефіцієнти оборотності оборотних засобів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості, матеріальних запасів, активів); показники ефективності організації збуту та просування товару (рентабельність продажу, комерційна активність підприємства, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, ефективність реклами та засобів стимулювання збуту); показники конкурентоспроможності товару (функціональність, естетичність, екологічність, надійність, довговічність, рівень стандартизації та уніфікації, якість матеріалів, імідж системи, гарантійне обслуговування, якість виготовлення, ступінь інформування покупців, ефективність методів продажу, ступінь надання послуг, ступінь доступності підприємства, рівень ціни) [370, с. 59-60]. Вищенаведений підхід є найбільш комплексним, але також не враховує значну частину важливих соціальних, матеріально-технічних та ринкових індикаторів.

Отже, проведений аналіз теоретико-методологічних аспектів конкурентоспроможності підприємств виявив безліч методик оцінки конкурентоспроможності підприємств. Результати аналізування літературних джерел свідчать про значне різноманіття систем діагностики конкурентоспроможності підприємств, які ґрунтуються на виокремленні різного складу, структури, переліку індикаторів, що характеризують різні сфери функціонування підприємств. Незважаючи на це, вище запропоновані методики є доволі складними у розрахунку, налічують дублювання показників, не враховують важливі групи індикаторів, не завжди обґрунтовано включають ті, а не інші індикатори.

Таким чином, виникає необхідність у формуванні комплексного підходу до діагностики конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з урахуванням галузевих особливостей та їх експортно-імпортного потенціалу, а також науково обґрунтованого добору діагностичних індикаторів з урахуванням їхнього змістового та репрезентативного навантаження.

Як зазначається в роботі [6], оцінку конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати на основі ряду принципів:

1. Застосування переважно кількісних методів оцінки. Число показників повинно бути мінімальним, але достатнім для дотримання принципу комплексності.

2. Використання статистичних даних підприємства, галузі, країни і міжнародних організацій.

3. Застосування до формування показників системного підходу (насамперед з точки зору вивчення взаємозв'язків об'єкту з зовнішнім середовищем).

4. Включення в формулу оцінки конкурентоспроможності показників, що відображають природні конкурентні переваги підприємства.

Дослідження природи походження конкурентних переваг підприємства дозволило встановити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях:

1) на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому);

2) на рівні виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому);

3) на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому).

Враховуючи, що конкурентна перевага – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів, нами пропонується в якості найважливіших складових діагностики конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, які здійснюють ЗЕД використовувати такі:

– ефективність функціонування підприємства (на внутрішньому та зовнішньому ринку);

– конкурентоспроможність продукції (експортного товару) підприємства;

– концентрованість ринку, на якому підприємство функціонує.

Інформаційною базою для діагностики конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є інформація про параметри продукції (власної та конкурентів), ціни на продукцію на ринку, фінансово-економічні показники функціонування підприємства з даних різних видів обліку, характеристики ринкової привабливості, акумульовані на підставі спеціальних маркетингових досліджень. Машинобудівні підприємства здійснюють самодіагностику конкурентоспроможності, як правило, з метою прийняття подальших управлінських рішень у різних сферах функціонування, спрямованих на покращання власних конкурентних позицій.

Багато підприємств використовують конкурентоспроможність як важливий стратегічний інструментарій у боротьбі за ринки збуту, за допомогою якого керівництво підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності – приймає рішення щодо доцільності виходу на ринок тієї чи іншої країни з кожним окремим товаром. Класично під конкурентоспроможністю продукції розглядають сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу. Конкурентоспроможність вважається відносною величиною, тому що в один і той же час товар може бути цілком конкурентоспроможний на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому.

Аналіз конкурентоспроможності експортних товарів полягає у порівнянні їх споживчих властивостей, які дозволяють в певний період часу на конкретному ринку конкурувати з товарами-аналогами, зі споживчими властивостями останніх. Такий аналіз доцільно проводити як у випадку виходу на новий для підприємства закордонний ринок, так і в процесі продажу товару на даному ринку.

Існують різноманітні методики оцінювання конкурентоспроможності експортних товарів. Однією з найпоширеніших є методика, в основі якої лежить визначення інтегрального показника конкурентоспроможності (Кінт), доповнена і запропонована для визначення конкурентоспроможності експортних товарів машинобудівних підприємств.

На першому етапі оцінювання конкурентоспроможності визначають мету та завдання аналізу конкурентоспроможності (наприклад, одержання інформації про доцільність виходу на певний ринок зі своїм товаром, визначення ринкових позицій існуючого товару тощо).

На другому етапі вивчають ринок, потенційних конкурентів та на основі цього серед ринкових аналогів обирають базу для порівняння – як правило, товар-аналог, який користується найбільшою популярністю у споживачів на даному ринку. Якщо ж необхідно визначити конкурентоспроможність товару-новинки, то базою порівняння служить так званий ідеальний зразок, якому б надала перевагу найбільша кількість споживачів.

Після вибору бази порівняння на третьому етапі визначають перелік параметрів, за якими порівнюватимуться товари. Найчастіше такі параметри поділяють на дві великі групи:

1) група споживчих параметрів, яка включає технічні, класифікаційні, конструктивні, нормативні, ергономічні, естетичні та інші параметри, які по-суті являють собою конструктивні характеристики товару і характеризують можливу сферу використання даного товару, функції, які він повинен виконувати, а також естетику товару;

2) група економічних параметрів, куди включається не тільки вартість придбання товару, а й витрати, пов'язані з його подальшою експлуатацією протягом періоду його корисної служби (наприклад, витрати на ремонт, монтаж, транспортування, споживання електроенергії, купівлю запасних частин тощо). Сюди також включається можливість одержання цінових знижок,

привабливість реклами для споживачів, терміни та умови гарантій, кількість сервісних центрів, які умовно можна віднести до групи маркетингових параметрів. Наявність та якість цих елементів істотно впливають на вибір споживачів.

На завершальному п'ятому етапі здійснюють розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (Кінт), на основі якого роблять необхідні висновки. Він розраховується за формулою (5.1):

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{сп}}}{I_{\text{екон}}}, \tag{5.1}$$

де $I_{\text{сп}}$ – індекс споживчих параметрів; $I_{\text{екон}}$ – індекс економічних (маркетингових) параметрів.

Індекс споживчих параметрів розраховують за формулою (5.2):

$$I_{\text{сп}} = \sum_{i=1}^{n} P_{\text{i}} \cdot q_{\text{i}}, \tag{5.2}$$

де qi – одиничний показник і-го споживчого параметра; Pi – коефіцієнт вагомості і-го споживчого параметра, встановлений експертним методом.

У свою чергу одиничний показник і-го споживчого параметра визначається за формулою (5.3):

$$q_{\text{i}} = \frac{P_{\text{оц}}}{I_{\text{баз}}}, \tag{5.3}$$

де $P_{\text{оц}}$ – значення параметру товару, що оцінюється (експортного товару); $P_{\text{баз}}$ – значення аналогічного параметру товару-аналога (базового товару).

Індекс економічних (маркетингових) параметрів (Іеп) розраховується за формулою (5.4):

$$I_{\text{екон}} = \frac{Ц_{\text{оц}}}{Ц_{\text{баз}}}, \tag{5.4}$$

де $Ц_{\text{оц}}$ – ціна споживання товару, що оцінюється (експортного товару); $Ц_{\text{баз}}$ – ціна споживання товару-аналога (базового товару).

У свою чергу ціна споживання включає вартість придбання товару та суму витрат, що пов'язані з експлуатацією (споживанням) товару. Якщо $K_{\text{інт}}<1$, то експортний товар, що оцінюється, за визначеними параметрами поступається базовому (товару-аналогу); коли $K_{\text{інт}}>1$, експортний товар має вищу конкурентоспроможність за товар-аналог на відповідному ринку; якщо $K_{\text{інт}}=1$, конкурентоспроможність обох товарів є однаковою.

Конкурентоспроможність продукції є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Результати досліджень систем діагностики вітчизняних машинобудівних підприємств

свідчать, що під час оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства враховують цінові параметри, 76 % - технічні, 58 % - експлуатаційні, 39 % - нормативно-регламентні, 23 % - ресурсоекономні, 18 % - ергономічні, 12 % - естетичні, 8 % маркетингові [216].

Відзначені результати досліджень дали змогу оцінити вагомість кожної групи параметрів (табл. 3.18.).

Таблиця 5.10

Вагомість відповідних груп параметрів машинобудівної продукції

Параметри машинобудівної продукції	Частота позитивних відповідей респондентів	Вагомість вказаних груп параметрів
1. Економічні (цінові) параметри	29%	0,29
2. Маркетингові параметри	15%	0,20
3. Споживчі параметри:	56%	0,51
3. 1. Технічні параметри	17%	0,16
3. 2. Експлуатаційні параметри	12%	0,12
3.3. Ресурсоекономні параметри	7%	0,07
3.4. Нормативно-регламентні параметри	9%	0,10
3.5. Ергономічні параметри	6%	0,04
3.6. Естетичні параметри	5%	0,02
Сума	100%	1,00

Логічно, що кожен вид продукції характеризуватиметься лише властивими їй параметрами, які потрібно обґрунтовано ідентифікувати згідно з ключовими потребами та запитами споживачів. Можлива узагальнена деталізація груп параметрів машинобудівної продукції наведена у табл. 3.19.

У табл. 5.19 наведено вагові коефіцієнти відповідних груп параметрів, надалі їх необхідно деталізувати за конкретними складовими параметрами, котрі на підприємстві дадуть у номенклатуру оцінювальних параметрів. Вищезазначений підхід доцільно використовувати і стосовно оцінювання параметрів продукції у кожній номенклатурній групі.

Наступною складовою діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства-суб'єкта ЗЕД є оцінювання ефективності його функціонування.

Успішно функціонують у зовнішньоторговельній області ті організації, які порівнюють свої доходи себе витратами і величиною вкладеного капіталу, оцінюють свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим постає питання про оцінку ефективності зовнішньоторговельних операцій, які здійснює організація в умовах ринкової економіки. Проблеми оцінки економічної ефективності, вибору критеріїв ефективності зовнішньоторговельних операцій займає одне з основних місць серед сукупності проблем, що стоять перед організаціями, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД).

Таблиця 5.11

Характеристика параметрів машинобудівної продукції

Параметри машинобудівної продукції (P_i)	Вагомість параметрів, g_i
1	2
1. Економічні (цінові) параметри ($P_{екон}$) - ціна споживання продукції (П2):	0,29
1.1. Роздрібна ціна продажу продукції	0,04
1.2. Витрати на транспортування товару	0,03
1.3. Витрати на встановлення	0,03
1.4. Витрати на страхування	0,04
1.5. Витрати на замитнення, розмитнення	0,04
1.6. Податкові платежі	0,06
1.7. Витрати на підготовку до експлуатації	0,03
1.8. Витрати на гарантійний ремонт	0,02
2. Маркетингові параметри ($P_{мар}$):	0,20
2.1. Наявність цінових знижок	0,02
2.2. Можливість відтермінування платежів	0,03
2.3. Відома торгівельна марка та знак	0,06
2.4. Наявність безкоштовного гарантійного обслуговування	0,04
2.5. Розвиненість сервісної мережі	0,05
3. Споживчі параметри ($P_{сп}$):	0,51
3.1. Технічні параметри:	0,16
- довжина;	0,03
- ширина;	0,03
- повна маса;	0,04
- ресурсний склад;	0,06
3.2. Експлуатаційні параметри:	0,12
- швидкість руху;	0,01
- амортизаційна стійкість;	0,02
- маневреність;	0,04
- швидкість розгону;	0,03
- наявність гідропідсилювача керма;	0,02
3.3. Ресурсоекономні параметри:	0,07
- витрати палива;	0,025
- витрати електроенергії;	0,025
- витрати паливно-мастильних матеріалів;	0,01
- витрати допоміжних обслуговуючих матеріалів;	0,01

Продовження таблиці 5.11

1	2
3.4. Нормативно-регламентні параметри:	0,10
- наявність патенту на виготовлення продукції;	0,015
- наявність ліцензії на виготовлення продукції;	0,015
- безпечність використання;	0,02
- відсутність у складі шкідливих речовин;	0,02
- відповідність санітарним нормам;	0,02
- відповідність міжнародним стандартам;	0,01
3.5. Ергономічні параметри	0,04
- об'єм салону;	0,01
- зручність у використанні;	0,02
- конструктивність сидінь;	0,01
3.6. Естетичні параметри	0,02
-зовнішній вигляд	0,008
-сучасний дизайн	0,004
-колір	0,003
-тактильні відчуття	0,005

Діагностику конкурентоспроможності машинобудівного підприємства-суб'єкта ЗЕД пропонується здійснювати за наступними складовими: виробничо-технологічна ефективність, фінансова ефективність, комерційна ефективність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Складові та параметри діагностики ефективності функціонування підприємства-суб'єкта ЗЕД наведені на рис. 5.13.

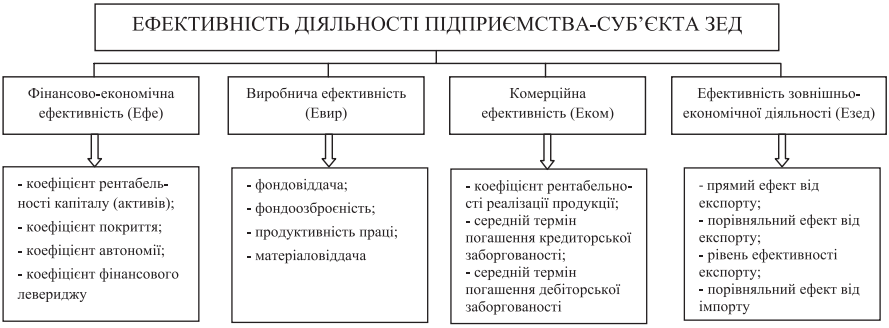


Рис. 5.13 Складові та ключові індикатори діагностики ефективності діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД*

* Примітка: особиста розробка автора

Формули розрахунку вказаних показників для визначення виробничо-технологічної, фінансової, комерційної ефективності наведені у додатку В (табл. В.1-В.6).

На поточний момент відсутня єдина система показників економічної ефективності ЗЕД, не існує єдиної думки щодо методів розрахунку і методики аналізу ряду показників ефективності зовнішньоторговельних операцій.

Економічна ефективність ЗЕД – це складна економічна категорія, для вимірювання якої можна використовувати ряд показників. Для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності у складі основного (першого) блоку використовуються загальні показники ефективності ЗЕД підприємства:

- прямий ефект від експорту (різниця між чистою виручкою від реалізації на експорт і собівартістю продукції, призначеної на експорт; відображає прибуток, отриманий внаслідок реалізації експортної операції);
- порівняльний ефект від експорту (різниця між прибутком, отриманим від експортної діяльності і прибутком, отриманим від реалізації аналогічного обсягу продукції на внутрішньому ринку; демонструє різницю між прибутками, отриманими на внутрішньому та зовнішньому ринках за інших рівних умов);
- рівень ефективності експорту (відношення прибутку від експортної діяльності до собівартості продукції, призначеної на експорт; демонструє рентабельність експортної операції);
- порівняльний ефект від імпорту (різниця між вартістю придбаних товарів на внутрішньому ринку і вартістю придбаних товарів в аналогічному обсязі на іноземних ринках; відображає економію, яку підприємство отримує внаслідок закупівлі товарів на зовнішньому, а не на внутрішньому ринку).

Пропонується доповнити його показниками другого блоку, що характеризує економічну ефективність (кінцевий результат) ЗЕД:

1. Рентабельність продажів, що характеризує рівень прибутку, одержуваної з гривні експортних продажів:

$$\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції на експорт}}{\text{Виручка - нетто від реалізації продукції на експорт}} \cdot 100\%, \qquad (5.6)$$

2. Співвідношення темпів зростання прибутку від експорту з темпами зростання експортних продажів і витрат:

$$I_{\text{пр}} > I_{\text{е}} > I_{\text{в}}, \qquad (5.7)$$

де $I_{\text{пр}}$ - індекс прибутку; $I_{\text{е}}$ - індекс експортних продажів; $I_{\text{в}}$ - індекс витрат.

Ділова активність підприємства у зовнішньоекономічній діяльності проявляється в динамічності розвитку підприємства, досягненні поставлених завдань, ефективне використання виробничого потенціалу, розширенні ринків збуту. В якості показників, що відображають рівень ділової активності (третій блок), пропонуються показники рівня розвитку ЗЕД і ефективності спожитих ресурсів:

- рівень експорту в обсязі продажів підприємства:

$$\frac{\text{експорт}}{\text{обсяг продаж}} \cdot 100\% \ ; \qquad (5.8)$$

- рівень імпорту в загальному обсязі поставок на підприємство:

$$\frac{\text{імпорт}}{\text{загальний обсяг поставок}} \cdot 100\% \qquad (5.9)$$

- коефіцієнт співвідношення собівартості експортної продукції і собівартості продукції, яка призначена для реалізації на внутрішньому ринку:

$$\frac{\text{собівартість експортної продукції}}{\text{собівартість продукції, яка йде на внутрішній ринок}} \qquad (5.10)$$

- коефіцієнт ефективності реалізації експортних товарів:

$$\frac{\text{чиста виручка від реалізації на експорт}}{\text{собівартістю продукції, призначеної на експорт}} \qquad (5.11)$$

- рівень собівартості продукції, що експортується в загальній собівартості реалізованої продукції:

$$\frac{\text{собівартість продукції, що експортується}}{\text{собівартість реалізованої продукції}} \cdot 100\% \qquad (5.12)$$

- коефіцієнт співвідношення собівартості експортної продукції і виручки від експорту:

$$\frac{\text{собівартістю продукції, призначеної на експорт}}{\text{чиста виручка від реалізації на експорт}} \qquad (5.13)$$

При оцінці ефективності ЗЕД, поряд з узагальнюючими показниками можуть розраховуватися диференційовані, що характеризують ефективність використання окремих видів витрат (трудомісткість, енергоємність, матеріаломісткість, фондомісткість, капіталомісткість тощо). Застосування цих показників підвищує комплексність оцінки. Однак використання їх можливо лише в тих випадках, коли зовнішньоекономічна сфера діяльності підприємства в основному переважає. У суб'єктів господарювання з переважанням діяльності на внутрішньому ринку числення ряду диференційованих показників може носити формальний і умовний характер.

Наведені показники оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності частково відомі в економічній науці і практиці і в даному випадку уточнюється їх місце в відповідних блоках системи, інші - пропонуються вперше. В цілому викладена методика, на наш погляд, дозволяє всебічно і об'єктивно оцінити ефективність діяльності суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній сфері.

Після розрахунку системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність для формування інтегрального рівня ефективності функціонування підприємства виникає необхідність у переведенні показників у відносні величини за шкалою:

$$K_i = \begin{cases} [0-0{,}5), \text{якщо показник гірший від базового} \\ 0{,}5, \text{якщо показник повністю ідентичний базовому;} \\ (0{,}5-1{,}0], \text{якщо показник перевищує базовий.} \end{cases} \qquad (5.14)$$

Варто зауважити, що за базові необхідно брати середньогалузеві або середньоринкові показники. Відповідно до методики, за відзначеною експертною шкалою вищенаведені показники переводять у бальні оцінки, їм також надають вагові значення, що дає змогу розрахувати інтегральні рівні різних складових ефективності функціонування підприємства. На підставі узагальнення значень цих рівнів з використанням середньої геометричної визначається інтегральний рівень ефективності функціонування підприємства-суб'єкта ЗЕД ($E_{р.зед}$):

$$E_{р.зед} = \sqrt[4]{E_{фе} \cdot E_{вир} \cdot E_{ком} \cdot E_{зед}} \qquad (5.15)$$

Інтерпретація отриманих результатів здійснюється аналогічно. Якщо $E_{р.зед}$ перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень ефективності функціонування та перевищення за цим параметром середньогалузевого або середньоринкового рівня; якщо $E_{р.зед} = 0,5$, то це свідчить про повну відповідність стандартам ефективності, що сформовані на даному ринку; якщо ж $E_{р.зед}$ менше від межі 0,5, то це демонструє значно гірші параметри ефективності функціонування підприємства порівняно з конкурентами.

Важливою складовою діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є врахування рівня концентрації ринку, адже якщо ринок є висококонцентрованим (монополізованим, олігопольним), то навіть за наявності якісної та недорогої продукції й високого рівня ефективності функціонування підприємство не зможе на ньому закріпитись. Для оцінювання рівня концентрованості ринку у літературі та на практиці використовують значний перелік показників: коефіцієнти Розенблюта, Херфіндаля-Хіршмана, Холла-Тайдмана тощо. З огляду на те, що цей показник у даній методиці за своїм функціональним призначенням є корегувальним, тобто спрямованим на підвищення або зниження конкурентоспроможності підприємства, то для його розрахунку слід використати коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана ($I_К$) [279]:

$$I_К = \sum_{l=1}^{c} q_l^2 , \qquad (5.16)$$

де q - частка ринку l-го підприємства галузі;

c - кількість підприємств на ринку.

Якщо Ік наближається до 0, то це свідчить про неконцентрованість ринку та його конкурентність; якщо ж $I_к$ наближається до 1, то йдеться про високомонополізований ринок.

Для використання цього показника надалі експертно переведемо його у обернену відносну шкалу (рис. 5.14).

Шкала Херфіндаля-Хіршмана	Конкуренція	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Монополізм
Обернена експертна шкала	Конкуренція	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0	Монополізм

Рис. 5.14 Чинна та обернена шкала Херфіндаля-Хіршмана

На підставі вищевикладеного розраховується інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД без урахування концентрованості ринку за формулою:

$$K_{kp}^{зед} = \sqrt{E_{р.зед} \cdot K_{інт}}. \qquad (5.17)$$

Якщо перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то можна говорити про високий рівень конкурентоспроможності підприємства; якщо = 0,5, то це свідчить про рівноцінність підприємств; якщо ж менше від межі 0,5, то це демонструє неконкурентоспроможність підприємства порівняно із конкурентами.

Якщо ми рівень конкурентоспроможності скорегуємо з урахуванням рівня концентрованості ринку, то результати будуть істотно іншими, а саме, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства з урахуванням рівня концентрованості ринку визначатиметься за формулою [279].

$$K_{kp.k}^{зед} = I_l^m \sqrt{E_{р.зед} \cdot K_{інт}}, \qquad (5.18)$$

де I_l^m - індекс Херфіндаля-Хіршмана за модифікованою шкалою (результати розрахунку подаються за оберненою шкалою, що на рис. 3.4.).

На підставі результатів розрахунку визначається комплексний рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо $K_{kp.k}^{зед}$ наближається до 1, то це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо дорівнює 0,5, то підприємство є рівноцінним із конкурентом, якщо ж $K_{kp.k}^{зед}$ менше від 0,5 та наближається до 0, то підприємство є неконкурентоспроможним на певному ринку.

Вище запропонований підхід дає змогу врахувати усі істотні параметри, які формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність: параметри його продукції (експортних товарів), ефективність функціонування та концентрованість ринку функціонування. Насамперед методичні положення призначені для самодіагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки значною мірою ґрунтуються на експертному оцінюванні фахівцями підприємства власних конкурентних переваг.

5.3 Напрями сучасного інноваційно-інвестиційного стратегічного розвитку підприємств

Сучасні зміни у вітчизняній економіці значною мірою впливають на зовнішньоекономічну діяльність, змушують підприємства впроваджувати новітні стандарти, збільшувати рівень конкурентоспроможності продукції, формувати систему стратегічного управління інноваційним та інвестиційним розвитком. На промислових підприємствах у плануванні діяльності переважають тактичні та оперативні плани, натомість стратегічному плануванню з боку управлінського персоналу приділяється значно менше уваги. Формування стратегічних планів розвитку на підприємстві повинно ґрунтуватись на

усій сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його господарську діяльність.

Промисловість України тривалий період була орієнтована на розширення ринків збуту продукції машинобудування у країнах СНД, що в нинішній період євроінтеграційних процесів та значного повороту напрямів щодо зовнішньоекономічної співпраці призвело до зменшення обсягів експорту продукції. Але поступові глобалізаційні перетворення вітчизняної економіки, внесення відповідних змін у нормативно-правовій базі, націлених на економічний розвиток призводитиме до розширення обсягів експорту продукції промисловості, в тому числі зростання експорту електротехнічної продукції машинобудівних підприємств. В найближчий час повинна бути реалізована стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств промислового комплексу. Негативними чинниками, які стримують реалізацію стратегічних планів розширення виробництва та розвитку діяльності підприємств машинобудівної галузі є:

– технічна застарілість основних засобів;

– недостатні обсяги залучення інвестицій у промисловий сектор економіки;

– інфраструктурна нерозвиненість фінансових ринків;

– необхідність активізації та державної підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

– високі відсоткові ставки за надані кредитні кошти, що подекуди перевищують отриману рентабельність від діяльності підприємств.

Для подолання усіх несприятливих для розвитку факторів держава повинна визнати машинобудівну галузь як пріоритетний сектор промисловості, адже це є підґрунтям для розширення ресурсно-фінансового та сукупного економічного потенціалу.

За останні роки знизились індекси інвестицій в основний капітал машинобудівних підприємств. Це є наслідком анексії Криму та вже тривалим територіальним конфліктом на сході країни. Основним джерелом надходження капітальних інвестицій є власні фінанси господарюючих суб'єктів, що сповільнює темпи зростання ефективності їх діяльності [90].

У січні–березні 2018 р. підприємствами та організаціями за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 89,0 млрд. грн капітальних інвестицій, що на 37,4% більше від обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2017 р. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 76,2% загального обсягу. Вагомі частки капітальних інвестицій освоєно в машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби – 49,3% усіх інвестицій, у будівлі та споруди – 38,2%. Індекс капітальних інвестицій у 2018 році, в порівнянні із попереднім, має тенденцію до зростання (рис. 5.15).

На капітальний ремонт активів спрямовано 5,0 млрд. грн капітальних інвестицій (5,7% від загального обсягу). У 2017 р. в економіку України інвесторами з країн ЄС вкладено 1244,0 млн.дол. США прямих інвестицій (акціонер-

ного капіталу), що складає 66,5% від загального обсягу надходжень в Україну. До найбільших країн-інвесторів у 2017 р., на які припадає 78,8% загального обсягу надходжень прямих інвестицій із країн ЄС, належать Кіпр – 506,0 млн. дол., Нідерланди – 262,5 млн. дол та Велика Британія – 211,7 млн. дол.

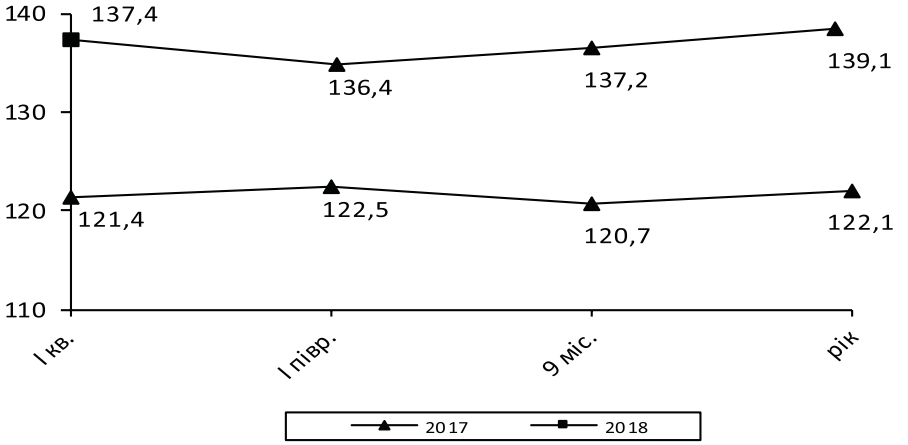


Рис. 5.15 Індекс капітальних інвестицій*

*Джерело: [119]

Обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України з країн ЄС на 31 грудня 2017 р. становив 27465,5 млн. дол., що складає 70,2% від загального обсягу. Обсяг вкладень прямих інвестицій (акціонерного капіталу), що здійснили підприємства-резиденти України в економіку країн ЄС у 2017 р., становив 2,1 млн. дол., або 20,6% загального обсягу вкладень з України.

Найбільші обсяги вкладень прямих інвестицій у 2017 р. були спрямовані до Латвії, Угорщини та Чехії. Обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з України в економіку країн ЄС на 31 грудня 2017 р. становив 6091,6 млн. дол., що складає 96,1% від їх загального обсягу.

На підприємствах, поміж інвестиційної стратегії, повинні бути впроваджені відповідні положення інвестиційної культури, що підтримуватимуться усіма задіяними в інвестиційних процесах структурними підрозділами підприємства. Зміни в організаційній структурі є обов'язковою умовою реалізації сформованої інвестиційної стратегії машинобудівного підприємства.

Інвестиційна політика, що проводиться на підприємстві передбачає виконання регулюючої, мотиваційної та розподільчої функцій. Регулююча функція інвестиційної політики охоплює усі рівні ринкового функціонування та відповідає за відтворення фінансових ресурсів, впливаючи таким чином на швид-

кість економічного розвитку галузі. Мотиваційна функція здебільшого спрямована на стимулювання оновлення техніко-виробничої бази підприємства та пришвидшення темпів науково-технічного прогресу. При цьому інвестиції є своєрідним як стимулом, так і, водночас, показником рівня розвитку господарюючого суб'єкта та економіки держави. Розподільча функція інвестиційної політики призначена розподіляти сукупний громадський продукт відповідно до наявних рівнів та різновидами господарювання. Особливості даної функції визначаються сформованими державними пріоритетами та встановленими завданнями щодо інвестиційної діяльності. Розподіл відбувається у бюджетній сфері (процеси оподаткування та здійснення бюджетних витрат), на фінансовому (випуск цінних паперів, кредитування) та страховому ринках.

Одним із непростих завдань розроблення інвестиційної політики господарюючого суб'єкта є формулювання напрямів розвитку інвестиційних процесів. На машинобудівному підприємстві ці напрями повинні бути достатньо ґрунтовно співпадати із загальними стратегічними орієнтирами. Галузева розгалуженість інвестиційної політики на промислових підприємствах надає змогу одержати синергетичний ефект, тобто сукупний ефект від інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств перевищуватиме отриману ефективність окремих підгалузей. Дія синергетичного закону буде відчутна при виборі підприємством так званої наступальної інвестиційної політики, що спрямована на інвестування найбільш перспективних підгалузей або ж захисної інвестиційної політики, яка передбачатиме концентрацію інвестицій, у навпаки, найбільш послаблені виробництва [103].

Технологічна застарілість основних засобів машинобудівних підприємств складає більш як 20 років, натомість у порівнянні із економічно розвиненими країнами цей період перевищує у 1,5-2 рази (строк використання устаткування не більший 7-10 років). Рівень зносу основних засобів на вітчизняних підприємствах машинобудування подекуди сягає до 80%. Оновлення технічної бази в вітчизняному промисловому секторі в середньому за рік складає тільки 0,01%, що дуже різниться з річним відсотком оновлення устаткування в розвинених країнах – 10-12 %.

З урахуванням фінансової неспроможності за останні роки суб'єкти господарювання оновлювали основні засоби через закупівлю імпортного вживаного устаткування. Частково даний процес можна вважати технологічним оновленням, але використання такого устаткування не дасть змоги виготовляти інноваційну продукцію, конкурентоспроможні за іноземні аналоги вироби, що сповільнює розширення сегментів зовнішнього ринку збуту. З метою пришвидшення темпів інноваційного розвитку промислового виробництва, досягнення довготривалого ефекту основні засоби вітчизняних підприємств машинобудування повинні бути високоякісними та враховувати останні досягнення науково-технічного прогресу [149].

Крім того підприємства промислово розвинених країн ЄС та США забезпечуються значною державною підтримкою, фінансовим забезпеченням, реальною реалізацією програм розвитку, залучення інвестиційних коштів та

наданням гарантій інвесторам. Кризове становище підприємств машинобудування можна подолати шляхом науково-обгрунтованого, системного підходу, що базуватиметься на докорінних змінах функціонування галузі, збільшення залучених фінансових ресурсів, структурній перебудові виробництва, створення промислових кластерів, стимулювання обсягів експорту, активізації інвестиційних процесів. Окремо вимагає дослідження функціонування кожної із підгалузей машинобудування для визначення проблемних аспектів у кожній та віднайдення шляхів їх подолання. Зважаючи на досвід промислово розвинених країн для активізації інвестиційних процесів машинобудування, оновлення виробництва необхідна політика активного державного втручання [322].

В системі стратегічного управління, характерною властивістю якого має бути альтернативність, інвестиційні рішення приймаються шляхом розгляду різноманітних напрямів, методик проведення інноваційно-інвестиційної діяльності, обрання найоптимальніших та формування загальної стратегії інвестиційного розвитку. Ефективність інвестиційної діяльності є основою для оновлення виробництва підприємств промисловості та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності виробів. На кожному підприємстві, при формуванні інвестиційної стратегії, мають бути задіяні висококваліфіковані спеціалісти, які є достатньо обізнаними у веденні стратегічного управління, реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, впровадженні структурних змін організації.

Згідно даних Державної служби статистики, починаючи із 2013 року, значно скоротився обсяг прямих інвестицій з країн ЄС, що уповільнює процеси розвитку більшості галузей промисловості країни (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Обсяги прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з країн ЄС в економіці України за 2010-2016 роки, (млн. дол США)*

Найменування показника	Роки							Абсолютне відхилення, 2016 р., 2010 р.	Темпи зростання, 2016 р. до 2010 р., %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Всього в Україні	38992,9	45370,0	48197,6	51705,3	53704,0	40725,4	36154,5	-2838,4	92,7
Всього із країн ЄС	31538,4	36969,1	39268,9	41132,3	41032,8	31046,9	26405,6	-5132,8	83,7

* розраховано автором за [119]

Скоротилися обсяги прямих іноземних інвестиції з країн світу в промисловість України та машинобудівну галузь (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

Прямі іноземні інвестиції з країн світу в промисловість України та машинобудівну галузь, млн. дол США

Вид економічної діяльності	Країна-інвестор								
	Кіпр	Німеччина	Нідерланди	Російська Федерація	Австрія	Велика Британія	Франція	Італія	Швейцарія
	2012								
Промисловість	4889,9	5381,2	1960,2	324,7	356,8	373,6	253,1	-	441,0
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	780,1	4596,8	448,3	49,8	-	-	-	-	20,1
– машинобудування	270,8	110,1	-	78,4	92,6	57,8	35,9	-	-
	2013								
Промисловість	5073,1	5427,8	2296,0	348,8	391,8	423,4	1204,3	63,7	431,2
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	809,3	4603,5	456	102,6	-	-	-	-	20,7
– машинобудування	-	112,4	-	74,3	-	84,5	40,4	-	-
	2014								
Промисловість	3653,9	5071,0	5209,2	206,1	313,0	413,8	240,8	58,7	861,0
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	638,9	4426,7	270,0	61	-	-	-	-	22,3
– машинобудування	-	105,2	-	65,7	-	112,5	37,4	-	-
	2015								
Промисловість	2588,6	5414,3	1692,3	156,5	272,0	304,4	190,9	52,3	866,4
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	535,2	4294,6	155,5	58,1	-	-	-	-	-
– машинобудування	-	-	-	60,8	-	46,8	29,7	-	-
	2016								
Промисловість	2498,9	4896,4	1787,2	147,7	243,4	190,9	284,4	62,3	877,3
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	438,7	3896,4	163,4	61,2	-	-	-	-	-
– машинобудування	-	-	-	53,4	-	32,7	45,4	-	-
	2017								
Промисловість	2674,4	5175,1	1592,4	151,1	254,4	187,4	221,4	58,5	832,1
з неї: – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	441,2	4187,7	183,1	48,1	-	-	-	-	12,3
– машинобудування	-	-	-	-	-	270,8	270,8	-	-

* побудовано автором згідно даних [119]

Супротивними чинниками зростання інвестиційного розвитку економіки України слід вважати наявність корупційних схем, недовіру до суду, часті несподівані валютні коливання, збройна агресія з боку Російської Федерації, нестійкість фінансових органів та інститутів країни, низький рівень купівельної спроможності громадян, недостатні темпи обороти капіталу, проблеми у податковій системі, сумніви щодо можливостей та вірності шляхів розвитку економіки.

Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії машинобудівного підприємства є найважливішою складовою частиною загальної стратегії (рис. 5.15).



Рис. 5.15 Схема формування інноваційно-інвестиційної стратегії машинобудівного підприємства у механізмі стратегічного управління ЗЕД

Процес розробки інвестиційної стратегії здійснюється в кілька етапів.

1. Вивчення інвестиційних очікувань.
2. Дослідження факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку.
3. Оцінка слабких і сильних сторін організації, що визначають особливості інвестиційної діяльності.
4. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності організації.
5. Вибір стратегічних напрямків і форм інвестиційної діяльності організації.
6. Формування інвестиційної політики.
7. Розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії.
8. Контроль і оцінка результативності інвестиційної стратегії підприємства.

Серед зовнішніх загроз зовнішньоекономічної діяльності України слід виокремити негативні прояви глобалізації, втрату ринків СНД, використання ресурсної залежності України з метою тиску на неї; агресивну, часто недобросовісну конкуренцію з боку іноземних партнерів, нанесення збитків від санкцій міжнародних організацій. Найбільш впливовими серед факторів внутрішньої дії є: об'єктивна незбалансованість структури економіки та її повільна структурна перебудова; недосконаліть і нестабільність законодавчої бази; низька якість інфраструктурного забезпечення ЗЕД; надмірна енерго- та ресурсоємкість галузей національної економіки; низька конкурентоспроможність національного виробництва; велике технологічне відставання від розвинених країн; недостатній рівень товарної та ринкової диверсифікації експорту; низький рівень активності регіонів на зовнішньому ринку; неефективна політика імпортозаміщення; неефективна система менеджменту ЗЕД тощо [355, с. 151-152].

Дослідження механізму нарощення інвестиційного капіталу, збільшення іноземних інвестицій, сприятиме як найбільшому отриманню результату з метою забезпечення безпеки інвестованих ресурсів, розширення інвестиційної діяльності та покращення стану економіки країни.

Невтішним є становище України у світовому інвестиційному оточенні, на що вказують дані показника Індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom), який характеризує розвиток національної економіки та рівень надходження інвестицій в країну. Зазначений показник розраховується як середнє арифметичне із даних щодо прав власності, свободи від корупції, фіскальної свободи, державних витрат, свободи бізнесу, монетарної, фінансової та торгівельної свободи, свободи ринку праці та інвестицій окремої країни. Індекс економічної свободи дає змогу визначити до якої категорії відноситься та чи інша країна світу, а саме – вільна, якщо показник в межах від 80 до 100, здебільшого вільна – в межах від 70 до 79,9, помірно вільна – в межах від 60 до 69,9, здебільшого невільна – від 50 до 59,9 та невільна – від 0 до 49,9. Починаючи із 2009 року за індексом економічної свободи Україна позицію економічно невільної країни та визначається як держава, якій не притаманні радикальні економічні зміни (табл. 5.14) [229].

Таблиця 5.14

Індекс економічної свободи*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Світ	60,2	59,5	59,4	59,7	59,5	59,6	60,3	60,4	60,7	60,9
Європа	66,8	66,3	66,8	66,8	66,1	66,6	67,1	67,0	66,9	68,0
Україна	51,0	48,8	46,4	45,8	46,1	46,3	49,3	46,9	46,8	48,1

* згруповано автором за [229]

Наприклад у Німеччині величина індексу економічної свободи у 2017 році склала 73,8, у Польші – 68,3, у Росії – 57,1, в Білорусії 58,6, в Індії – 52,6.

Найнегативніша тенденція спостерігається за такими показниками Індексу економічно свободи як права власності, управління державними витратами, свободи від корупції та інвестиційної свободи.

Негативною залишається динаміка індексу інвестиційної свободи України, що на даний період є результатом економічних і політичних кардинальних перемін, військових конфліктів на Сході, анексії Криму, збільшенням державного боргу, високими ризиками вкладення в економіку, зниження обсягів виробництва промислової продукції, зростанням інфляційних та низки інших несприятливих для економічного розвитку факторів процесів (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Індекс інвестиційної свободи*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Світ	50,3	48,8	51,0	52,6	53,1	54,1	57,1	57,6	58,0	59,7
Європа	65,4	64,7	68,3	69,9	69,9	71,0	74,0	74,1	74,1	74,3
Україна	30,0	30,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	15,0	20,0	25,0

* згруповано автором за [229]

Основними напрямами зростання величини надходження інвестицій із інших країн світу є:

– збільшення ролі держави, виконання конкретних заходів для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств промисловості;

– відкритість у здійсненні інвестиційної діяльності задіяних чиновників;

– створення та реалізація механізмів, що гарантуватимуть повернення інвесторам і інших країн світу наданих фінансів;

– формування на законодавчому рівні системи надійного страхування ризиків у інвестиційній сфері;

– ліквідація існуючої диспропорційності надходження інвестиційного капіталу в ту чи іншу галузь економіки;

Автор В. М. Мацука зауважує, що для збільшення обсягів залучення іноземних інвестицій необхідне формування механізму гарантування стабільності для забезпечення довгострокового фінансування інвестиційних проектів; проведення заходів, спрямованих на збільшення мобільності капіталу; пом'якшення для інвесторів із інших країн існуючих обмежень на придбання землі [229].

Для подальшого розвитку інвестиційної діяльності визначальним є перегляд існуючих підходів щодо прийняття управлінських рішень на нові, більш дієві, що передбачатимуть досконало обґрунтоване внесення змін. Удосконалення управлінських підходів для розвитку даної інвестиційної сфери у машинобудуванні повинна відбуватися за рядом напрямів.

1. Покращення інвестиційних процесів шляхом внесення змін у ряд нормативних та законодавчих актів та прийняття нових, що призводитиме наближення ведення інвестиційної діяльності за існуючими міжнародними стандар-

тами. Наприклад, в основному законі України «Про інвестиційну діяльність», яким визначено першочергові засади її проведення [147]. присутні окремі не доопрацювання, зокрема розкриття притаманних реальним інвестиціям ознак, необхідність наявності системи прогнозування (апробування) реалізації інвестиційних проектів (на промислових підприємствах) відносно рівня отриманого соціально-екологічного ефекту.

2. Формування результативної інфраструктурної системи інвестиційної діяльності. За нинішніх умов інвестиційна інфраструктура є підґрунтям не тільки до оновлення промислового виробництва, зростання ефективності діяльності підприємств, а для пришвидшення глобалізаційник перетворень вітчизняної економіки. Нарощування інвестиційного потенціалу має стати важливим стратегічним інструментом, що сприятиме розвитку машинобудівного комплексу.

Нинішнє становище інвестиційної інфраструктури країни є незадовільним, що є результатом не результативної політики інвестиційних інститутів. Набирає значення, на макро- та мікро- рівні, підбору інструментарію для оцінки інвестиційних процесів в умовах встановлення пріоритетних завдань та зміни вектора розвитку економіки. Сприяти розвитку інвестиційної інфраструктури буде покращення стану банківського інвестиційного сектора та зростання обсягу державного інвестування [324].

3. Зміцнення системи гарантування державою впроваджуваних інвестиційних проектів, що впливатиме на зростання результативності від інвестованих фінансових ресурсів у визначених стратегічних напрямах інвестиційної діяльності промислових підприємств.

4. Адаптація інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств до практики інвестування країн із розвиненою економікою, тобто відповідність документації стандартам цих країн, засвідчення її аудиторською перевіркою, обґрунтованому донесенню даних інвестору. Таким чином, можна достовірно визначити терміни окупності інвестиційних проектів, спрогнозувати бажаний до отримання результат інвестування.

5. Формування прозорого інвестиційної механізму на усіх без винятку етапів цієї діяльності, що має на меті достатню відкритість функціонування суб'єктів на ринку інвестицій. Для прийняття інвестором позитивних рішень щодо вкладання коштів у вітчизняне промислове підприємство необхідним є відображення точних, достовірних інформаційних даних та забезпечення законності їх використання у інформаційному просторі інвестиційної сфери.

6. Для заохочення іноземних інвестицій у вітчизняну економіку важливим є формування інформаційної бази та механізмів, що забезпечуватимуть можливість розповсюдження та використання її у міжнародному просторі. Для презентації вітчизняних інвестиційних проектів потенційному інвестору мають бути розроблені новітні (дієві) інформаційні продукти. В свою чергу держава повинна сприяти активізації діяльності із просування інвестиційних проектів на міжнародну арену, шляхом проведення масштабних форумів (та участі в міжнародних), співпраці з бізнес-партнерами у даній сфері, активне залучення у так звану «інформаційну війну» у пошуку інвестора [309].

Позитивним є факт набуття країною, за часів незалежності, чималого досвіду щодо управління інвестиційною діяльністю як на галузевому, державному рівні, так і на рівні підприємства. Незважаючи на потребу доопрацювання нормативно-законодавчої бази в даній сфері, за останні два десятиріччя, кількість законодавчих актів є більш вдосконаленими та адаптованими до міжнародних стандартів. Інвестиційна діяльність нинішніх підприємств машинобудування України ґрунтується на сучасному інструментарії інвестиційної сфери, новітніх економічних механізмів функціонування задіяних суб'єктів.

Проводячи аналіз усіх чинників, що негативно впливають на інвестиційний розвиток, можна дійти висновку, що основними для більшості підприємств машинобудівної галузі є брак фінансування, несприятливе економічне середовище в державі. Відносно внутрішньої складової економічного механізму, слід наголосити про недостатнє приділення уваги, з боку керівників підприємств, питанням щодо стратегічного управління й прогнозування інвестиційних процесів, оцінюванні можливих ризиків, обґрунтуванні результативності в даній сфері.

У впроваджуваній державою економічній політиці, інвестиційна є одним із сукупності важливих складових елементів. Інвестиційну політику можна визначити як складну систему підходів та методів, задіяних при формулюванні обсягів, шляхів, особливостей інвестиційної діяльності в тій чи іншій економічній галузі. Політичний та економічний клімат в країні має суттєвий вплив на визначення інвестиційної політики та використання інвестиційного потенціалу підприємств промисловості. Зокрема, це стосується рівня економічного розвитку, фінансової стабільності, політичного становища, рівня державної підтримки пріоритетних галузей промисловості (їх визначення), впроваджуваної політики уряду країни, особливостей співпраці з країнами-партнерами. Іноземні інвестори при виборі об'єкта інвестування опираються на дані щодо інвестиційного клімату в країні, тобто ряді суспільно-політичних, економіко-правових чинників, рівні визначених ризиків ведення інвестиційної діяльності.

На нашу думку, основоположними цілеспрямованими спрямуваннями покращання нинішньої інвестиційної політики та інвестиційного клімату країни мають бути:

– модернізація та оновлення засобів виробництва на підприємствах машинобудівного комплексу;

– активізація інвестиційної діяльності у визначених державою пріоритетних економічних галузях;

– прийняття нормативно-законодавчих в сфері страхування інвестиційної діяльності;

– активізація в процесах інвестування усіх існуючих можливостей вкладання фінансових ресурсів (кредитування, лізингу);

– впровадження програми локалізації інвестицій та реструктуризації діючих механізмів на ринку інвестиційних ресурсів;

– заохочення вкладення інвестиційних ресурсів у проекти, що швидко окуповуються та ті, що передбачають оновлення виробничих фондів підприємств машинобудування;

– формування механізмів для зменшення періоду повернення вкладених інвестиційних ресурсів;

– посилення державної підтримки та заходів щодо розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності господарюючих суб'єктів у промисловості.

Чималу роль у розвитку інвестиційної сфери відіграє процес прогнозування інвестицій, тобто дослідження напрямів, ризиків вкладення інвестиційних ресурсів із одержанням запланованого рівня ефекту в окремій галузі та в економіці в цілому. Проводячи відповідні розрахунки під час прогнозування, на державному, галузевому рівні чи на рівні підприємства, визначаються основні заплановані дані щодо залучення інвестицій, швидкість й тенденції процесів інвестування, диференціація сукупності інвестиційних проектів, які встановлені до впровадження за певний термін та основні проблемні аспекти здійснення даної діяльності.

З урахуванням особливостей нинішнього стану вітчизняної економіки першочерговим є залучення іноземного капіталу, потреба в якому визначається шляхом проведення прогнозованого аналізу із відповідними розрахунками. Розрахунок потенційного обсягу реальних інвестицій народного господарства (Іпот.) можна провести за формулою:

$$Іпот. = Кі * ВВП + Ііноз.і \quad (4.11)$$

де *Кі* – коефіцієнт, що визначає відсоток внутрішніх інвестицій у ВВП;

Ііноз.і – потенційний обсяг іноземного інвестування [162, с. 138].

Для встановлення обсягу інвестицій, який необхідно залучити, користуються методами екстраполяції та методами експертних оцінок, міжгалузевого балансу. Крім того, у ряді випадків використовують модель визначення потенційної необхідності в капіталовкладеннях. Остання методика ґрунтується на дослідженні структурних особливостей інвестицій та факторів, які мають найбільший вплив на їх обсяг. Відповідно в кожній галузі економіки, за окремими напрямами можна встановити потребу в інвестиціях. Для деяких галузей необхідна величина капіталовкладень розраховується за допомогою формування факторних моделей (факторний метод).

Поміж основних факторів впливу на обсяг інвестицій варто виокремити зростання обсягів виробництва окремих видів продукції, рівень зносу обладнання й устаткування, зростання конкурентних позицій виробів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [162, с. 136-139].

На машинобудівних підприємствах при прогнозуванні обсягу інвестицій варто брати до уваги те, що необхідний обсяг інвестування для підприємства за нинішніх умов перевищуватиме їх реальні надходження. Тому, управлінський персонал повинен використовувати необхідний інструментарій для пошуку та використання резервів виробництва, забезпечення запланованої ефективності використання раніше залучених інвестицій.

Таким чином, з метою ліквідації поглиблення технологічного розриву між Україною та розвиненими країнами світу необхідне запровадження системних змін в методах державного регулювання розвитку економіки, освіти, формуванні інноваційної моделі високотехнологічного розвитку. Вкрай важливим для України є формування нової моделі її економічного розвитку – інноваційної економіки, підвищення технологічності, зростання конкурентоздатності та підвищення ефективності існуючого виробництва. Основні стратегічні пріоритети України повинні спрямовуватися на створення умов для стимулювання розвитку високотехнологічних галузей та перехід до інноваційної економіки, зокрема:

– збереження та підтримку інтелектуального капіталу;

– забезпечення фінансової підтримки інноваційної діяльності, наукових досліджень та розвитку високих технологій;

– запровадження ефективних інституціональних механізмів для розвитку високотехнологічних галузей;

– створення сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

– збільшення експорту високотехнологічної продукції та послуг;

– стимулювання розвитку новітніх перспективних та випереджальних технологій;

– зменшення імпортозалежності вітчизняного високотехнологічного сектору;

– забезпечення сприятливого регуляторного середовища та незалежного регулятора з відповідними повноваженнями [339].

Забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств у сучасних складних умовах потребує розробки відповідного механізму, який за рахунок можливостей ЗЕД дозволить забезпечить розширення ринків збуту підприємств, підвищити рівень їх конкурентоспроможності та конкурентостійкості, оптимізувати структуру зовнішньоекономічного комплексу держави та диверсифікувати експортні потоки. Рішення цього завдання потребує застосування системного стратегічного підходу та інноваційного інструментарію управління. Саме інновації є запорукою здолання кризових явищ у розвитку вітчизняних підприємств та їх оновлення відповідно до нових реалій господарювання, а інноваційний розвиток держави за відповідними інноваційними напрямками призведе до трансформації структури її економіки.

Відповідно до означених умов доцільним уявляється розробка стратегії розвитку ЗЕД підприємств, базовим напрямом якої є проведення кластерної політики із формуванням інноваційних кластерів. В основі інноваційних кластерів є створення «мереж знань», які в межах будь-якого територіального утворення представляють собою локальні (територіальні) зони інноваційного розвитку та розробки інноваційних продуктів й новітніх технологій.

Складають такі кластери об'єднання географічно локалізованих та взаємозв'язаних підприємств, науково-дослідних інститутів, освітніх закладів, конструкторських бюро, об'єктів інфраструктури та інших установ, що доповнюють одне одного та підсилюють стратегічні конкурентні переваги окремих

учасників, кластеру в цілому. Таким чином на ринку, у т. ч. й зовнішньому, конкурує не окреме підприємство, а цілісний зовнішньоекономічний комплекс.

Окрім формування інноваційних кластерів у межах окремого територіального утворення слід відзначити можливість і доцільність створення їх міжрегіональних та транскордонних форм. До того ж успішні приклади такого співіснування у світовій практиці є.

Але в Україні цей напрямок майже на розглядається, що суттєво обмежує потенційні можливості прикордонних регіонів та підприємств їх зовнішньоекономічного комплексу. Це дозволяє визначити транскордонні інвестиційно-інноваційні кластери як потенційні й незадіяні резерви інноваційного розвитку регіонів, створення яких дозволить інтенсифікувати транскордонне співробітництво та підвищити ефективність ЗЕД підприємств.

Успішна реалізація кластерного підходу в системі стратегічного управління ЗЕД підприємств можлива виключно за умов проведення цілеспрямованої державної інноваційної політики розвитку, створення та функціонування національної інноваційної системи, забезпечення умов для розвитку інноваційного підприємництва [343].

Для підтримання і розвитку науково-технічного потенціалу України галузь машинобудування має розбудовуватися у напрямі збільшення кількості підприємств, що належать до вищого технологічного укладу. Тому, як справедливо зазначають вітчизняні науковці, в Україні засобами державної промислової та інвестиційної політики має бути сформоване середовище стимулювання інвестиційних потоків у галузі із високим потенціалом створення наукомістких і конкурентоспроможних на світових ринках продуктів. Додамо до цього – і не тільки для усунення залежності від імпорту у критичних для розвитку країни сферах діяльності, а й для розвитку експортного потенціалу машинобудівної галузі. При цьому вважаємо, що має бути першочерговою підтримка тих інвестиційних проектів.

Зважаючи на те, що у структурі капітальних інвестицій левова частка припадає на вартість обладнання, можна припустити, що технологічне оновлення здійснюється лише для простого відтворення виробничих систем і не містить новітніх технологій, які б могли розширити ринкові можливості діючих підприємств. Як наслідок – не відбувається нарощування обсягів реалізації продукції, особливо інноваційної. Навпаки, частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі виручки від реалізації промислової продукції постійно знижується.

Однак технологічне оновлення має сприяти збільшенню виробничої гнучкості підприємств, що дає їм змогу швидше і з меншими витратами реагувати на зміну вимог споживачів. Це особливо важливо у машинобудуванні, де доволі частими є одиничні замовлення на виготовлення певного виду продукції, або виготовлення їх з модифікаціями для різних потреб основного споживача. Тому, технологічне оновлення має здійснюватися на принципово

новій основі і дійсно забезпечувати інноваційний розвиток машинобудівного підприємства [332, с. 133-134].

Проблема оцінки інвестиційної привабливості підприємства може бути вирішена лише після визначення усіх факторів, що впливають на її рівень як зовні, тобто з боку держави, регіону та галузі, так і з середини, із боку самого підприємства. Виходячи із цього, оцінку інвестиційної привабливості підприємства треба проводити за двома напрямами з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Конкретний перелік показників, що формують комплексну оцінку інвестиційної привабливості, може різнитися залежно від цілей інвестування, отримання доходів від фінансово-господарської діяльності підприємства, отримання доходу в результаті придбання підприємства і наступного його продажу, вертикальної або горизонтальної інтеграції існуючого бізнесу інвестора [265, с. 93].

В країні існує конвергентна модель фінансового ринку, тому підприємствам варто звернути свою увагу не лише на залучення коштів за допомогою банківських кредитів, а й на розміщення цінних паперів на фондовому ринку. Слід проаналізувати всі фактори, котрі впливають на інвестиційну привабливість, визначити найважливіші, і, відповідно до становища, в якому перебуває підприємство, вибрати інвестиційну стратегію і провадити доцільну інвестиційну політику в контексті підвищення привабливості підприємств для зовнішніх та внутрішніх інвесторів. Також необхідно підкреслити, що велике значення для успішної діяльності підприємств має ефективна кадрова підготовка підприємців [314, с. 303].

І. А. Бланк вважає, що інвестиційна привабливість підприємства – це характеристика переваг та недоліків підприємства з використанням системи показників рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, оборотності капіталу та активів (якщо акції передбачаються вперше), а також рівня віддачі акціонерного капіталу, балансової вартості однієї акції тощо (якщо акції тривалий період обертаються на фондовому ринку) [73, с. 420].

Зважаючи на роль розвитку інвестиційної діяльності підприємства у покращенні зовнішньоекономічних зв'язків, на кожному промисловому підприємстві повинні бути вироблені власні концептуальні засади формування системи розвитку інвестиційної діяльності. Шляхом сформованого стратегічного профілю ЗЕД підприємства на основі діагностики та вимог СОТ, прийняття ряду ефективних управлінських рішень щодо покращення інвестиційного інноваційної діяльності, формується стратегія інвестиційного розвитку. Етапи даної стратегії взаємодіють із усіма структурними елементами стратегічного управління підприємством, а контроль за її виконанням закріплений за структурним підрозділом підприємства із розвитку зовнішньоекономічної діяльності. На основі аналізу чинників впливу на експортно-імпортного активність підприємства та загального економічного становища відбувається виокремлення інвестиційних переваг, що в кінцевому результаті дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити зовнішні сегменти збуту продукції (рис. 5.16).

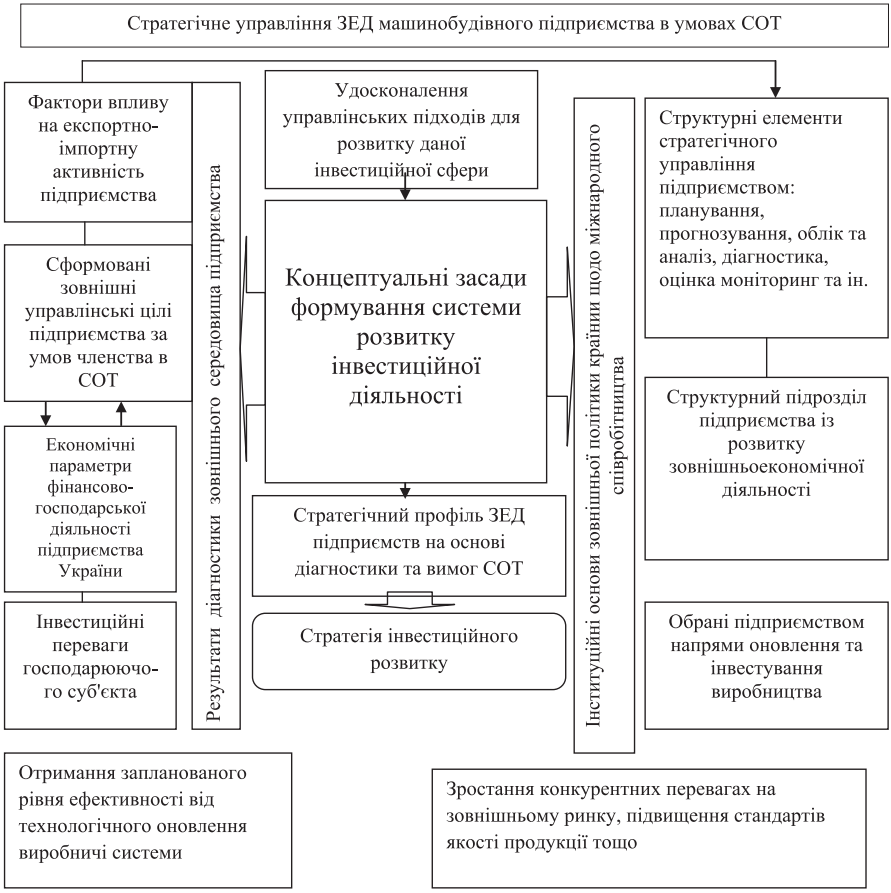


Рис. 5.16 Концептуальні засади формування системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств*

* побудовано автором

За сучасних умов євроінтеграційних змін кожне машинобудівне підприємство незважаючи на рівень його технологічного устаткування, номенклатуру продукції, має різні можливості щодо власного інвестиційного розвитку (рис. 5.17).



Рис. 5.17 Алгоритм можливості інвестиційного розвитку машинобудівного підприємства за умов євроінтеграційних змін

Запропонований нами алгоритм можливість інвестиційного розвитку машинобудівного підприємства за умов євроінтеграційних змін передбачає,що стратегічні орієнтири оновлення та інвестування виробництва машинобудівних підприємств формуються на основі аналізу стану його основних фінансових показників, ресурсного забезпечення, рівня співпраці з іноземними партнерами. Якщо запланований ефект від інвестиційних процесів не відбувається, управлінським персоналом мають вноситися зміни, шляхом прийняття більше вдалих управлінських рішень, після визначення причин негативних тенденцій у даній сфері.

РОЗДІЛ 6. СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕД В ІНТЕГРАЦІЙНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

6.1. Формування механізму стратегічного управління ЗЕД за елементами його структури

Невідповідність продукції промислових підприємств загальноприйнятим міжнародним стандартам, низька її конкурентоздатність, неповне завантаження виробничих потужностей уповільнює процеси розширення ринків збуту. Подальше розширення діяльності господарюючих суб'єктів, стабілізація збутових процесів, зростання обсягів експорту залежить від сформованих, економічно обґрунтованих механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Перед управлінським персоналом підприємств, крім завдань із зменшення впливу внутрішніх негативних чинників, постають проблеми пошуку шляхів розширення збуту продукції на міжнародних ринках. Для посилення зовнішньоекономічних відносин в умовах жорсткої конкуренції господарюючим суб'єктам необхідно здійснити досить значну кількість заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Саме від визначення складових механізму стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства залежить рівень ефективності його функціонування у даній сфері неодмінного розвитку.

Промисловість України тривалий період була орієнтована на розширення ринків збуту продукції машинобудування у країнах СНД, що в нинішній період євроінтеграційних процесів та значного повороту напрямів щодо зовнішньоекономічної співпраці призвело до зменшення обсягів експорту продукції. Але поступові глобалізаційні перетворення вітчизняної економіки, внесення відповідних змін у нормативно-правовій базі, націлених на економічний розвиток призводитиме до розширення обсягів експорту продукції промисловості.

Основоположні складові механізму стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства, їх взаємодія та взаємовплив один на одного мають базуватися на принципах адаптивного менеджменту, тобто забезпечення можливості введення конструктивних змін в управлінську систему із врахуванням впливу факторів зовнішнього оточення на основні об'єкти менеджменту підприємства, яке націлене на розширення (вихід) зовнішніх ринків. Таким адаптивним системам управління притаманні ряд ознак, зокрема: наявність адаптивних підсистем; цілісність системи менеджменту; постійний взаємозв'язок із закономірними зовнішніми змінами; здатність удосконалюватися за рахунок пошуку новітніх адаптивних методик; забезпечення функціонування новітніх сформованих адаптивних елементів менеджменту.

Механізм стратегічного управління ЗЕД на машинобудівному підприємстві на сьогодні повинен характеризуватися комплексністю. Існує досить велика кількість наукових підходів до трактування самого поняття «механізм». На нашу думку, «механізм управління» є складною системою, що базується на взаємодії визначених складових (елементів менеджменту), суб'єкта (суб'єктів), об'єктів, методів, принципів, завдань, функцій, управлінського інструментарію та засобів оцінювання господарчих процесів.

Як і кожному механізмі управління, у стратегічному механізмі управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства існує керуюча підсистема та керована підсистема. Перша, відповідно здійснюючи вплив на керовану підсистему, забезпечує виконання всіх поставлених завдань, а головне досягнення стратегічних цілей розвитку експортно-імпортної діяльності, розширення ринків збуту продукції, відповідно збільшення прибутковості та впливу на підвищення ефективності виробничих систем на рівень розвитку національної економіки.

Модель механізму стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства є досить складною в аспекті структурної побудови (рис. 6.1). Велике значення має функціонування відділу розвитку зовнішньоекономічної діяльності та спеціалізованого маркетингового відділу із активізації даних процесів. Основною складовою даної моделі є стратегія та розроблені методичні підходи щодо внесення коректівів під час її реалізації. Усі елементи механізму стратегічного управління ЗЕД підприємств машинобудівної галузі беззаперечно взаємодіють із структурними складовими менеджменту підприємства.

Слід, наголосити на важливості налагодження управлінським персоналом чіткої взаємодії між зазначеними складовими, адже це, у свою чергу, визначає рівень результативності розвитку ЗЕД та, у цілому, розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Якщо розглядати механізм стратегічного управління ЗЕД на промисловому підприємстві, зокрема і його складові, з функціональної точки зору, тут слід зазначити, що розрізняють основні та специфічні функції управління. До перших належать планування, прогнозування, організація, мотивація, моніторинг, контролінг, контроль. Не менш важливими є специфічні функції управління ЗЕД: збутова, виробнича, оцінююча та ін. [236; 98; 157]. Схематично функціональний аспект стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств зображено на рис. 6.2.

Промислові підприємства з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, повинні бути зацікавленими в удосконаленні маркетингової складової. Зважаючи на нинішні умови господарювання, стан економіки, труднощі розширення ринків збуту продукції, маркетингова діяльність відіграє значну роль у зростанні обсягів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, захопленні нових ринкових сегментів збуту та, відповідно, підвищення рівня прибутковості фінансово-господарської діяльності господарюючих суб'єктів.

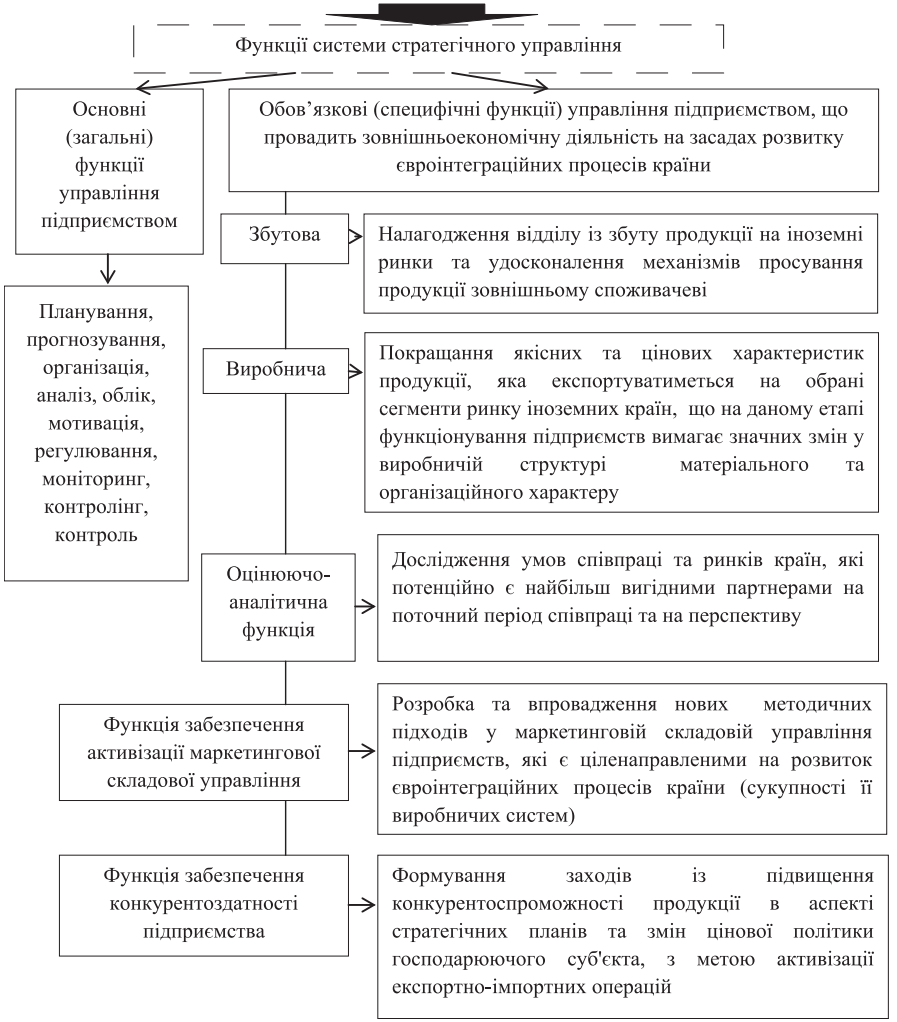


Рис. 6.1 Структурні складові механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства*
*авторська розробка

У зовнішньоекономічній діяльності промислового підприємства, удосконалення системи маркетингу, в загальній системі управління підприємством, залежить від обраного інструментарію, сформованих завдань та механізмів.

Спрямування підсистеми маркетингу, в загальному механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, базується на визначенні основоположних напрямів господарювання на міжнародній арені.

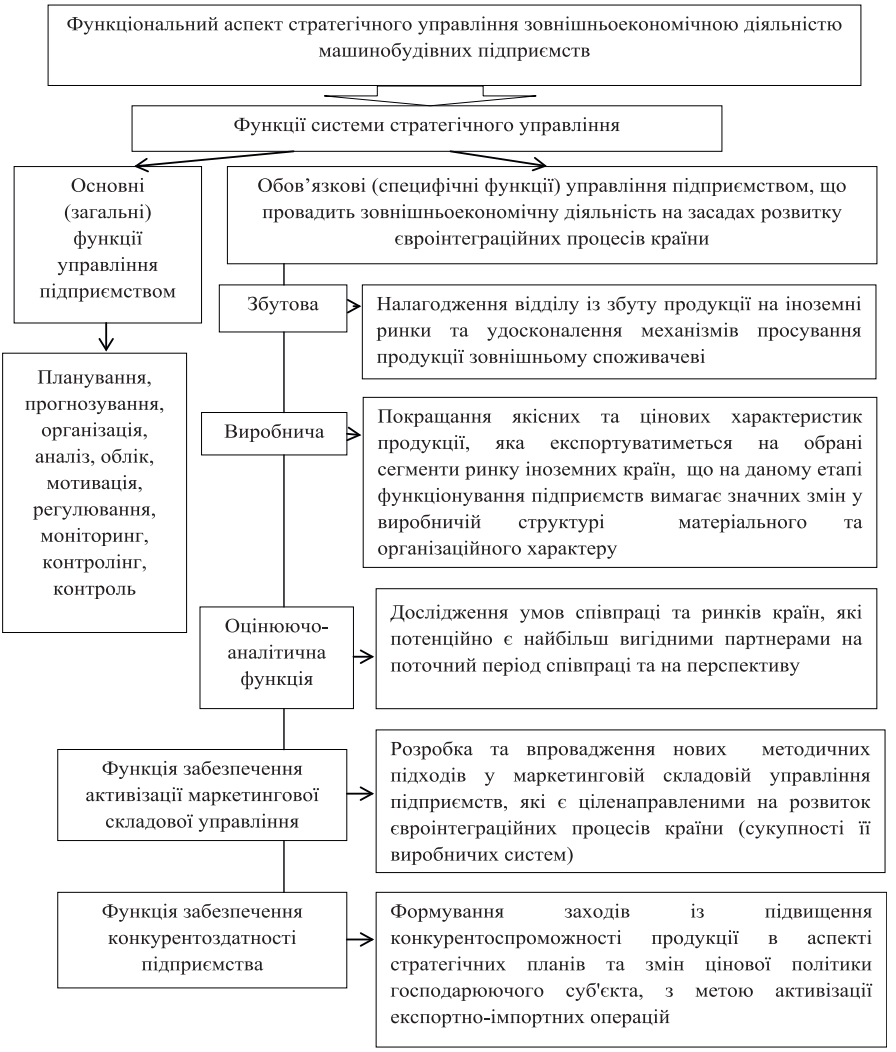


Рис. 6.2 Функціональний аспект стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств*

*авторська розробка

Маркетингова підсистема, як складова загального механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, була та залишається об'єктом дослідження багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів. Дослідженням значення маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, засадами його удосконалення з метою підвищення рівня прибутковості та розширення ринків збуту продукції, займалися Вайсман А., Гриненко О., Захарченко В., Пічугіна Т., Ковальчук С., Кредісова А., Котлер Ф., Ляхта В., Маслов Д., Толпежнікова Т., Тюха В. та ін.

На нашу думку важливим є проведення дослідження особливостей організації маркетингу на підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, вирішення аспектів пов'язаних із удосконаленням маркетингових функцій у механізмі стратегічного управління ЗЕД підприємства.

Основним інструментом протистояння зростаючій конкуренції виступає інструментарій міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства, оскільки саме міжнародний маркетинг спрямований на формування методологічної та практичної бази ефективного функціонування [359].

Для машинобудівних підприємств, що мають наміри розвивати міжнародне бізнес-партнерство, на сьогодні, існує досить багато перепон, зокрема щодо митних тарифів, особливостей національної безпеки, наявного рівня якості продукції, державного валютного моніторингу, а найголовніше те, що на зовнішньому ринку підприємства зіштовхуються із потужними конкурентами. Вище назване беззаперечно доводить потребу у розвитку міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Дослідженнями, які проводилися відповідними фахівцями доведено, що більш як 75% проблем, що виникають при веденні зовнішньоекономічної діяльності пов'язані із невірними маркетинговими підходами.

Підприємства обмежується одним або кількома іноземними ринками виготовляючи продукцію для збуту на внутрішній ринок та намагаються реалізувати її на зовнішньому ринку за однаковими маркетинговими планами. Тобто, основоположні принципи маркетингу використовуються і на міжнародній арені співпраці із бізнес партнерами. Але, між сегментами збуту продукції країни та зовнішніми ринками існують значні відмінності, які потрібно враховувати з проведенням відповідного оцінювання усіх без винятку умов та особливостей господарювання.

Визначне місце в системі міжнародного маркетингу займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних про проблеми, пов’язані з маркетингом товарів і послуг. За таких умов головною метою маркетингових досліджень є зменшення невизначеності і ризику в ході прийняття комерційних рішень.

У маркетингові дослідження підприємства, зайнятого активізацією зовнішньоекономічної діяльності, входить дослідження ринків збуту продукції та власних можливостей. Суттєво відрізняються дослідження у сфері розвитку маркетингу на власних ринкових сегментах та на зовнішньому ринку. В першу

чергу, це пов'язано із труднощами збору інформаційних даних та понесення суттєвих витрат на проведення даних інформаційних розвідок [172, с. 180-181; 150, с. 214 -215; 194].

Господарюючий суб'єкт, при проведенні маркетингових досліджень – збору відповідних інформаційних даних, їх виокремленні та опрацюванні може звертатися за допомогою до відповідних маркетингових організацій. Таким чином, можна деталізувати інформацію на первинну та вторинну, визначити необхідну систематизацію (періодичність) досліджень у даному напрямі. А головне – сформувати напрями адаптації діяльності промислових підприємств, продукції, яку вони виготовляють до вимог іноземного споживача. Відповідно, мова йде про формування та реалізацію ефективної маркетингової стратегії розширення зовнішніх ринків збуту власних виробів.

Під час формування управлінського рішення міжнародного маркетингу для підприємств повинні бути досягнуті такі взаємопов'язані цілі:

– визначення та обґрунтування цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності в рамках міжнародної маркетингової стратегії підприємств (у більшості випадків маркетологи приймають рішення з багатьох можливих виходячи з мінімальних витрат та максимального економічного ефекту) та необхідністю реалізації маркетингових заходів, де розташовано цільовий сегмент міжнародного ринку;

– оцінка конкурентних можливостей підприємств та оцінка ступеня досягнення мети по підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств на цільовому сегменті міжнародного ринку на етапі завершення реалізації проекту [83, с. 16].

Отже, «маркетингова стратегія» промислового підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі. Підприємство має володіти відповідним набором маркетингових інструментів, які відповідають змінам запитів споживачів і діючих більш ефективно, ніж у конкурентів [109, с. 27].

З метою використання міжнародного маркетингу в системі стратегічного управління ЗЕД промислового підприємства, необхідним є прогнозування та формування відповідних програм, що співставлятимуться із маркетинговою діяльністю на підприємстві. Процес планування маркетингу в управлінні ЗЕД складається із ряду управлінських дій, зокрема таких як: оцінювання зовнішнього оточення господарюючого суб'єкта, прогнозування основних економічних параметрів та визначення потенціалу у даній сфері; виокремлення ряду завдань, які необхідно вирішити й обрання потенційних зовнішніх ринкових сегментів для збуту продукції; формування відповідної стратегії із маркетинговими заходами; упорядкування організаційних питань та проведення моніторингу за реалізацією сформованої маркетингової стратегії [356; 346].

У цілісному механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на промисловому підприємстві, на нашу думку повинен бути створений спеціалізований маркетинговий підрозділ, що дозволить господарюю-

чому суб'єкту підвищити власні конкурентні переваги та, в цілому, збільшити ефективність господарювання. Маркетинг, на промисловому підприємстві, повинен характеризуватися комплексністю, бути зорієнтованим на довгострокову перспективу. У системі управління підприємством обов'язково повинна бути сформована ефективна маркетингова стратегія із обґрунтованими завданнями та функціями. Проводячи постійний збір та опрацювання інформації щодо можливостей (розширення) діяльності підприємства на зовнішньому ринку, зміни попиту, відстеження вимог споживачів та виконання інших визначених маркетинговим підрозділом функцій, промислові підприємства мають змогу пришвидшити отримання поставлених цілей в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

В основі функціонального підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю лежить стратегія зовнішньоекономічної діяльності, яка обов'язково передбачає формування ряду прогнозів, що допоможе контролювати господарчі процеси на міжнародному ринку під час її реалізації, сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень та окресленню вектору для посилення інтеграційних процесів вітчизняних підприємств. Менеджерами підприємства прогнози формуються під час процесу планування, що є умовою реалізації планів із підвищення ефективності діяльності.

Вітчизняна економіка знаходиться у стані повного знищення діючої раніше інфраструктури та систем управління, натомість нові впровадження та реформи впроваджуються дуже повільними темпами та не у всіх випадках виправдовують очікуваний результат [221]. Сьогодні майже не використовується багаторічні надбання планового управління.

Визначення та деталізація складових механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств на сьогодні є досить актуальним та, водночас, проблематичним питанням. Удосконалення потребують не тільки системи управління більшості підприємств, а також і механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю в аспекті основоположних складових. На практиці, управління ЗЕД підприємств цілеспрямоване на удосконалення управлінських рішень відносно експортно-імпортних операцій. Подекуди фахівці підприємств в недостатній мірі володіють методичними основами прийняття рішень щодо введення змін у складові елементи управління, які б призвели до розвитку міжнародного партнерства.

Для кожного елемента механізму управління ЗЕД машинобудівного підприємства, важливим є обрання вірних управлінських рішень в тих чи інших процесах. Для менеджерів відділу розвитку зовнішньоекономічної діяльності, управлінські рішення повинні характеризуватися альтернативністю, адаптивністю та спроможністю досягнення поставлених цілей. Для цього, необхідним підгрунтям є інформаційне забезпечення як щодо зовнішніх впливів, так і даних аналізу фінансово-господарської й зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта [255].

Результативність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств залежить від впровадженого дієвого меха-

нізму управління у сфері розвитку зовнішньоекономічної співпраці. Функціональні елементи механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств промисловості мають ґрунтуватися на принципах адаптивності, а ефективність даного механізму залежить від налагодження взаємозв'язків між елементами управління. Менеджерами підприємства повинно бути забезпечено упорядкування взаємозалежностей між функціональними елементами механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та складовими загальної системи управління підприємством. Лише за такої умови, підприємство здатне пришвидшувати реалізацію поставлених цілей щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Усі складові механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства повинні бути спрямованими на підвищення ефективності управління в розрізі усіх складових господарювання, внесення організаційних змін у фінансово-господарську діяльність суб'єкта.

Можна виокремити сукупність причин, які спонукають сучасні промислові підприємства активізуватися у сфері зовнішньоекономічних відносин. Стан економіки та характерні риси нинішнього вітчизняного ринку збуту продукції, визначають, що прибутковішим, окрім розширення діяльності на внутрішньому ринку, є локалізація фінансових ресурсів й розширення торгівельних відносин за межами країни, згідно чинного законодавства. Зростання конкуренції, нестабільність економіки, низький рівень інвестиційної й інноваційної активності, потреба в удосконаленні нормативно-законодавчої бази щодо ведення фінансово-господарської діяльності, податковий тиск, спричинюють підприємства бути націленими на розширення діяльності на міжнародній арені.

Господарюючі суб’єкти намагаються утілювати власну діяльність у тих країнах, які характеризуються ліберальними податковими та митними режимами. Також, підприємство може вибрати економічно вигідне місце розташування країни-партнера по бізнесу. Розширення ринку дозволяє завантажити наявні або додатково створені потужності, отримати доступ до новітніх технологій, завдяки діяльності з іноземними партнерами, мати можливість придбання на зарубіжних ринках більш дешевих ресурсів, здійснити диверсифікацію джерел постачання, зниження загального ризику шляхом їх віднесення на більший обсяг продукції, частина з яких виготовляється на власних підприємствах за кордоном [153, с. 60-61].

Стратегічне планування як компонент механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства є досить важливою його складовою, здатною активізувати діяльність на міжнародній арені ведення бізнесу.

Під час демонополізації ЗЕД основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство, що має можливість самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції та нести відповідальність за управлінням своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Будучи ефективним засобом підвищення прибутку та конкурентоспроможності, отримання економічних і політичних

переваг, ЗЕД стає пріоритетом у стратегічному управлінні підприємства. Динамічність ринку України та поява нових запитів та змін у позиції споживача обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання стратегічного планування в управлінні ЗЕД, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі [270, с. 115].

Теоретична та прикладна значущість функції планування зумовлена, перш за все, необхідністю врахування реальних та потенційних умов середовища функціонування під час формування цільової майбутньої характеристики планового об'єкта, що, своєю чергою, служитиме опорним орієнтиром для подальшої діяльності суб'єктів планування. Фахівці різних видів діяльності вдаються до планування, перш за все, з метою забезпечення стабільного функціонування об'єкта дослідження у наступному періоді розвитку на засадах прогностичного врахування усіх майбутніх змін умов його функціонування. Відносно планування у процесі антисипативного управління, то у літературних джерелах, що присвячені особливостям реалізації цього виду управління, конкретного виокремлення цієї функції в управлінській технології практично не спостерігається.

Відсутня чітко виокремлена, логічно обґрунтована та уніфікована послідовність здійснення антисипативного планування, а також завершений перелік та змістове наповнення його етапів. Антисипативне планування можна визначити як вид управлінської діяльності, який пов'язаний із полівекторним дослідженням слабких сигналів у середовищі функціонування підприємства з метою формування на цій основі обґрунтованої інформаційної бази щодо ймовірного виникнення явищ у майбутньому періоді діяльності підприємства. Завершальним результатом виконання антисипативного планування в межах відповідного управлінського процесу є антисипативний поліваріантний сценарій розвитку слабких сигналів до певних потенційних явищ у середовищі функціонування підприємства [14, с. 117-119].

Слід виокремити основні етапи за якими потенційно може проводитися така складова стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства як планування (рис. 6.3).

Останній зазначений етап не є стадією безпосереднього процесу планування, проте він має важливе значення для планування та реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичним виконанням та внесення відповідних коректівів у цей процес. У цілому процес планування є наче замкнутим циклом із прямим і зворотним зв'язком.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючого суб'єкта характеризується сукупністю особливостей, а саме: присутність різних політико-економічних, правових засад ведення бізнесу, особливості зовнішньої економічної політики країни-партнера. Діяльність управлінського персоналу і, безпосередньо щодо ЗЕД машинобудівного підприємства, пов'язана із чітко визначеними правилами - принципами діяльності в даній сфері.

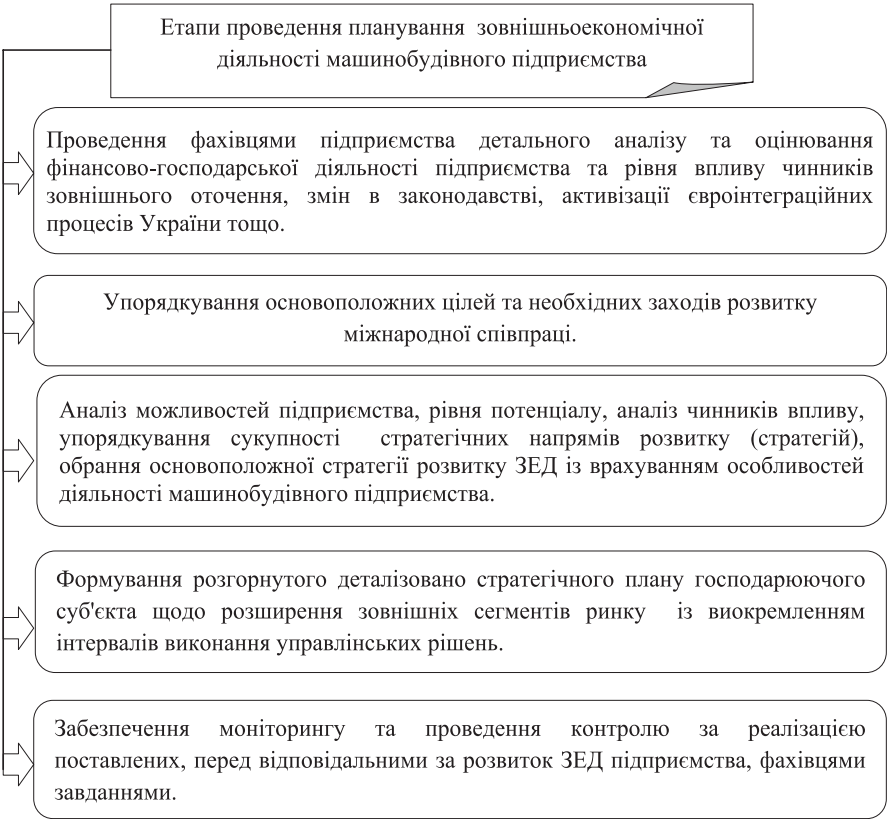


Рис. 6.3 Етапи здійснення планування в механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства

У стратегічному управлінні підприємством, принципи, як своєрідні закономірності та правила, якими керуються управлінці, на нашу думку, мають бути більш розширені в аспекті ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі. Властивістю управління зовнішньоекономічною діяльністю є те, що, водночас, воно побудоване на принципах введення загальної системи менеджменту на підприємстві та враховує три групи загальних принципів ЗЕД господарюючого суб'єкта: узагальнені, специфічні та національні.

Без виокремлення ряду принципів у механізмі стратегічного управління ЗЕД на машинобудівному підприємстві унеможливлюється виконання функцій управління та розвитку ЗЕД. Функції менеджменту зовнішньоекономічної

діяльності – це засоби вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності [318, с. 232; 258].

Зростання рівня ефективності фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному ринках, можливе за рахунок використання та підбирання ефективних методів менеджменту, зміни підходів до управління, що формуються на базі обраних стратегічних орієнтирів та передбачають використання таких розширених принципів як:

– використання резервів та пошук шляхів ресурсно-фінансового забезпечення;

– цілеспрямованість на зростання конкурентоспроможності продукції та розвитку продуктивних сил, збільшення рівня рентабельності виробництва та ін.;

– розподілення, у певній частці, підприємницьких ризиків та витрат господарювання із бізнес-партнером.

На нашу думку, управління зовнішньоекономічною діяльністю, аспекти стратегічного розвитку підприємств ґрунтуються на по елементному зібранні інформаційних джерел (дослідження оточення, умов функціонування, сегменти ринків) з метою формування моделі механізму посилення взаємодії із суб'єктами міжнародної бізнес-арени. Стратегічне управління ЗЕД на промисловому підприємстві є сукупністю робіт із визначення основоположної мети та способів реалізації цілей. Зважаючи на постійне зростання конкуренції та вагомість впровадження напрямів зростання рівня конкурентоспроможності продукції на підприємстві, основним завданням стратегічного управління ЗЕД є формування підходів щодо посилення конкуруючих позицій. А для цього, необхідним є реалізація сформованої стратегії, яка здатна швидко адаптуватися до мінливості зовнішніх факторів. Тому, управлінським персоналом, для визначення напрямів розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, має бути налагоджений процес відносно реалізації ряду різновидів функціонування у даній сфері.

На вітчизняних промислових підприємствах суттєвих змін потребує організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Дана внутрішньофірмова діяльність є важливою складовою розвитку конкурентних переваг, отримання поставлених стратегічних планів, підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності, розширення співпраці із іноземними партнерами та в цілому покращення базових параметрів розвитку зовнішньоекономічних відносин господарюючого суб'єкта. На сьогодні існує низка проблемних аспектів щодо ведення менеджменту та організації зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях управління. За нинішніх умов функціонування промислові підприємства постійно зіштовхуються із рядом проблем, які потрібно негайно вирішувати та нових умов роботи до яких варто мати важелі адаптації. Організаційне підґрунтя відіграє визначальну роль у забезпечені фахівців підприємства усіма необхідними засобами діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Основною метою проведення дослідження в даному напрямі є визначення та удосконалення теоретико-методичних підходів щодо організаційної побудови процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на сучасних промислових підприємствах з метою зростання результативності діяльності та виконання сформованої стратегії розвитку у даній сфері.

Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючого суб'єкта може мати в загальному два різновиди. В першому випадку господарюючий суб'єкт, у своїй цілісній організаційній структурі, має окремий підрозділ, функції якого полягають у формуванні, реалізації, коригування, усіх без винятку, аспектів зовнішньоекономічної діяльності. Другий різновид організації ЗЕД передбачає формування зовнішньоторговельних установ.

У разі, коли підприємство немає виокремленого підрозділу щодо ведення ЗЕД, організація у даному напрямі господарювання відбувається за допомогою зовнішньої торгівельної установи. Керівники такої установи в більшості випадків керуються вказівками підприємства, що зайняті зовнішньоекономічною діяльністю.

Вибір організаційної структури ЗЕД можливий тільки при зіставленні витрат підприємства на утримання зовнішньої торгівельної установи і витрат підприємства при здійсненні ЗЕД за допомогою окремого структурного підрозділу. При цьому слід мати на увазі, що ефект діяльності зовнішньої торгівельної установи відчувається тільки після декількох років її роботи.

Організаційна структура ЗЕД повинна забезпечувати такі аспекти функціонування як:

– розробка ринкової стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки;
– проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;
– ціноутворення на зовнішньому ринку.

В цілому ж, на формування управлінської структури ЗЕД підприємства роблять вплив різні чинники, особливо такі, як:

– величина господарюючого суб'єкта;
– характер ЗЕД;
– рівень складності продукції і диверсифікації виробництва;
– рівень конкуренції на ринках приймаючих країн та ін. [231; 251, с.130; 350].

Ми вважаємо, що при організаційній побудові механізму управління ЗЕД та визначення першорядних складових важливо брати до уваги фактори, що впливають на організацію даного виду діяльності окремої виробничої системи (машинобудівного підприємства) (рис. 6.4). При упорядкуванні складових елементів у моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на машинобудівному підприємстві, управлінським персоналом та відповідними фахівцями повинні враховуватися усі, без винятку, чинники, що впливають на його діяльність, а, особливо, на ті, які визначають рівень результативності. Підґрунтям ефективного упорядкування складових є функціонування структурного підрозділу, що несе відповідальність за розвиток ЗЕД господарюючого суб'єкта. Обов'язковим фактором забезпечення реалізації стратегії ЗЕД в механізмі стратегічного управління є маркетинговий компонент, який повинен

характеризуватися постійним удосконаленням та адаптивністю, швидким реагуванням на зміни функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для успішної організації ЗЕД підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії. Важливим, в контексті даної проблеми, є вибір країни для співпраці. При цьому необхідно враховувати: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів [383].



Рис. 6.4 Внутрішні та зовнішні чинники впливу на організацію зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Організаційне підґрунтя ведення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства відіграє важливу роль у реалізації напрямів розвитку суб'єкта у даному етапі, а в аспекті визначення особливостей кон'юнктури ринку, вимог споживачів виробів та суб'єктів з якими підприємства співпрацює тощо. Тому, організація ЗЕД є складним видом діяльності персоналу підприємства та вимагає постійного моніторингу з боку керівництва. Даний моніторинг повинен полягати у розгляді можливостей (чи потреби) внесення змін у функції структурних підрозділів, зайнятих зовнішньоекономічною діяльністю, відповідальності окремих фахівців, провадження

новітніх управлінських підходів, здатних удосконалити організацію управління ЗЕД підприємства.

6.2 Функціонування складових в механізмі стратегічного управління ЗЕД

В період суттєвих глобалізаційних змін, розвиток економіки будь якої країни унеможливлюється без проведення та розширення зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає сукупність складних процесів у сфері зовнішньоекономічних відносин – збуту продукції, об'єднання фінансово-господарської діяльності та ін.

Зважаючи на інтенсивність змін функціонування економічної системи, налагодження співпраці у сфері зовнішньоекономічних зв'язків, для вітчизняних суб'єктів господарювання необхідним є проведення постійного моніторингу усіх, без винятку, чинників впливу, на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, пошук важелів удосконалення управлінських підходів, внесення відповідних змін у організаційну структуру тощо. Існує необхідність проведення подальших ґрунтовних досліджень у сфері активізації зовнішньої торгівлі, зокрема виокремлення й обґрунтування науково-методичного підґрунтя щодо побудови та функціонування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, в якому будуть враховані напрями підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для посилення конкурентних позицій як окремого підприємства, так і країни в цілому важливим є розвиток господарюючого суб'єкта у економічному та інноваційному аспекті. Відповідно, стратегічне управління державою чи регіоном знаходиться у тісній кореляції з розвитком підприємницької активності, розширенням інноваційного руху підприємств, з утвердженням стратегічного управління на підприємствах. Стратегічне управління потребує розвиненої інформаційної бази, чітко працюючої комунікаційної системи. Стратегічне управління вимагає певного технологічного рівня розвитку підприємств, відповідного методичного, консультаційного забезпечення. Знищення негативних факторів у стратегічному управлінні є основою створення умов для його ефективного впровадження. Стратегія є умовою ефективного функціонування підприємства, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу підприємства його цілям та керівництва. Тому при виборі стратегії важливою умовою є визначення та обґрунтування вибору певного виду стратегії [141, с. 36].

На сьогодні, існують різні підходи щодо трактування категорії «стратегічне управління», які суттєво різняться між собою: від «формально-поведінкового управлінського процесу» або «формування уяви» до «моделі дій» або «розробленого плану». Для забезпечення ефективного функціонування підприємства у перспективі управлінським персоналом має бути обрано дієву методологію і методи стратегічного управління підприємством із врахуванням галузі в якій функціонує та особливостей ведення господарських про-

цесів. Стратегічне управління є унікальним інтелектуальним інструментом, спрямованим на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через окреслення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі з метою уникнення розвитку негативних тенденцій, у якому переважає значимість використання людського потенціалу [269, с. 97].

Однією з першорядних вимог до промислових підприємств в умовах сьогодення є їх адаптивність, тому й виникає необхідність у формуванні, так званих інтеграційних стратегій на рівні підприємства, які націлюють відокремлені підрозділи на об'єднання зусиль щодо вирішення проблем виникаючих у стратегічному періоді. Важливе значення в процесі формування стратегії підприємства відіграє урахування основних тенденцій міжнародної економічної діяльності, державної, регіональної та галузевої економічної політики. Все це зумовлює необхідність їх урахування в процесі формування та постійного коригування стратегії підприємства в рамках взаємозв'язку: ситуація в міжнародній економіці – міжнародна економічна політика – ситуація в національній економіці – державна економічна політика – ситуація в галузевій економіці – галузева економічна політика – ситуація в регіональній економіці – регіональна економічна політика – стратегія підприємства – якість функціонування [340, с. 143].

Серед визначальних чинників, що характеризують стратегію розвитку ЗЕД суб'єктів господарювання за нинішніх умов конкурентного середовища, слід визначити такі (рис. 6.5).



Рис. 6.5 Основні сучасні чинники впливу на стратегію розвитку ЗЕД суб'єктів господарювання

З метою вдосконалення розвитку стратегії ЗЕД підприємства повинні враховуватись такі аспекти як:

– вибір закордонного контрагента стосовно цінової політики: - мінімізація логістичних витрат у складі операцій експорту, імпорту та оцінки умов поставки (транспортування);

– аналіз виду продукції, на який впливатимуть вимоги чинного законодавства щодо оподаткування ЗЕД;

– дослідження фази розвитку конкурентів у сфері ЗЕД (як вітчизняних, так і закордонних);

– фактична та прогнозована валютна ліквідність підприємства;

– оцінка співвідношення як за формами здійснення ЗЕД, так і за співвідношенням фінансової чи інвестиційної та іншої діяльності підприємства у визначений період;

– інші умови, що впливатимуть на організацію ЗЕД підприємства та її зміни.

Виходячи з функціональної спрямованості управління варто виділяти чинники, що пов'язані зі станом:

– загального менеджменту – рівнем відповідності сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством, опануванням сучасних методів аналізу, планування та прийняття рішень, використанням стратегічного підходу;

– операційного (виробничого) менеджменту – оптимальність виробничої програми, рівень прибутковості окремих експортних товарів, організація виробничого процесу, стан системи постачання;

– міжнародного фінансового менеджменту – управління формуванням та використанням окремих видів активів, рівень фінансового ризику, рівень фінансової взаємодії на зовнішніх ринках тощо;

– міжнародного маркетингу – рівень товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на зовнішніх ринках, дослідження стану, динаміки та прогнозування розвитку окремих сегментів світового ринку;

– інвестиційного менеджменту – відбір та реалізація ефективних інвестиційних проектів, рівень збалансованості інвестиційних потреб та можливостей, рівень ліквідності інвестиційного портфелю підприємства;

– інноваційного менеджменту – інноваційна активність підприємства, якість і обґрунтування інноваційних проектів, інноваційна інфраструктура регіону, технологічна позиція та технологічна стратегія підприємства [197, с. 195-196; 120, с. 29-30].

Виходячи на міжнародну арену торгівлі, підприємства повинні характеризуватися відповідним рівнем інноваційності та можливості здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам: застосування нових підходів управління, що ґрунтуються як на міжнародно-орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління; дотримання міжнародних стандартів якості при виробництві продукції; інноваційність і конкурентоспроможність товару;

урахування політичних і економічних ризиків і додатково виникаючих витрат [108, с. 65; 145].

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.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності надає можливість цілеспрямовано 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 можна 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 є зовнішніх факторів впливу на господарювання підприєм-

ства. 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.

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, так як у складі загальної стратегії підприємства вона взаємопов'язана із сукупністю стратегій, таких як 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.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є складним процесом, що передбачає проходження ряду стадій (рис. 6.6).

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, співставляючи їх із різноманіттям, виділених раніше, альтернативних планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Відтак, відбувається обрання найефективнішої стратегії зовнішньоекономічної діяльності, деталізація заходів, що її формують, тобто окреслення плану дій із виокремленням поетапності їх виконання [319; 67; 337].

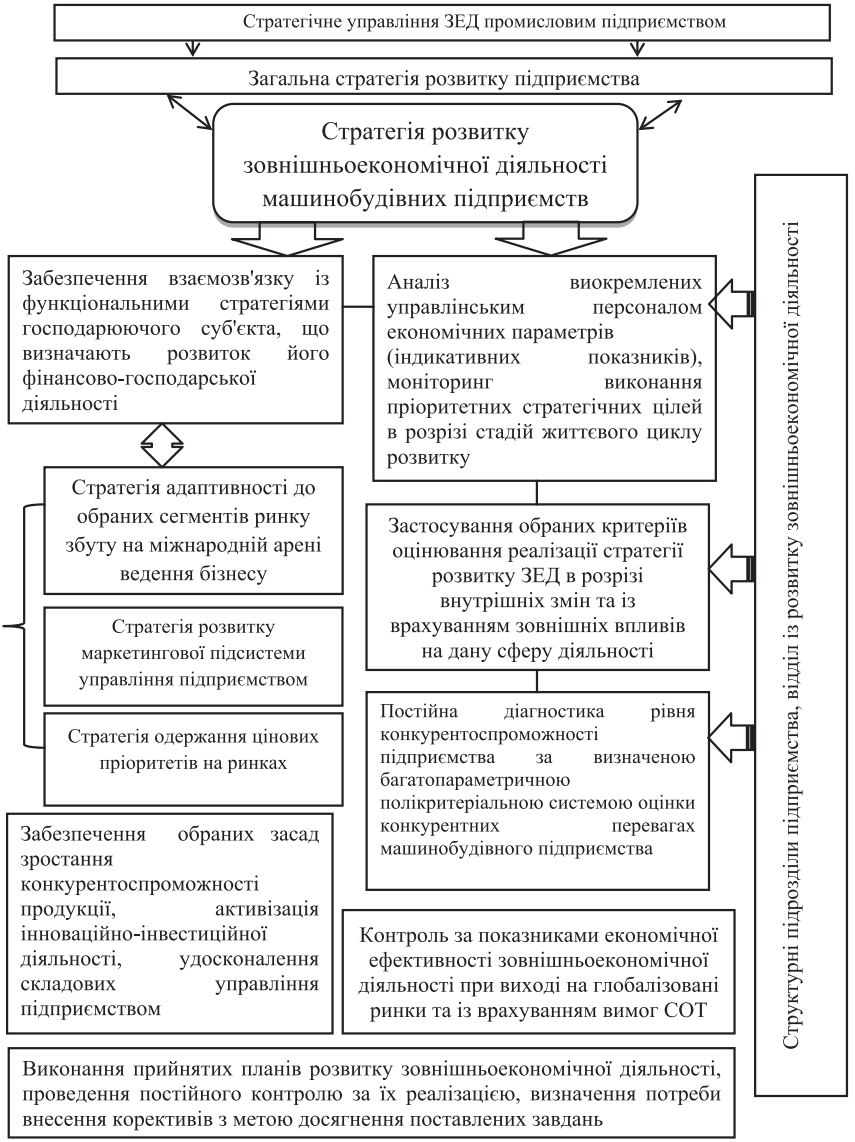


Рис. 6.6 Схема процесів реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств*

*авторська розробка

Для визначення споживчих вимог відносно продукції, яку підприємство планує реалізувати, доречно внести зміни в маркетингову складову діяльності підприємства, натомість щодо обрання окремих сегментів зовнішнього ринку збуту продукції, проводять матричний аналіз.

При такому виді аналізу ЗЕД машинобудівного підприємства, відповідно може застосовуватись ряд матриць:

– 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 ресурсоємної галузі в залежності від рівня конкурентоздатності [173, с. 174].

Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства передбачає обов'язкову умову – забезпечення своєчасного внесення коректив у функціонування господарюючого суб'єкта під впливом зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. У такому розумінні, стратегія управління ЗЕД є засобом отримання поставленої мети підприємством. Господарюючий суб'єкт повинен завжди бути зацікавленим в покращенні розробки стратегічних орієнтирів, їх удосконаленні. Адже, без цього унеможливлюється відповідне функціонування суб'єкта. При розробці стратегії управління, беруться до уваги галузь в якій функціонує підприємство, масштаби, рівень ефективності менеджменту, розвиток потенціалу господарюючого суб'єкта, особливо внесення змін в розвиток трудового потенціалу. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств займає вагоме значення в розвитку фінансово-господарської діяльності.

Стратегія дає змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, а також вийти на ті сегменти ринку, які нададуть найбільший рівень прибутковості, виокремити напрями для протидії негативним чинникам розвитку зовнішньоекономічної діяльності, внести зміни в структурі організаційної системи підприємства. Стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає поєднання як фінансово-ресурсної бази, так і рівня розвитку трудового потенціалу. За допомогою визначених стратегічних орієнтирів закладається підґрунтя розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства та, зокрема, розвитку зовнішніх ринків із займанням конкурентних позицій.

Нинішні умови ведення бізнесу спонукають суб'єктів до діяльності, не завжди згідно розроблених планів, що викликано швидкоплинними змінами у зовнішньому середовищі, а подекуди й баченням власників підприємств, що планування не приноситиме підвищення ефективності їх діяльності. Хоча таке твердження є помилковим, вплив змін у ринковому функціонуванні, розвиток науково-технічного прогресу, вплив глобалізаційних процесів, повинні супроводжуватися плануванням й прогнозуванням господарювання, побудо-

вою стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Особливо гостро, дана проблема стоїть для вітчизняних підприємств, так як економіка країни на даний час відрізняється нестабільністю, значними мінливими процесами, що мають вплив на усі аспекти розвитку економічної системи. Тому, без планування та розробки етапів стратегічного розвитку, управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств не принесе бажаних результатів. Саме під час формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, беруться до уваги усі аспекти його функціонування. Дана стратегія повинна відрізнятися, так званим своєрідним виходом до цілі, а саме активізацією управлінських процесів, розвитком економічного потенціалу з адаптацією та пристосуванням до тієї чи іншої ситуації у конкурентному ринковому середовищі.

З метою вдосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства варто, при формування стратегічних орієнтирів націлених на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, відштовхуватися від внутрішнього стану підприємства. При використанні консультацій фахівців із вирішення проблем в стратегічному управлінні, варто пам'ятати про те, що вони не можуть гарантувати прийняття реалізації стратегії. Кожна із розроблених підприємством стратегій закономірно є цілеспрямованою на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Тому, залучені консультанти можуть запропонувати ефективні методи для її впровадження, а сама стратегія має розроблятися кваліфікованими менеджерами з усіх структурних підрозділів управління підприємства.

Стратегічне управління та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств вимагає покращення підходів, що обумовлюється, у першу чергу, потребою суб'єктів господарювання у зростанні рівня прибутковості, через активізацію міжнародної співпраці та розвитку інтеграційних процесів, прогнозування негативних чинників зовнішнього оточення. Підприємство має якомога чіткіше окреслити майбутній ринок збуту продукції та співпраці з країнами партнерами, вподобань споживачів, що формують попит на продукцію, напрями розвитку експортного потенціалу, обсяги реалізації тощо. На підприємстві, стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна формуватися на довготривалий період, а її функціональні елементи повинні мати важелі протидії негативним фактором внутрішнього та зовнішнього оточення та визначення чинників, що позитивно впливатимуть на реалізацію стратегії. Ефективно підібрана стратегія надає можливість вирішити, у першу чергу, нагальні проблеми, здійснювати процеси для виконання цільових завдань підприємства, напрямів змін, а головне методів залучення потрібного ресурсного забезпечення.

Автор Пілішек Ю. О. зазначає, що враховуючи нестабільність світової економіки та важкий політико-економічний стан нашої країни, для машинобудівних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можна розглянути впровадження стратегії розвитку за двома напрямками (концентрованого росту та диверсифікованого росту) залежно від двох можливих

стратегічних альтернатив діяльності компанії на ринку машинобудування. Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу передбачає використання додаткових можливостей розширення бізнесу на традиційному для компанії зовнішньому ринку.

Досліджуючи стратегічні орієнтири вітчизняних господарюючих суб'єктів, пов'язані зі збутом продукції на зовнішньому ринку, можна виокремити два їх різновиди, що є різними за своєю метою та засобами впровадження. Щодо першого, він характеризується накопиченням фінансових ресурсів та є цілеспрямованим на швидке одержання прибутку різноманітними способами. Наступна, стратегія, так званого «довготривалого перебування», характеризується поетапним покращенням співпраці із зовнішніми ринками у чітко визначеному напрямі. Тому, до обрання підходів формування стратегії слід підходити виважено із використанням системного підходу до дослідження як нинішніх, так і проблематичних аспектів господарювання у майбутньому. Отримати поставлену стратегічну мету, підприємство машинобудівної галузі може тільки за умови повної реалізації завдань та функцій кожного елементу спрямованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки диверсифікації ринкових сегментів реалізації продукції суб'єктів господарювання, у майбутньому кожному із елементу притаманна буде своя вагомість, виходячи від ментальності, традицій та тарифної політики кожної країни-компаньйона [364, с. 306-307; 396; 96].

В загальному, стратегічне управління машинобудівним підприємством, що націлене на активізацію зовнішньоекономічної діяльності, вимагає детального дослідження стану та особливостей господарювання, збуту продукції на міжнародному ринку, оцінювання сукупності вигод та можливостей розвитку на ньому у майбутньому. Оцінювання ризиків та розвитку потенціалу підприємства на міжнародній арені має бути покладено в основу стратегічного менеджменту. Проблематичним, у даній ситуації, є оцінювання ризиків та визначення перспектив на іншому сегменті ринку збуту продукції. Прогнозування ситуації на зовнішньому ринку у значній мірі залежить від досвіду, кваліфікації та навичок менеджерів, що будуть залучені безпосередньо до даних процесів управління.

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 цілеспрямоване 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.

Міжнародна ринкова арена бізнесу характеризується значною активізацією глобалізаційних процесів, що виявляється у посилені інтеграції на мезо-, макро- та мікро- рівнях. Це призводить до появи новітніх результатів науково-технічного прогресу, економічного розвитку та нових підходів до ведення менеджменту. Посилення інтеграції в аспекті розвитку зовнішньоекономічних відносин спричинює потребу врахування глобалізаційних процесів в управлінні, як однієї із сукупності факторів забезпечення підвищення ефективності введення зовнішньоекономічної діяльності. Основи розвитку зовнішньоекономічної діяльності кожного підприємства знаходяться у взаємозалежності із рівнем конкурентоспроможності експортованої продукції, оновлення технологічних засобів виробництва, підходів до організації діяльності, інформаційного забезпечення та уміння опрацювання даних з метою прийняття ефективних управлінських рішень. У загальному розумінні, найголовнішим параметром розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, на нашу думку, є виконання поставлених стратегічних цілей щодо розширення ринків збуту продукції, організація міжнародної співпраці на вигідних для підприємства умовах.

У економічній літературі питаннями щодо стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначення основних показників ефективності у даному напрямі господарювання, дослідженням підходів проведення моніторингу рівня ефективності ЗЕД, досягнення стратегічних цілей займалася чимало вітчизняних та іноземних науковців. Враховуючи існування значної кількості теоретико-методичних та практичних наукових доробок у сфері напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, питання удосконалення управлінського інструментарію, проведення моніторингу відповідних показників та визначення підходів до покращення функціональних елементів, в системі стратегічного управління ЗЕД, потребують подальшого доопрацювання із врахуванням специфіки нормативно-законодавчої бази, нинішніх економічних умов, соціально-політичних факторів тощо.

Надалі метою проведення даного дослідження буде визначення функціональних засад моніторингу, результативності зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств та параметрів, що у найбільшій мірі дають змогу визначити рівень розвитку даного виду діяльності у системі стратегічного управління із врахуванням інтеграційних процесів та впливу глобалізаційних факторів на співпрацю з міжнародними партнерами.

Вітчизняні промислові підприємства потребують забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції, пошуку шляхів її зростання, реалізації таких стратегій, що сприятимуть розвитку фінансово-господарської діяльності у сучасних умовах функціонування та протидії несприятливим ринковим факторам.

В умовах кризи, забезпечення реалізації визначених стратегічних цілей щодо розвитку фінансово-господарської діяльності суб'єкта, в тому числі ЗЕД,

є складним процесом для усіх без винятку підприємств. Саме тому, дана проблематика є актуальною як для кожного господарюючого суб'єкта, так і для розвитку економіки країни в цілому. Відштовхуючись від сфери, особливостей господарювання окремих підприємств, вирішення проблем щодо підвищення власної конкурентоздатності, забезпечення стратегічних орієнтирів відбувається по-різному, але в системі управління кожного суб'єкта дана діяльність визначається високим рівнем трудомісткості та складності. Зайняти передові позиції у конкурентній боротьбі не тільки у поточному періоді, але й у майбутньому здатен той суб'єкт господарювання, що ретельно підходить до формування підходів та відповідного дієвого механізму стратегічного менеджменту із достовірним обґрунтуванням завдань для реалізації обраної стратегії загалом суть стратегічного управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зводиться до формування уявлення про міжнародний ринок та можливі вигоди й перспективи поведінки на ньому. Реалізуючи стратегічне управління підприємством на міжнародному ринку, неможливо оминути питання оцінки ризиків і перспектив на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди.

Господарюючі суб'єкти акцентують увагу не тільки на періодичному оцінюванні стану зовнішньоекономічної діяльності, а також на розробці підсистеми моніторингу рівня експортного потенціалу. Такий підхід надає змогу приймати коригуючі управлінські рішення під час виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, що забезпечуватиме стабільну діяльність у даній сфері. Під моніторингом стратегічної ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства слід розуміти вид управлінської діяльності, який передбачає постійне виявлення найбільш значущих факторів і показників, які комплексно та об'єктивно відображають особливості сучасного розвитку експортного потенціалу підприємств з погляду превентивного управління, регулюючи, таким чином, обсяг інформації в системі формування стратегії його розвитку [155, с. 330-331; 335; 110].

Для підприємств промисловості успішне ведення їх зовнішньоекономічної діяльності, під час активізації впливу глобалізаційних чинників, залежить від обізнаності у веденні моніторингу ринків країн партнерів; вивчення слабких та сильних сторін власного господарювання та підприємств, що є конкурентами на визначеному сегменті ринку; спроможністю адаптуватися до змінності ринкового становища тощо. При цьому управлінський моніторинг у будь-який функціональній сфері управління передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками для вивчення конкретної проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування стратегії і тактики управлінської діяльності з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на засадах реалізації сформульованих стратегічних цілей промислових підприємств залежить від зовнішньої політики країни. Тому, при проведенні моніторингу розвитку ЗЕД,

управлінським персоналом підприємства повинні братися до уваги цілі зовнішньоекономічної політики держави, а саме: основи інтеграції України в світове господарство та посилення зовнішньоекономічних зв'язків; нерозривне поєднання заходів щодо послідовної лібералізації сфери зовнішньоекономічних зв'язків з регулюючою роллю держави в цій сфері; цілеспрямування на формування та ефективну реалізацію експортного потенціалу країни та ін. У зовнішній політиці Україна керується рядом ключових пріоритетів. Європейська інтеграція – ключовий пріоритет, який акумулює в собі цілий комплекс внутрішньо- та зовнішньополітичних зусиль України з метою наближення до Європейського Союзу та створення необхідних передумов для вступу до ЄС у майбутньому [373, с. 9-14; 380].

При визначенні структурних особливостей експорту промислового підприємства та обґрунтуванні управлінських рішень в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів, зростає значимість критерію ефективності запланованої діяльності у даному напрямі господарювання. Поняття ефективності має широкий спектр щодо характеристики різноманітних напрямів фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта. Ефективність є критеріальним показником, що характеризує потенціал та рівень досягнення цілей діяльності промислового підприємства. Отже, процес дослідження ефективності передбачає два напрями: порівняння стану підприємства у часі на різних етапах його діяльності; оцінку конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими суб'єктами ринку.

Близько 80% із загальної сукупності операцій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств становить експортно-імпортна діяльність, а отже менеджери підприємства, при визначенні параметрів розвитку ЗЕД, акцентують увагу саме на розрахунках рівнів ефективності зазначених операцій. Особливості підбору системи індикаторів для визначення ефективності експортно-імпортних товарних операцій істотно залежить від профілю підприємства (виробниче чи торговельно-посередницьке), оскільки посередницькі отримують вигоду від участі в ЗЕД на основі отриманої маржі (торговельної надбавки), а під час визначення ефективності ЗЕД виробничого підприємства враховується значно ширший перелік факторів, що впливають на досягнення очікуваного результату (рівень техніки та технології, спеціалізація підприємства, тип продукції тощо) [233; 87].

Як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців немає єдиної думки щодо виокремлення системи підходів до управління підприємством та зовнішньоекономічною діяльністю, загалом. Дискусійним залишається питання систематизації управлінських підходів, але більшість науковці диференціюють їх в аспекті функціонального, системного, процесного та ситуаційного. Утім варто зазначити, що при проведенні дослідження у даному питанні, визначення сутнісного наповнення зазначених підходів може частково відрізнятися одне від одного.

6.3 Структурно-логічна модель механізму стратегічного управління ЗЕД на ринках СОТ

Підходи до управління, хоча і мають певні спільні риси і можуть бути поєднані в теорії, але не можуть бути одночасно застосовані під час побудови системи управління конкретним підприємством. Також, підходи повинні відрізнятися через різні погляди на одну проблему, а не через розгляд явища управління як комплексу різних проблем, оскільки формування окремого підходу потребує комплексного ставлення до діяльності підприємства. Тому, логічним є виділення певної класифікаційної ознаки, або критерію, за яким можна систематизувати підходи до управління. Застосування підходу до управління повинно давати змогу сформувати конкретну стратегію, програму дій, через наявність універсальної методології, системи методів та інструментів управління [315, с. 191].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств характеризується складністю в управлінні, особливо під впливом ряду чинників та нинішніх умов функціонування. Саме тому, у даній сфері унеможливлюється використання лише одного обраного підприємством підходу до ведення менеджменту. Господарюючий суб'єкт здатен забезпечити підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, застосовуючи існуючі управлінські підходи у певні цілісності, акцентуючи увагу на тих, які є найбільш актуальними, зважаючи на особливості, сфери діяльності, стратегічні орієнтири окремого підприємства.

Сталий розвиток вітчизняних підприємств машинобудування пов'язаний із вирішенням багатьох завдань, зокрема це забезпечення активізації зовнішньоекономічних відносин як чинника розвитку не тільки господарюючого суб'єкта, а й економіки країни в цілому. Реалізувати поставлені стратегічні цілі щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливо за умови застосування новітніх управлінських підходів у менеджменті господарюючого суб'єкта та формування дієвої організаційної структури.

Зважаючи на змінність умов функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, необхідність підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, потребу вдосконалення підходів щодо ведення менеджменту та формування реалізація ефективної стратегії розвитку ЗЕД, питання організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю на промислових підприємствах вимагають ґрунтовного дослідження.

Розвитку систем управління господарюючим суб'єктам, зокрема його організаційної структури, сприяли зміни пов'язані із зовнішнім середовищем функціонування. Підприємство, функціонуючи в умовах впливу зовнішнього оточення, зважаючи на існування внутрішніх чинників розвитку, завжди намагалося покращити власну фінансово-господарську діяльність, що призвело до появи нових підходів, в управлінні, зокрема й у стратегічному менеджменті. Починаючи із другої половини XIX століття, з метою формування профілю новітнього господарюючого суб'єкта, відбувалося формування та конкретизація особливостей управління та виконуваних при цьому процедур.

Для впровадження зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, за вищенаведеними положеннями, необхідним є формування моделі відповідного механізму управління, що враховуватиме законодавство країни партнера у сфері ведення співпраці; технічні, організаційні, фінансові та інші характеристики господарювання на зовнішньому ринку обраної країни. Формування даної моделі можливе лише за умови детального аналізу, оцінювання та підборі механізму управління, побудованому на системному підході відносно реалізації поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Так як і кожен механізм, модель стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства в умовах СОТ, має власний алгоритм побудови, і такий нами запропонований на рис. 6.7.

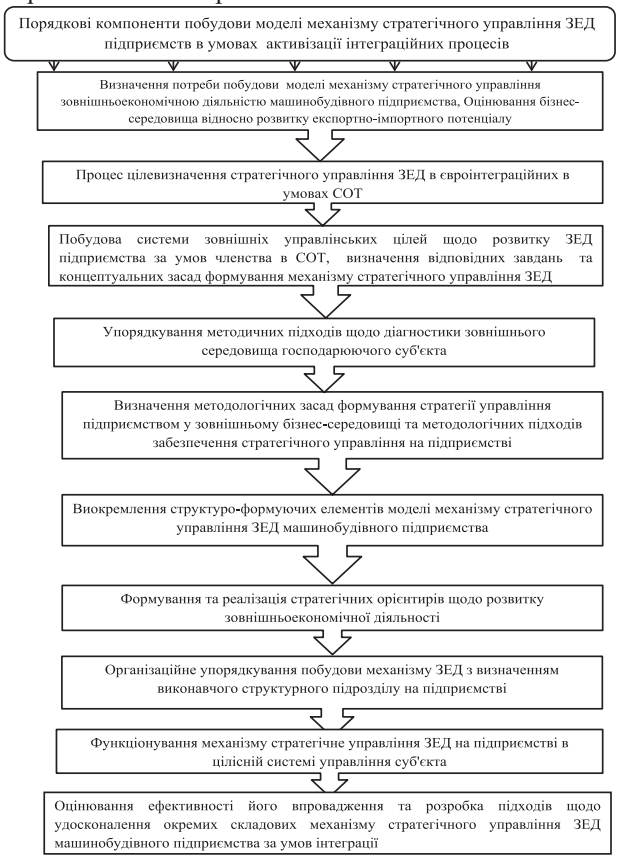


Рис. 6.7 Алгоритм побудови моделі механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах СОТ*

*авторська розробка

Структурно-логічна модель механізму стратегічного управління ЗЕД на ринках СОТ (рис. 6.8) безумовно знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища, які розглядалися нами в попередніх розділах монографії. Як і кожна система управління, має керуючу та керовану підсистему, структурні підрозділи, серед яких, на нашу думку, є найважливішим відділ розвитку ЗЕД та спеціалізований маркетинговий відділ підприємства. Структурно-логічна модель стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах інтеграції складається з основних підсистем – організаційної підсистеми стратегічного управління та функціональної підсистеми стратегічного управління. Проблематичним для виходу вітчизняних промислових виробів на зовнішній ринок є підвищення конкурентоспроможності, тому у запропонованій нами структурно-логічній моделі акцентуємо увагу на системі методичних підходів до діагностики як зовнішнього середовища, так і оцінювання конкурентних переваг за умов розширення ринків СОТ. Відділ із розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства знаходиться у постійній взаємодії із структурними підрозділами підприємства: такими як прогнозування, планування, аналіз, моніторинг, контролінг, мотивація працівників тощо. Для реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності виробничої системи застосовуються ряд методичних підходів, які обирає підприємство в залежності від особливостей діяльності. За рядом показників аналізу ефективності ЗЕД формуються відповідні управлінські рішення.

Слід зазначити, що структурно-логічна модель механізму управління підприємством знаходиться у залежності від зовнішньої економічної політики країни, що визначає існуючі передумови до розширення економічного міжнародного співробітництва з іншими країнами бізнес партнерами.

Вітчизняні підприємства промисловості функціонують в умовах інтенсивних змін економіки країни, ринкового оточення та посилення конкуренції. Зростає роль процесів планування та інформаційного забезпечення для збільшення ефективності якого, важливим є застосування такої функціональної підсистеми менеджменту підприємства як контролінг. З метою прогнозування можливостей розширення сегментів зовнішнього ринку, виходу на нові ринки, управлінським персоналом постійно проводиться моніторинг щодо застосування нових підходів в аспекті стратегічного управління та планування зовнішньоекономічної діяльності для адаптації до існуючої економічні системи. Підвищення результативності фінансово-господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств взаємопов'язане із сукупністю важелів, застосовуваного інструментарію управління підприємством, реалізації виокремлених стратегічних орієнтирів тощо.

Зважаючи на існуючі наукові надбання щодо визначення та проведення контролінгу на вітчизняних підприємствах існує потреба у проведенні подальших змістовних досліджень у напрямі його застосування в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

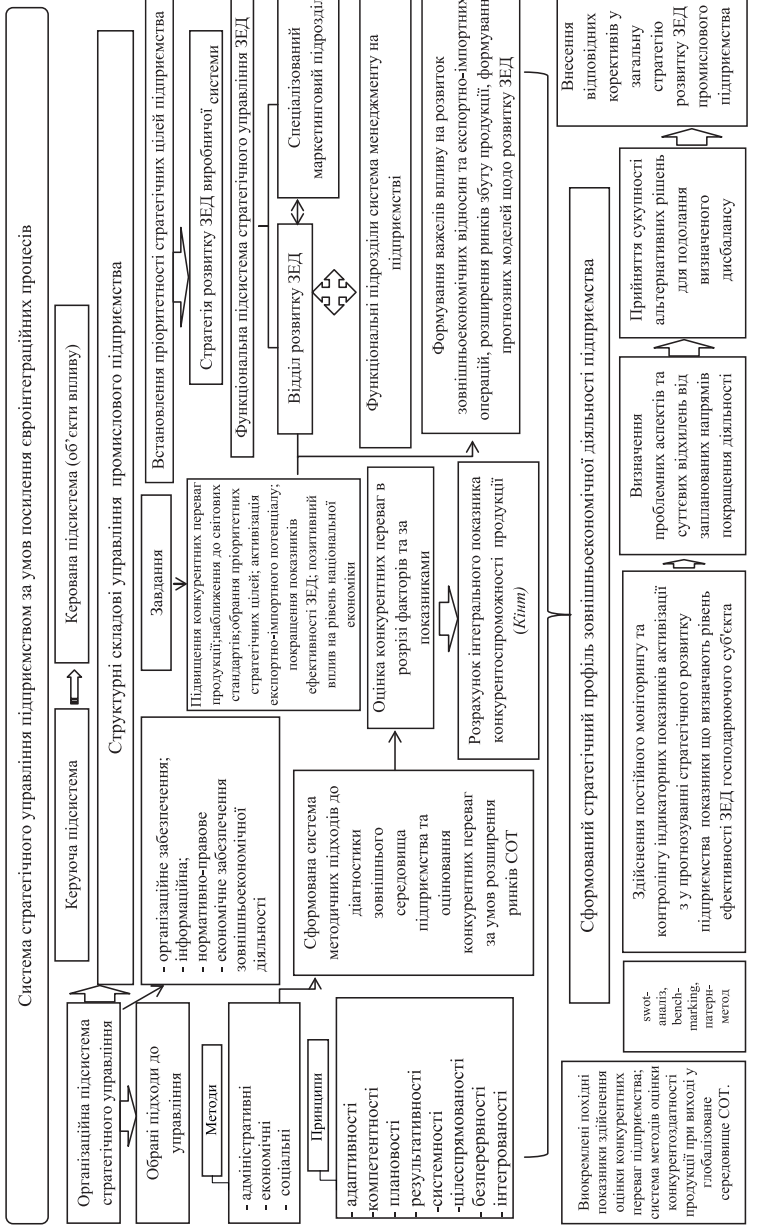


Рис. 6.8 Структурно-логічна модель механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства на ринках СОТ

Важливим є проведення дослідження теоретико-методичних підходів щодо використання контролінгу показників розвитку зовнішньоекономічної діяльності для покращення функціонування складових механізму стратегічного управління підприємством, зростання ефективності експортно-імпортних операцій, посилення співпраці із зарубіжними партнерами та забезпечення належного рівня конкурентоздатності.

Для промислових підприємств, що зайняті процесами активізації зовнішньоекономічної діяльності, зміцненням співпраці із країнами бізнес-партнерами, важливого значення набуває такий вид діяльності як контролінг. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в нинішніх умовах конкурентного середовища, вимагає удосконалення не тільки засад управління ЗЕД, а й розвитку складових підсистем, функцій менеджменту господарюючого суб'єкта. У сучасній науковій літературі існують різні думки щодо класифікації параметри, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД. Всю систему показників ЗЕД підприємства, організації, фірми можна поділити на чотири групи (рис. 6.9).



Рис. 6.9 Параметри визначення ефективності ЗЕД машинобудівного підприємства*

*складено автором за: [92; 354]

Контролінг, як складова системи управління, є функціональним елементом, що повинен перебувати у кожній функціональній підсистемі управління підприємством з метою опрацювання даних щодо отриманих показників та формування ряду управлінських рішень відповідними спеціалістами.

Процеси здійснення контролінгу в системі стратегічного управління ЗЕД машинобудівного підприємства мають власну послідовність виконання, управлінським персоналом, ряду процесів (дій) (рис. 6.10).

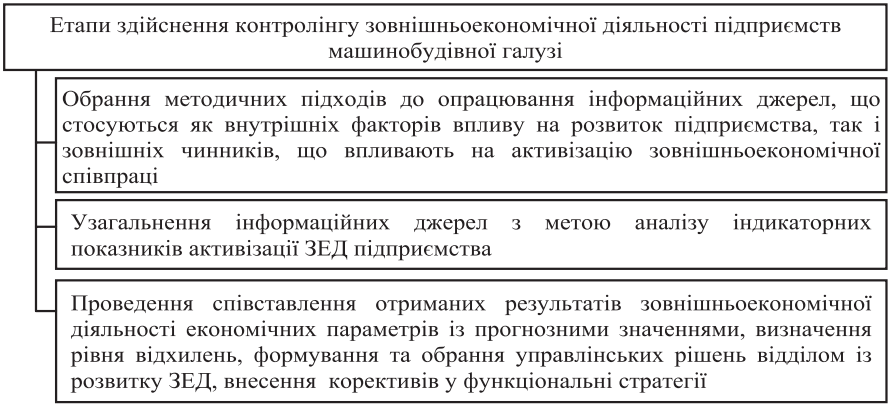


Рис. 6.10 Етапність здійснення контролінгу ЗЕД підприємств машинобудівної галузі в стратегічному управлінні*

*Примітка: побудовано автором

Перш ніж приступати до впровадження системи контролінгу, експерти рекомендують врахувати ряд істотних моментів. Так, успішна реалізація контролінгу насамперед залежить від того, наскільки в проект залучений топ- менеджмент підприємства. Спроби впровадити систему контролінгу без участі керівництва з самого початку приречені на невдачу. Персонал компанії повинен усвідомлювати необхідність впровадження контролінгу, а також володіти достатнім рівнем знань, для чого проводяться семінари, запрошуються зовнішні консультанти. Крім того, оптимальним варіантом є формування спеціального відділу контролінгу. Поряд з внутрішніми умовами успішного функціонування контролінгу, існують і зовнішні передумови. Зокрема, як відзначають експерти, контролінг є ефективною технологією управління тільки при відносно стабільних зовнішніх умовах.

Стратегічний контролінг – це складова частина системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, направлена на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства, та передбачає формулювання цілей, які відображають бажаний стан підприємства, що займається ЗЕД, в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень із метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Завданнями стратегічного контролінгу є: моніторинг стану економіки промислового підприємства, визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, довгострокове планування на підприємстві, розробка стратегій удосконалення і розвитку діючого підприємства, діагностування можливого банкрутства підприємства, управління виробничою потужністю підприємства, організація та проведення диверсифікації виробництва, визначення конкурентних позицій, конкурентних переваг підприємства [248, с. 125; 299; 2].

Якщо управлінським персоналом було прийнято рішення про створення на підприємстві окремої підсистеми контролінгу ЗЕД суб'єктом, то основними завданнями даної підсистеми повинні бути взаємодія із таким елементом управління як планування та аналіз основних економічних параметрів ЗЕД господарюючого суб'єкта (рис. 6.11).

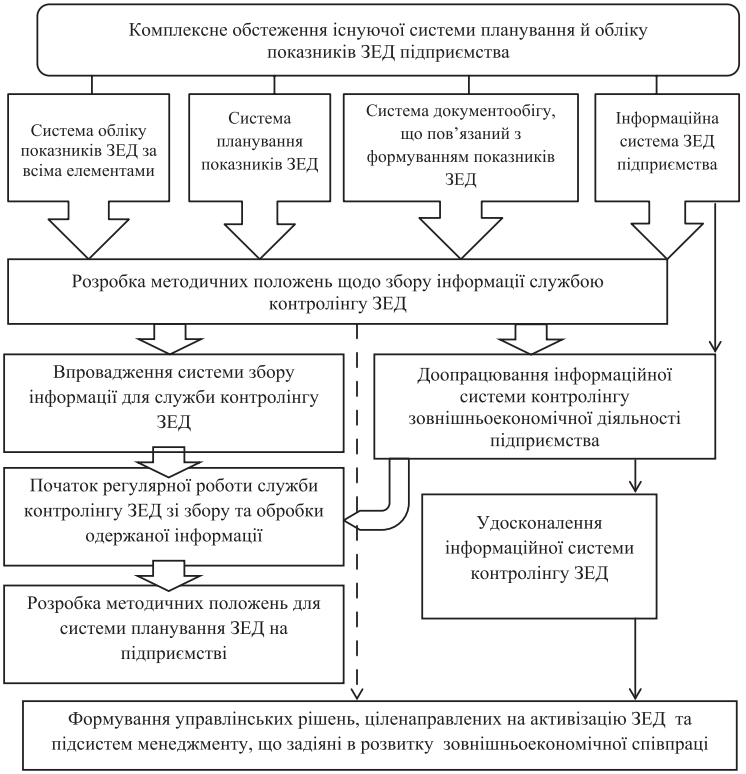


Рис. 6.11 Діяльність підсистеми контролінгу ЗЕД промислового підприємства в механізмі стратегічного управління*

* побудовано автором на основі [300, с. 13]

На вітчизняних підприємствах контролінг передбачає визначення сукупності цілей господарюючого суб'єкта, узагальнення та опрацювання інформаційних джерела з метою прийняття управлінським персоналом ефективних рішень.

Також контролінг передбачає виконання контролюючих функцій із обов'язковим визначенням відхилень фактично отриманих даних щодо фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників. Фахівці, що залучені до процесу контролінгу на підприємстві формують систему рекомендацій, на базі отриманих даних, на яку може опиратись управлінський персонал, приймаючи рішення. Схематично проведення контролінгу на промисловому підприємстві зображено на рис. 6.12.

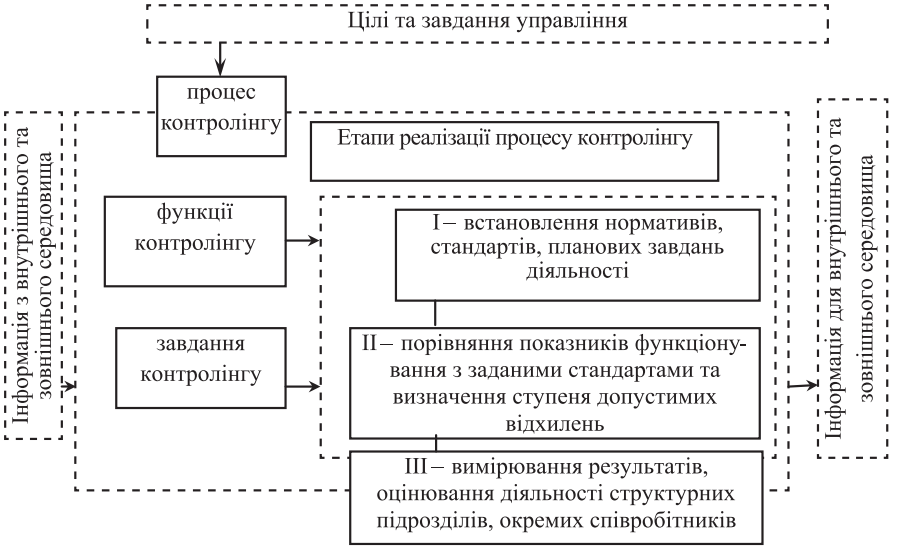


Рис. 6.12 Процес контролінгу на підприємстві [208, с. 27]

Отже, можна дійти висновку, що результативне стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, знаходиться у взаємозалежності від рівня забезпеченості інформаційними джерелами менеджерів, прийняття ними альтернативних управлінських рішень та обрання в конкретній ситуації найдієвіших. На нашу думку, як один із головних функціональних елементів системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, потребує розвитку процес моніторингу, удосконалення підходів його проведення для ефективного планування стратегії ЗЕД, прогнозування результатів діяльності та опрацювання інформаційних даних відносно впливу внутрішніх чинників господарюючого суб'єкта та зовнішніх

глобалізаційних умов функціонування. Визначені на підприємстві параметри проведення моніторингу результативності ЗЕД повинні враховувати галузь в якій воно функціонує, сприяти ефективному прогнозуванню та попередженню негативного впливу зовнішнього середовища. Підсистема моніторингу зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві повинна базуватися на опрацюванні показників щодо тенденцій розвитку усіх без винятку структурних підрозділів господарюючого суб'єкта.

В системі управління господарюючого суб'єкта можуть виникати труднощі стосовно покладання відповідальності за провадження та реалізацією підсистеми контролінгу. Існують різні бачення щодо вирішення даного питання, зокрема на невеликих за розмірами підприємствах, керівники в змозі самі контролювати процеси даної підсистеми управління

Отже, нами визначено, що об'єктами проведення контролінгу підприємства в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є як макроекономічні показники, що відображають розвиток галузі в даній сфері, так і показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності та окремих важливих об'єктів фінансово-господарської діяльності, наприклад таких як витрати, маркетинг, інвестиційно-інноваційна чи збутова діяльність підприємства. Для підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, отримання позитивних тенденцій у даній сфері розвитку можливе за рахунок деталізованого аналізу сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на господарювання підприємства та удосконалення стратегічних підходів в управлінні ЗЕД. А це є можливим за умови використання новітніх методик до управління та проведення контролю й формування підсистеми контролінгу в механізмі стратегічного управління підприємством.

З метою прогнозування зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, важливим на кожному підприємстві є забезпечення управлінського персоналу достовірними інформаційними даними щодо тенденцій розвитку у даній сфері, даними відповідних показників, отриманого результату тощо. Експортно-імпортна діяльність кожного підприємства, господарюючого в умовах сучасного стану вітчизняної економіки, повинна характеризуватися відповідним рівнем ефективності. На кожному із рівнів ведення зовнішньоекономічної діяльності, існують власні критерії за якими визначають ефективність.

Узагальнення сучасних поглядів щодо аналізу ефективності ЗЕД дало змогу виокремити три групи показників ефективності, а саме:

– показники ефективності експорту;
– показники ефективності імпорту;
– показники ефективності ЗЕД.

З метою розрахунку ефективності експортної діяльності підприємства потрібно знати його валютну ефективність. Показник «ефективність експорту» визначається шляхом відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, до вартості експорту у внутрішніх цінах. У сучас-

ній науковій літературі при визначенні ефективності імпорту товарів виробничого призначення основну увагу приділяють ефективності від залучення у виробництво імпортного устаткування та обладнання.

Визначення показників економічної ефективності здійснюється за такими принципами:

– найповніший облік усіх складових витрат і результатів. Неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

– необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;

– приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;

– приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;

– наявність достовірності інформації, системи збору та аналізу інформації [151, с. 260; 366, с.121-122].

На кожному підприємстві, ґрунтуючись на особливостях його фінансово-господарської й зовнішньоекономічної діяльності, повинні бути сформовані системи показників, за якими буде визначатися ефективність експортно-імпортних операцій суб'єкта. Чітке обґрунтування ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності, надасть можливість підприємству не допустити збиткової діяльності та вчасно прийняти коригуючі управлінські рішення.

Рівень ефективності прийнятих персоналом управлінських рішень залежить від чималої кількості чинників, зокрема від делегування повноважень. Важливим є дотримання менеджером, в межах своїх функціональних обов'язків, наданих йому повноважень, кола відповідальності відносно осіб, що знаходяться в підпорядкуванні. Відповідальний спеціаліст на кожному підприємстві повинен володіти відповідними професійними якостями, навичками роботи та соціально-психологічними якостями для прийняття результативного управлінського рішення.

З метою удосконалення організаційної структури в механізмі управління ЗЕД досліджуваних нами машинобудівних підприємств Хмельниччини варто виокремлювати такі етапи (рис. 6.13):

1 етап - встановлення цілей;

2 етап - оцінка зовнішнього середовища;

3 етап - визначення чинників впливу;

4 етап - визначення найефективних підходів;

5 етап - здійснення контролінгу індикативних показників ЗЕД підприємств;

6 етап - визначення ефективності запровадження заходів з активізації ЗЕД.

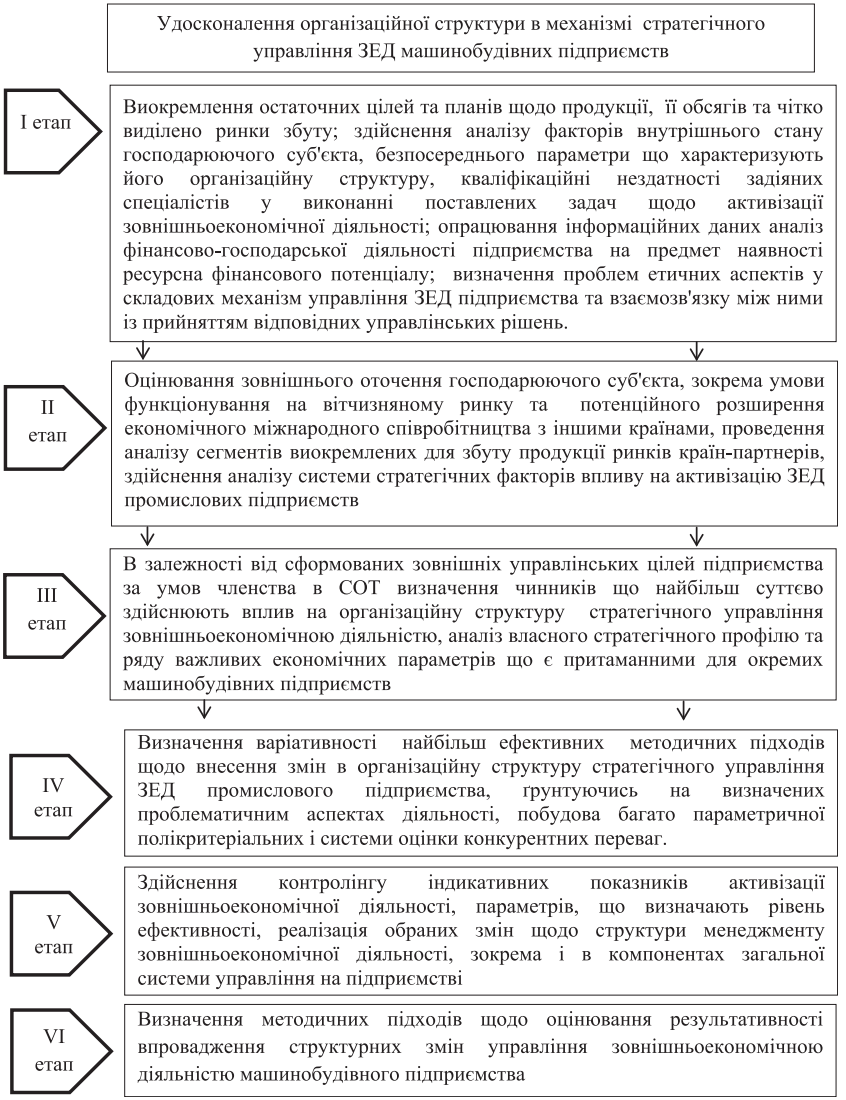


Рис. 6.13 Послідовність процесу удосконалення організаційної структури в механізмі стратегічного управління ЗЕД машинобудівних підприємств*

*Примітка: побудовано автором

Схема структури зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства наведена на рис. 6.14. Організаційно-функціональна структура ЗЕД підприємства може змінитися в разі його реорганізації. При реорганізації всі права і обов'язки підприємства, що реорганізується, не погашаються перед кредиторами та бюджетом, а переходять до іншої особи або декількох осіб.



Рис. 6.14 Схема функціональної структури зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства в розрізі основних функцій

Господарюючий суб'єкт повинен завжди бути зацікавленим в покращенні розробки стратегічних орієнтирів, їх удосконаленні. Адже, без цього унеможливлюється відповідне функціонування суб'єкта. При розробці стратегії управління, беруться до уваги галузь в якій функціонує підприємство, масштаби, рівень ефективності менеджменту, розвиток потенціалу господарюючого суб'єкта, особливо внесення змін в розвиток трудового потенціалу. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств займає вагоме значення в розвитку фінансово-господарської діяльності.

З метою покращення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств варто розглянути використання функціонально-вартісного аналізу. Функціонально-вартісний аналіз є одним із методів, за допомогою яких проводять дослідження об'єкта (виду продукції, конкретного процесу тощо) шляхом покращення використання існуючого ресурсного забезпечення. Функціонально-вартісний аналіз структури управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств базується на ряді принципів, зокрема таких як функціональний підхід, вартісний та системний підходи, відповідність рівня вагомості управлінських функцій величині витрат їх виконання, пошуку найоптимальніших альтернатив щодо покращення структурної побудови менеджменту ЗЕД господарюючого суб'єкта. Одним з напрямків застосування методології ФВА в управлінні є організаційна структура управління ЗЕД підприємства (закріплення функцій за підрозділом ЗЕД та окремими працівниками, удосконалення їх виконання).

На підприємстві ФВА організаційної структури управління ЗЕД проводять за стандартними етапами, які є характерними для цього методу аналізу. Це – підготовчий, інформаційно-аналітичний, творчий та рекомендаційний етапи. На підготовчому етапі комплексно обстежують стан виробництва продукції, що експортується, та управління ЗЕД. На інформаційно-аналітичному етапі, збираються, систематизуються та вивчаються дані, які характеризують діяльність підрозділу ЗЕД, його функції. На рекомендаційному етапі спочатку розроблюється декілька варіантів проекту удосконалення організаційної структури підрозділу ЗЕД. Ці варіанти оцінюються з точки зору витрат. Мова йде про витрати, які треба здійснити, щоб відповідний варіант організаційної структури став функціональним [179].

Отже, розглянувши форми ведення зовнішньоекономічної діяльності, особливості побудови структури менеджменту ЗЕД, роль впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на функціонування організаційної побудови управління ЗЕД на підприємствах машинобудування можна дійти висновку, що від взаємодії складових апарату управління, поставлених стратегічних цілей, формування важелів взаємодії із зовнішнім оточенням, залежить становище та розвиток експортно-імпортних операцій господарюючого суб'єкта. Структура стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах машинобудування здебільшого залежить від впливу ряду внутрішніх чинників, умов зовнішнього середовища та обрання методу діяльності на міжнародній арені. На нашу думку, позитивним становищем є можливість підприємства сформувати власний зовнішньоекономічний підрозділ, працівники якого будуть зайняті у всіх процесах щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Але в деяких випадках підприємствам машинобудування доцільно мати посередників, які більш обізнані на певному сегменті ринку збуту продукції. Існування зовнішньоторговельної фірми призводить до зниження окремих видів витрат у даній сфері, спрощує процес збуту продукції та має ряд інших переваг. Стратегія дає змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, а також вийти на ті сегменти ринку, які нададуть най-

більший рівень прибутковості, виокремити напрями для протидії негативним чинникам розвитку зовнішньоекономічної діяльності, внести зміни в структурі організаційної системи підприємства.

На сьогодні вектор розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання спрямований на посилення зовнішньоекономічних зв'язків із потенційними країнами партнерами, що є запорукою розвитку економіки країни. Підприємства перебувають в умовах постійного пристосування до змін функціонування під впливом багатьох чинників глобалізаційного характеру. Вступивши до Світової організації торгівлі, вітчизняні підприємства отримали змогу використовувати надані економічні й політичні переваги, що повинно проявлятися у розвитку стратегічного експортно-імпортного потенціалу збуту продукції на зовнішньому ринку. Активізація міжнародної економічної співпраці країни в умовах Світової організації торгівлі, пов'язана із забезпеченням процесів розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності, модернізації підприємств, організаційних змін у структурі виробництва та ряду інших заходів, що є невід'ємними складовими виходу вітчизняної продукції на міжнародні сегменти ринку.

Наша країна перебуває на стадії удосконалення концептуальних засад ведення зовнішньоекономічної діяльності. Інтеграційні процеси, пов'язані із розширенням міжнародного співробітництва характеризуються рядом проблематичних аспектів у даній сфері діяльності, які необхідно вирішити для забезпечення розвитку економічних зв'язків із зарубіжними партнерами. Крім того, зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства є не тільки важливим елементом фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта, а також підґрунтям до покращення стану вітчизняної ринкової економіки, забезпечення умов для розширення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та активізації співробітництва із іншими країнами з метою підвищення рівня прибутковості, зменшення ризиків функціонування, зростання обсягу зовнішнього торгівельного обороту підприємств.

Важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю є підготовка відповідних фахівців. Актуальним є дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в умовах глобалізації світової економіки для майбутніх спеціалістів сфери ЗЕД [260].

Визначивши нагальні проблеми, що стоять на заваді розвитку зовнішньоекономічних відносин, варто виокремити напрями для забезпечення виконання стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності [381].

В основі механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю кожного промислового підприємства лежить формування та реалізація стратегії розвитку у даному напрямі. Зокрема, стратегія як сукупність довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, затверджених планів управлінських рішень, сформованих на основі системного підходу, є основою цілісного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, без якого унеможливлюється його впровадження та реалізація. Зважаючи на

те, що кожне підприємство визначається своєю унікальністю, обранням підходів до функціонування, фінансово-господарським станом, у кожного господарюючого суб'єкта мають бути виділені окремі підходи до формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням, крім загальних факторів зовнішнього середовища, власних особливостей господарювання. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності належить до різновиду функціональних стратегії розвитку господарюючого суб'єкта та повинна бути гармонійно поєднана із поточними, середньостроковими, довгостроковими цілями господарювання та іншими видами стратегій підприємства. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності як базовий елемент механізму стратегічного управління має свої притаманні ознаки, серед яких варто закцентувати увагу на таких як:

– комплексний характер, тобто взаємозв'язок із іншими цілями, стратегіями підприємства;

– взаємозв'язок та врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

– визначення, серед великої сукупності чинників впливу на зовнішньоекономічну діяльність саме тих, що є найважливішими та виокремлення першочергових до вирішення проблематичних аспектів функціонування;

– співставлення, визначених управлінським персоналом, стратегічних орієнтирів розвитку до організаційної структури менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

За умов членства в Світовій організації торгівлі для підприємств важливим є формування профілю як усіх можливостей розвитку, так і проблематичних площин – своєрідних загроз, прихованих проблем, що можуть виникати в період членства. Після активізації процесів інтеграції України до Європейського Союзу, перспективи та негативні наслідки варто розглядати із позиції держави, суб’єктів фінансово-господарської діяльності та споживачів, беручи до уваги причинно-наслідковий зв'язок між ними.

При формуванні механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, варто зважати на сукупність чинників впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з наступних етапів:

– побудова оптимальної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок збуту продукції;

– визначення макро- та мікроекономічних умов реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– діагностика потенціалу зовнішньоекономічної діяльності суб’єкта господарювання із визначенням засад розвитку можливостей підприємства та використання резервів виробництва;

– розробка напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– здійснення обраних зовнішньоекономічних напрямів господарювання;

– оцінка рівня результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних;

– прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ін. [64].

Серед основних принципів впровадження механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю виокремлюють: загальні; специфічні; національні. Дотримання визначених принципів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності можливо лише при виконанні суб'єктом конкретних функцій. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – це засоби вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності [318, с. 232].

У механізмі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства велике значення мають функціональні відділи та підрозділи, задіяні у забезпеченні відповідних процесів.

Вихід вітчизняних підприємств на міжнародну арену можливий лише за умови чітко сформованого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, підґрунтям якого є формування та реалізація відповідної стратегії розвитку. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності шляхом формування стратегічних орієнтирів має на меті внесення змін у кожний структурний підрозділ господарюючого суб'єкта.

Функціональні складові елементи загальної системи менеджменту господарюючого суб'єкта постійно знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності із складовими елементами сформованого механізму стратегічного управління ЗЕД. На сьогодні, вагоме значення має використання новітніх управлінських підходів щодо удосконалення даних взаємозв'язків між зазначеними елементами управління та структурних підрозділів господарюючого суб'єкта.

Вітчизняним промисловим підприємствам варто прикласти ще багато зусиль щодо забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам, зростання її конкурентоспроможності, покращання стану основних засобів та використання новітніх технологій у виробничому процесі. Збільшення обсягів експорту продукції промисловості у великій мірі залежить від сформованого та впровадженого дієвого механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючого суб'єкта. Складові елементи даного механізму повинні гармонійно поєднуватися із основними функціональними підсистемами менеджменту на підприємстві. Водночас, менеджерами підприємства мають реалізовуватися такі управлінські рішення, що здатні знизити вплив несприятливих чинників внутрішнього середовища, налагодити взаємозв'язки та адаптацію із зовнішнім оточенням для збільшення обсягів реалізації продукції на ринках країн-партнерів із врахуванням вимог та умов членства у Світовій організації торгівлі.

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, розширення ринків збуту продукції важливим є налагодження співпраці із бізнес-партнерами, пошук

досвідчених нових партнерів, що сприятиме розвитку економічних зв'язків на міжнародній арені. Фахівцям підприємства що несуть відповідальність за реалізацію проект у зовнішньоекономічній діяльності необхідно володіти всією інформацією щодо особливостей функціонування на арені міжнародного бізнесу, володіти відповідними знаннями що сприяють налагодженню стосунків із іноземними партнерами.

Фахівець, що проводить переговори, повинен враховувати національні особливості, дотримуватися такого рівня ділового спілкування, який враховуватиме культурну специфіку іноземного партнера. Такої умови варто дотримуватися незважаючи на те переговори відбувається на території іншої держави чи на власній.

На нашу думку, на підприємстві повинна бути удосконалена робота такого структурного підрозділу як відділ зовнішньоекономічних зв'язків. Саме у даному підрозділі формується сукупність фундаментальних управлінських рішень щодо зовнішньоекономічних дій, обираються найефективніші в аспекті обраних стратегічних орієнтирів. Після сформованих стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності, формуються короткострокові 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 (коректівів) у сформовану загальну стратегію. Важливим є наявність зворотнього зв'язку, особливо при визначенні невідповідностей, виявлення не доопрацювання при формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності. 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 [160].

Процеси пов'язані із просуванням вітчизняної продукції промислових підприємств на міжнародний ринок, визначені потребою зростання рівня прибутковості, що є підґрунтям забезпечення подальшого стабільного розвитку. Водночас, даним процесам притаманна значна диференціація, потреба в пристосуванні до змін умов функціонування на міжнародних ринках, поява додаткових обмежень у сфері валютного, податкового регулювання.

Варто зазначити сукупність проблем, які стоять на заваді пришвидшення темпів виходу вітчизняних промислових підприємств на зовнішні ринки збуту продукції, а саме:

– основні виробничі фонди більшості підприємств знаходяться у стані фізичного та морального зносу;

– низький рівень платоспроможності, недостатня величина фінансового забезпечення, наявна негативна тенденція до збільшення кількості збиткових підприємств у промисловості;

– потреба у активізації розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності та відповідної державної підтримки у даних напрямах підвищення ефективності господарювання;

– потреба розвитку та розширення діяльності високотехнологічних галузей, що здатні, у перспективі, суттєво вплинути на розвиток економіки країни;

– в окремих випадках необхідність підвищення кваліфікації працівників, впровадження механізмів мотивації праці;

– тривалий період вітчизняні підприємства у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема експорту продукції були зорієнтованими на країни СНД;

– низький рівень конкурентоздатності продукції вітчизняних підприємств та ін.

Для промислових підприємств з метою розширення ринків збуту продукції, важливим є зростання її конкурентоспроможності. Значне місце у даному процесі належить державі, формуванню державних програм щодо розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності:

– застосування різних фіскальних інструментів стимулювання інноваційної діяльності, в тому числі, шляхом встановлення нормативних обмежень відносно термінів експлуатації устаткування або використання відповідних технологій;

– формування сучасних ринкових механізмів по створенню інноваційної інфраструктури (телекомунікації, венчурні фонди, інноваційні кластери, центри трансферту технологій);

– впровадження за світовими стандартами механізмів захисту прав інтелектуальної власності, авторських прав;

– компенсування значними об'ємами прямих трансфертів з бюджету на підтримку перспективних інноваційних проектів;

– забезпечення умов залучення інвестицій для модернізації виробництва і підвищення конкурентоспроможності підприємств;

– підготовка кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці;

– створення системи співпраці між приватним сектором і державою, у рамках якої можливе поєднання комерційних інтересів бізнесу з рішенням інноваційних загальнонаціональних завдань [117, с. 46; 88].

З метою впровадження стратегічних планів у напрямі розвитку зовнішньоекономічної співпраці, необхідним є виконання низки вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій по реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами. Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі трьох складових: ключових факторів, які характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій. Основні завдання відділу ЗЕД показані на рис. 6.15.

Рис. 6.15 Основні функціональні завдання відділу розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства*

* побудовано автором

Відповідно до завдань, визначаються функції відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства і формується організаційна структура управління. Зазначений відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів) [266, с.143-144; 214].

Здебільшого реалізація моделі механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах СОТ відбувається за рахунок та, під контролем, відділу із розвитку зовнішньоекономічної діяльності, який нами пропонується створити на підприємстві. Основні функціональні завдання відділу із розвитку ЗЕД на машинобудівному підприємстві наведено на рис. 6.15. Але, зважаючи на особливості функціонування окремих машинобудівних підприємств, в них можуть вноситися, за потреби, власні корегування з боку управлінського персоналу. Наведені функціональні завдання відділу, деталізувалися нами у попередніх розділах роботи.

Для активізації процесів розширення ринків збуту продукції, промисловим підприємствам варто розвивати та удосконалювати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, формувати ефективну стратегію ЗЕД із визначеними механізми її реалізації. Покращення інвестиційно-інноваційної діяльності, удосконалення нормативно-законодавчої бази, посилення державної підтримки підприємств, що займаються ЗЕД надасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності продукції з метою розширення її реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Висновки

В аспекті такої наукової дисципліни як управління, досліджено еволюцію управлінської думки та поняття шкіл, напрямів сучасного менеджменту, розвиток сфери стратегічного менеджменту. Визначено етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі досліджень і управлінської практики; розкрито відмінності стратегічного планування та стратегічного управління; зроблено висновок, що не існує єдиного універсального методу управління, що міг би забезпечити конкретному підприємству швидку адаптацію; охарактеризовано базові положення відносно поняття «стратегічне управління»; досліджено основні принципи стратегічного менеджменту підприємства.

У монографії наведено формування стратегії управління ЗЕД підприємства на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації; розглянуто особливості функціонування вітчизняних підприємств, які слід враховувати у процесі формування стратегії управління ЗЕД; узагальнено сильні та слабкі сторони використання стратегій управління ЗЕД підприємствами та їх конкурентні особливості; ґрунтовно досліджено процес (етапи) формування стратегії управління ЗЕД підприємства. Розглянуто процес планування стратегії управління ЗЕД із виокремленням найбільш значимих аспектів у вирішенні проблем стратегічного планування підприємства; наведено принципові моменти, які необхідно брати до уваги при розробці концепції зовнішньоекономічної діяльності; досліджено рівні планування та узагальнено принципи ринкової стратегії підприємства.

Досліджено особливості сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності, що мають бути враховані при плануванні стратегії управління ЗЕД підприємства, варіанти управління ЗЕД підприємства, які слід прийняти до уваги при її плануванні; наведено внутрішні та зовнішні умови від яких залежить планування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства; проведене узагальнення ряду детермінантів, які мають пряме відношення до здійснення діяльності та процесів планування стратегії управління ЗЕД на підприємстві.

Активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств неможлива без вирішення низки організаційно-економічних проблем; доведено вагомість створення умов для прискореного переходу національного виробництва до вимог ЄС та отримання європейських сертифікатів на товари, які виробляються в Україні; схематично наведено вплив поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності діяльності підприємства; визначена послідовність етапів для побудови результативної і конкурентоздатної зовнішньоекономічної стратегії підприємства; обґрунтовано категорію «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» із визначенням характеристик формулювання ефективності діяльності. Розкрито значення економічної ефективності ЗЕД у формуванні результативної діяльності підприємства та стратегічних цілей його

функціонування в СОТ; обґрунтовано значимість встановлення пріоритетності стратегічних цілей розвитку ЗЕД. Доведено, що підвищення ефективності організації ЗЕД на основі встановлення пріоритетних цілей функціонування в рамках СОТ варто починати з удосконалення організації роботи самого відділу, який відповідає за здійснення ЗЕД на підприємстві; розкрито значимість забезпечення підвищення конкурентоздатності продукції вітчизняних виробників та інтеграції української економіки у європейські країни; виокремлено основні функції, які бере на себе держава при регулюванні та підвищенні зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

Наведено фактори, що негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічних відносин вітчизняних підприємств в аспекті інституційно-правового забезпечення; охарактеризовано труднощі адаптації вітчизняних промислових підприємств в контексті євроінтеграції. Досліджено завдання цілепокладання технологічного переоснащення підприємства стратегії управління його ЗЕД; наведено систему формування цілепокладання стратегії в управлінні ЗЕД підприємства, яка містить окремі складові підвищення конкурентоспроможності та пристосування до лібералізації ринків.

У монографії автором систематизовано основні результативні орієнтири оцінки можливостей визначених цілей стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Деталізовано елементи на яких має базуватись ефективність системи оцінки можливостей результатів цілепокладання у реалізації стратегії в управлінні ЗЕД підприємства: обґрунтування оцінки, інформація для оцінки, еталони оцінки та рішення за результатами оцінки можливостей визначених цілей стратегії; сформовано процес оцінки можливостей цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства; доведено, що цілепокладання стратегічного управління ЗЕД суб'єкта господарювання тісно повинно переплітатись з стратегічним плануванням роботи окремих його структур. Виокремлено важливі структури активізації цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства; обґрунтовано значення цілепокладання у стратегії управління ЗЕД підприємства зі сторони маркетингової діяльності. Розкрито особливості цілепокладання у стратегії управління ЗЕД зі сторони спеціалізованого на це відділу підприємства (адміністративного підрозділу), фінансового відділу, бухгалтерії та інших уповноважених на це аналітиків, конструкторського відділу, виробничих цехів та інших виконавчих підрозділів, відповідно наведена схема здійснення цілепокладання у стратегічному управлінні ЗЕД підприємства у розрізі його основних структур.

У здійсненні стратегічного управління ЗЕД, саме діагностика дозволяє ідентифікувати поточний стан об'єктів, та процесів зовнішнього середовища, тому автором виокремлено головні етапи здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства; доведено, що процес діагностики зовнішнього середовища підприємства цілком пов'язаний із його внутрішньою діяльністю; зазначено та обґрунтовано класифікаційні підходи здійснення діагностики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Запропоновано комплексну схему структури здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства

у стратегічному управлінні його діяльністю на зовнішньому та внутрішньому ринках; проаналізовано моделі оцінки чинників зовнішнього середовища (модель «галузевої структури», модель «сфери дії організації», модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища); охарактеризовано адміністративні, економічні, соціальні методи управління ЗЕД вітчизняних підприємств. Досліджено авторські підходи до методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в стратегічному управлінні ЗЕД підприємств. Автором згруповано логічну структуру застосування моделей та методів управління ЗЕД відповідно до виділення їх стратегічного елементу у здійсненні діагностики зовнішнього середовища підприємства за умов СОТ; наведено методи діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі урахування загальних показників макросередовища та національних рахунків. Розкрито засади здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства, за допомогою показників-індикатрів бізнес-кон'юктури підприємства та діагностики ринкової вартості підприємства; наведено класифікаційну схему інструментарію діагностики зовнішнього середовища підприємства при побудові стратегії його розвитку в рамках функціонування в СОТ.

Запропоновано етапи здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства при виході на глобалізовані ринки СОТ; структуризовано вхідні показники здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства; виокремлені сучасні стратегії розвитку, узагальнено класифікацію методів оцінки конкурентних переваг підприємства та найбільш поширені у практиці методи оцінки конкурентних переваг підприємства; сформовано етапи здійснення SWOT-аналізу діяльності підприємства при оцінці його конкурентних переваг при виході на глобалізовані ринки СОТ; охарактеризовано процес проведення PIMS-аналізу, основні етапи впровадження та здійснення бенчмаркінгу (його різновиди); запропоновано деталізований інструментарій забезпечення оцінки конкурентних переваг підприємства за допомогою SWOT-аналізу, PIMS-аналізу та бенчмаркінгу. Досліджено рівні методу, який може бути застосований до встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства за сучасних умов– побудови дерева цілей; обґрунтовано різновиди методу сценаріїв у встановленні пріоритетності стратегічних цілей підприємства; схематично структуровано методичні основи встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства. Досліджено основні аспекти функціонування зовнішніх цілей підприємства, в тому числі трактування до поняття «зовнішня ціль» та «цілі підприємства» в аспекті перехідного етапу інтеграції економічної системи країни до ЄС. Запропоновано до урахування особливості впливу та взаємозв`язок концепцій соціально-економічного розвитку на формування сутності зовнішніх цілей підприємства; визначено основні можливості для формування зовнішніх цілей управління підприємством зі сторони СОТ; обґрунтовано першочергові завдання щодо формування зовнішніх цілей управління підприємством на внутрішніх та зовнішніх ринках в рамках експортної стратегії розвитку України упродовж 2017-2021 рр.

Автором виокремлено, крім позитивних сторін членства України в СОТ, сукупність ризиків та перепон, саме для вітчизняних підприємств промисловості; доведено необхідність державної підтримки потенціалу вітчизняного виробника для формування своїх зовнішніх цілей; обґрунтовано концептуальні основи формування зовнішніх цілей управління підприємством на рівні використання суб`єктом господарювання ринкових механізмів, можливостей лібералізації ринків, інтеграції та МПП.

Обґрунтовано показники зовнішньої торгівлі та ВВП України та окремих країн світу, географічну структуру експорту-імпорту товарів України, обсяги експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств України; визначено зміни обсягів експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств України у 2010-2016 році; проаналізовано реалізацію експорту-імпорту товарів машинобудівних підприємств відносно загальних обсягів та відповідну динаміку за останні роки. Проведений аналіз досліджуваних підприємств машинобудування Хмельницької області, зокрема тенденції ЗЕД на основі динаміки основних техніко-економічних показників; проаналізовано обсяги експорту та імпорту досліджуваних підприємств за період 2012-2017 рр. Для дослідження факторів активізації ЗЕД у діяльності машинобудівних підприємств було розраховано показники, що характеризують зовнішньоекономічну торгівлю досліджуваних підприємств, та проаналізовано ці показники у динаміці; визначено сальдо експортно-імпортної діяльності досліджуваних підприємств, частку експорту в сукупному обсязі реалізації та частку імпорту в сукупних витратах; оцінено частку експорту в загальному обсязі реалізованої продукції та частку імпорту в сукупних витратах досліджуваних підприємств. Здійснено вертикальний та горизонтальних аналіз товарної і географічної структур експортованої, а також імпортованої продукції за 2012-2017 рр., розрахована динаміка експортно-імпортних потоків окремих підприємств. Виокремлено заходи, що слід здійснити з метою поглиблення євроінтеграції вітчизняних підприємств машинобудівної галузі.

Визначені та схематично наведені фактори, що перешкоджають активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств за даними експертного опитування. У результаті первинного опрацювання експертних даних виділено чинники, які впливають на активізацію ЗЕД машинобудівних підприємств: ціна одиниці продукції, якість готової продукції та її відповідність міжнародним стандартам, рівень технологічності виробництва, рівень інноваційності продуктів, які імпортуються або експортуються, розвиненість логістики на підприємстві, інформативність системи маркетингу, кваліфікованість кадрів, залучених до реалізації експортно-імпортних операцій, фінансовий стан підприємства, рівень податкового навантаження, рекламна стратегія, яку застосовує підприємство.

З метою ідентифікування порівняльної значущості вищенаведених чинників, отримані результати оброблені за допомогою методу апріорного ранжирування. При проведенні розрахунків був розрахований коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Здійснено оцінювання ступеня погодженості думок екс-

пертів на основі обчислення коефіцієнта координації Кендала із перевіркою їх значущості. Розраховано дисперсію рангів кожного чинника, а також значення коефіцієнта конкордації Кендала; наведено критичні й розрахункові значення критерію Мізеса–Смірнова; проведено перевірку припущення про експоненціальне зменшення діаграми рангів; обчислено розрахункове значення критерію на експоненціальне зменшення діаграми рангів. Серед ідентифікованих факторів, значущішими виявились ціна і якість машинобудівної продукції.

Запропонований підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД ґрунтується на врахуванні основних складових, які формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність: параметри його продукції (експортного товару), ефективність функціонування та сконцентрованість ринку функціонування. Згідно пропонованої методики ефективність функціонування за наступними складовими: виробничо-технологічна ефективність, комерційна ефективність, фінансова ефективність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Розглянуті методичні підходи до вимірювання та оцінки ефективності ЗЕД, хоча і відрізняються переліком показників, їх місцем у відповідних блоках пропонованих систем, методикою розрахунку окремих показників, доповнюють один одного і дозволяють в цілому оцінити вплив різних чинників на рівень ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання, в тому числі, врахувати ділову активність підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Охарактеризованопроблематичні аспекти, що виникли в період економічної співпраці держави у СОТ та позитивні наслідки членства вітчизняних промислових підприємств; розкрито роль підсистем планування та прогнозування в стратегічному управлінні ЗЕД, вплив сезонних коливань експортно-імпортних поставок на темпи зовнішньоторговельного обігу. Угруповано загальноприйняті принципи складання прогнозних моделей на промисловому підприємстві; стадії прогнозування обсягів експорту продукції;наведено авторське бачення на економічні моделі процесів ЗЕД; ґрунтовно досліджено місце прогнозування в узагальненій системі управління експортно-імпортною діяльністю машинобудівного підприємства.

У роботі охарактеризовано джерела фінансування капітальних інвестицій; розкрито значення інвестиційної політики (її функцій) та формування інвестиційної стратегії підприємства, зокрема й її етапів; визначена значна потреба активного державного втручання у активізацію інвестиційних процесів машинобудування; наведено динаміку залучення інвестиції з країн світу в промисловість України та машинобудівну галузь та дані показника Індексу економічної свободи; запропонований перелік основних напрямів зростання величини надходження інвестицій із інших країн світу, а також напрями удосконалення управлінських підходів для розвитку інвестиційної сфери у машинобудуванні. Досліджено основоположні цілеспрямовані спрямування покращання нинішньої інвестиційної політики та інвестиційного клімату країни;

обґрунтовано процес прогнозування інвестицій, тобто дослідження ризиків вкладення інвестиційних ресурсів; запропоновано елементи розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємств, базовим напрямом якої є проведення кластерної політики із створенням міжрегіональних та транскордонних форм. Досліджуючи у дисертаційній роботі питання використання патерн-методу у прогнозуванні розвитку ЗЕД підприємства в умовах інтеграції опрацьовано першоджерела формування методики «патерн»; наведена схема макету патерн-методу у прогнозуванні розвитку ЗЕД підприємств; визначено місце сценарію (основи дерева цілей) розвитку ЗЕД в сукупності складових системи патерн-методу. Охарактеризовано особливості розрахунку управлінським персоналом коефіцієнтів відносної важливості функціональних підсистем підприємства.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку, Харків 22-25 жовтня, 2013 року. – Режим доступу.: http://ekon.uipa.edu.ua/1COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&

2. Акулова Ю. О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України / Ю. О. Акулова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 249-254.

3. Алексєєва Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства // Вісник НТУ «ХПІ», 2013. – № 7 (981). – С. 3-9.

4. Алєксєєв С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С. Б. Алєксєєв // Механізм регулвання економіки. – 2014. - №2. – С.88-95.

5. Аль-Оста С. А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства / С. А. Аль-Оста // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 213-220.

6. Амоша О. І. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика / О.І. Амоша, І.П. Булєєв, Г.З. Шевцова // Економіка промисловості. – 2007. – № 1. – С. 3-9.

7. Аналіз п'яти сил Портера // [Електронний ресурср]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_п'яти_сил_Портера.

8. Аналіз як функція управління маркетингом, його прикладне значення // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://um.co.ua/8/8-10/8-105403.html.

9. Андрєєва Є. Л. Теоретичне дослідження сутності поняття «конкурентостійкість підприємства» [Електронний ресурс] / Є. Л. Андрєєва // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції

10. Андрусив У. Я. Бенчмаркинг – совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью предприятия / Андрусив У. Я. // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». В 2 т. – Т. 2 – №1(8) – 2013. – Кисловодск: Изд-во УЦ «МАГИСТР», С. 17-19.

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 413 с. – (Теория и практика менеджмента).

12. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 583 с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2004. – 519 с.

14. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.

15. Арефьева Е.В. Бенчмаркинг / Е. В. Арефьева, О. В. Арефьев. – К. : Издательство Европейского университета, 2003. – 58 с.

16. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев,В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.

17. Бабий И. В. Взаимосвязь функциональных элементов механизма стратегического управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия / И. В. Бабий // Science and civilization: Materials of the XIV International scientific and practical conferens, January 30- February 7. - Sheffield, Science and education LTD, UK. – 2018. – P. 54-59.

18. Бабий И. В. Организационная основа управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях / И. В. Бабий // Научно-теоретический и практический журнал. Уральский научный вестник. – Уральск. – 2018. – № 1(166). – С. 12-19.

19. Бабій І. В. Активізація процесів виходу промислових підприємств на зовнішні ринки / І.В. Бабій // Стратегії інноваційного розвитку економіки країни: проблеми, перспективи, ефективність: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24 лютого 2018 р.). – К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. – С. 36-39.

20. Бабій І. В. Аналіз ендогенних та екзогенних чинників активізації розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 6. – С. 304-307.

21. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формування стратегічного управління підприємством / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1 (232). – С. 7-9.

22. Бабій І. В. Важелі активізації міжнародної співпраці із країнами бізнес-партнерами / І.В. Бабій // II International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part I, January 26, 2018. Kielce, Poland : Baltija Publishing. – P. 68-70.

23. Бабій І. В. Вибір пріоритетів стратегічних цілей підприємства на зовнішньому ринку / І.В. Бабій // Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. – (м. Запоріжжя, 22-23 вересня 2017 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. – С. 149-151.

24. Бабій І. В. Визначення рівня ефективності експортно-імпортної діяльності підприємств / І.В. Бабій // Економіка, фінанси та менеджмент: сучасний стан, тенденції, перспективи розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 січня 2018 р.): у 2 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2018. – Ч. 1. – С. 36-37.

25. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу / І.В. Бабій // Науковий огляд. – 2018. – № 1(44). – С. 6-21.

26. Бабій І. В. Вплив факторів на збереження зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / І.В. Бабій // Еко-

номіка та суспільство. – 2016. – № 3. – Режим доступу до журналу: http://economyandsociety.in.ua

27. Бабій І. В. Експортно-імпортна діяльність промислових підприємств за умов поглиблення євроінтеграційних процесів / І.В. Бабій // Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : зб. тез доп. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький-смт. Сатанів, 12-14 травня 2017 р. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 19-23.

28. Бабій І. В. Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів. Монографія / [В. М. Нижник, І.В. Бабій, А.О. Климчук та ін.]. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 578 с.

29. Бабій І. В. Застосування методів математичного моделювання у прогнозуванні зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / І.В. Бабій // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2017. – № 6. – С. 29-32.

30. Бабій І. В. Інвестиційна діяльність підприємства в системі стратегічного управління / І.В. Бабій // Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 4 грудня 2017 р.): у 4 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2017. – Ч. 2. – С. 9-10.

31. Бабій І. В. Конкурентна політика підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів / І.В. Бабій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015.–№ 10. – Ч. 1. – С. 62-66.

32. Бабій І. В. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством. Монографія / [В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук, Д. М. Васильківський, І. В. Бабій та ін.]. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 367 с.

33. Бабій І. В. Маркетингова складова в удосконаленні стратегічного управління ЗЕД підприємства / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 3. – С. 76-79.

34. Бабій І. В. Методичні основи стратегічного планування у визначенні пріоритетів ЗЕД промислових підприємств / І.В. Бабій // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – № 5. – (11). – С. 98-102.

35. Бабій І. В. Методичні підходи до здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства за умов функціонування в СОТ / І.В. Бабій // Бізнес в умовах ринкової економіки: становлення та розвиток : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. – (Львів, 27-28 жовтня 2017 року) / ГО «Львівська економічна фундація». У 2-х частинах. – Львів : ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – С. 60-61.

36. Бабій І. В. Напрями удосконалення управлінських підходів у ЗЕД вітчизняних суб'єктів господарювання / І.В. Бабій // Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та шляхи перспективного розвитку: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 9-10 лютого 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2018. – С. 38-40.

37. Бабій І. В. Оновлення виробництва як складова стратегічного планування розвитку підприємства / І.В. Бабій // Принципи забезпечення розвитку

підприємств в умовах змін ринкового середовища: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 8-9 грудня 2017 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – У 2-х частинах. – О. : ЦЕДР, 2017. – Ч. 1. – С. 75-78.

38. Бабій І. В. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища / І.В. Бабій // Вісник Одеського національного університету. – Одеса. – 2017. – Т. 22. – Вип.10(63). – С. 64-67.

39. Бабій І. В. Особливості формування стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств / І.В. Бабій // [Електронний ресурс] // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. – 2016. – № 2. – Режим доступу до журналу: http://easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2-2016-ukr

40. Бабій І. В. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / І.В. Бабій // «Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України» : зб. матеріалів XIII міжнар. наук.-практ. конф., 30 листопада 2016 року. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 170-173.

41. Бабій І. В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств у зовнішньому середовищі / І.В. Бабій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон. – 2017. – № 27-1. – С. 119-122.

42. Бабій І. В. Оцінка можливостей підприємства у формуванні стратегій зовнішньоекономічної діяльності / І.В. Бабій // «Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство» : зб. тез міжнар. наук. конф., 16 грудня 2016 року. – Лісабон, Португалія, 2016. – С. 151-153.

43. Бабій І. В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств в умовах активізації інтеграційних процесів / І.В. Бабій // «Економічні та інноваційні процеси: стан, перспективи та розвиток: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 травня 2016 р. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – С. 36-38.

44. Бабій І. В. Підходи щодо стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / І.В. Бабій // Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 19–20 січня 2018 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. – Ч. 1. – С. 64-67.

45. Бабій І. В. Побудова стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі / І.В. Бабій // Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 19-20 січня 2018 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2018. – С. 49-51.

46. Бабій І.В. Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС. Монографія /

[В. М. Нижник, А.О. Климчук, М.І. Приступа, О.М. Полінкевич, І.В. Бабій та ін.]. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с.

47. Бабій І.В. Проблеми-інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств / І.В. Бабій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2016. – Вип. 7. – Ч. 1. – С. 14-17.

48. Бабій І. В. Проведення моніторингу базових параметрів розвитку зовнішньоекономічної діяльності в механізмі стратегічного управління підприємством / І.В. Бабій // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2018. – № 1. – С. 33-35.

49. Бабій І. В. Прогнозні моделі підвищення експортного потенціалу промислових підприємств / І.В. Бабій // Причорноморські економічні студії. – Одеса. – 2017. – Вип. 23. – С. 60-65.

50. Бабій І. В. Прямі іноземні інвестиції як фактор активізації зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств / І.В. Бабій, Є.О. Шелест // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2. – Т. 2 (246). – С. 163-168.

51. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів / І.В. Бабій // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2016. – Вип. 2. (42). – С. 40-44.

52. Бабій І.В. Стратегічні моделі та методи управління ЗЕД підприємств за умов СОТ / І.В. Бабій // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». – 2017. – № 5. – С. 39-42.

53. Бабій І.В. Управління збутом продукції за умов членства в СОТ: проблеми, шляхи вирішення / І.В. Бабій // Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи: зб. тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24-25 листопада 2017 р.). – К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. – С. 24-27.

54. Бабій І.В. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС. Монографія / [В. М. Нижник, Л.Б. Мартинова, А.О. Климчук, О.А. Харун, І.В. Бабій та ін.] . – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 502 с.

55. Бабій І. В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства / І.В. Бабій // Інвестиції: практика та досвід. – Київ. – 2015. – №5. – С. 38-41.

56. Бабій І.В. Формування експортного потенціалу підприємств України на світовому ринку технологій / І.В. Бабій, Є.О. Шелест, О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2017. – № 2, Т. 2(246). – С. 155-162.

57. Бабій І.В. Чинники підвищення рівня експортно-імпортної активності підприємств в умовах членства в СОТ / І.В. Бабій // Eurasian Academic Research Journal. – Yerevan. – 2017. – 11 (17). – P. 91-95.

58. Бала В.В. Практичний аспект формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі ПАТ «КВБЗ» [Електронний ресурс] / В. В. Бала // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 5. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/

59. Батченко Л. В. Проблеми формування зовнішньоекономічної політики України в контексті членства в СОТ / Л. В. Батченко, С. М. Науменко // Культура народов Причерноморья : научный журнал : проблемы материальной культури. Экономические науки. – 2008. – № 147. – С.49-51.

60. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Материали за IX-а международна научна практична конференция «Настоящие исследования и развитие – 2013». – Том 7. Економика: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. – С. 64-68.

61. 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.

62. Бевз О.М. Діаграми сценаріїв / О. М. Бевз, В. М. Папінов, Ю. А. Скидан // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://posibnyky.vntu.edu.ua/bevz/53-9.htm.

63. Берегова Г. М. Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві / Г. М. Берегова, Ю. Ю. Мілова, К.В. Федотов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5 (167). – С. 169-175.

64. Бізнес-портал Луцька. Цілі організації та їх класифікація // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://toplutsk.com/articles-article_1584.html.

65. Білоусов О.С. Розвиток концепцій інформаційного суспільства: від формування теорії постіндустріалізму до сучасності / О.С. Білоусов // Актуальні проблеми політики. – 2013. – В.49. – С.60-68.

66. Благодєтєєлєва-Вовк С.Л. Система оцінки економічної ефективності діяльності промислових підприємств на основі застосування критерію якості (на прикладі машинобудування): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.Л. Благодєтєлєва-Вовк; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Т., 1999. – 19 с.

67. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / Бланк И.А. – К. : Эльга-Н, Ника- Центр, 2001. – 448 с.

68. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід. –2011. – №7. – С. 41-42.

69. Богацька Н.М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.М. Богацька, Л.Р. Цинкобур // Молодий вчений. – 2017. – №4 (44). – С. 599-603.

70. Богомазова В.М. Методи прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності: дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02. – К., 2003. – 112 с.

71. Боженко Л.І. Стандартизація, метрологія та кваліметрія у машинобудуванні : навч. посібник / Л. І. Боженко. – Львів : Світ, 2003. – 328 с.

72. Борисова Л.П. Позиционирование Украины на рынке товаров и услуг в восточном партнерстве / Л.П. Борисова // Бізнес-інформ. – 2012. – № 3. – С. 78-82.

73. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2017. – Вип.12. – Т.1 – С. 6-11.

74. Бородин А.В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий / А.В. Бородин, Н.Л. Теренина // Казанская наука. – 2012. – № 3. – С. 69-72.

75. В'ялець О.В. Діагностика зовнішнього середовища функціонування підприємств хлібопекарної промисловості / О. В. В'ялець, Ю. В. Тищенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С.152-155.

76. Вакульчик О.М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. – 2012. – № 2. – С. 75-82.

77. Валіулліна З.В. Міжнародний маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств сфери послуг / З. В. Валіулліна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(1). – С. 15-18.

78. Валуєв Ю.Б. Базові економічні моделі процесів зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства / Ю.Б. Валуєв // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 143-150.

79. Варга І.Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О.М. Літвін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 219-222. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50

80. Васильківський Д.М. Підвищення економічного потенціалу підприємства : теорія, методи, практика : монографія / Д.М. Васильківський. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 226 с.

81. Васюк Т.В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т.В. Васюк // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 131-136.

82. Васюк Т.В. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств / Т. В. Васюк // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 41. – С. 324-330. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_41_40.

83. Величко О.Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: опорний конспект лекцій / О.Г. Величко, Ю.Г. Момот – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2010. – 52 с.

84. Виноградов В. В. Машинобудівна галузь України в умовах міжнародних інтеграційних процесів / В. В. Виноградов // Бізнес Інформ. – 2016. – № 5. – С. 106-112.

85. Виханский А.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / А.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 1996. – С. 41.

86. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. – 140 с.

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

88. Воскресенська О.Є. Розширення інструментарію стратегічного планування / О.Є. Воскресенська, О.А. Савчук // Економічні інновації. – 2011. – В. 45. – С. 55-60.

89. Гадецька С.В. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу / С.В. Гадецька, О.А. Сергієнко, О.О. Матвєєва // Бізнес-Інформ. – 2017. – №1. – С. 292-301.

90. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(2). – С. 56-62.

91. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. – Ч. 2 / за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 273 с.

92. Герасименко Г.О. Формування адаптивної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах / Г.О. Герасименко // Економіка та держава. – 2013. – № 11. – С. 79-82.

93. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / Герасимчук В.Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

94. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.

95. Голикова В.Д. Оценка эффективности деятельности компании на товарных рынках. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 502 с.

96. Голіков А.П. Економіко-математичне моделювання світогосподарських процесів: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – 2-ге вид. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2006. – 144 с.

97. Голубєв Д.І. Формування інвестиційної стратегії на засадах інвестиційної політики підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Д. І. Голубєв // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3266

98. Гончарова Н.П. Роль маркетинга в конкурентних отношениях / Н.П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – №11–12. – С. 45-48.

99. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування : навч. посіб / Б.Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

100. Григорова-Беренда Л.І. Основні положенян державної програми підтримки експортної діяльності підприємств / Л.І. Григорова-Беренда // Бізнес-інформ. – 2011. – №12. – С.16-23.

101. Григорук М.П. Методи побудови інтегрального показника / М. П. Гртгорук, І.С. Ткаченко // Бізнес-інформ. – 2012. – №1. – С.34-38.

102. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 36(3). – С. 63-67.

103. Гриненко О.М. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.М. Гриненко, Т.С. Пічугіна // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 24 (997). – С. 23-28.

104. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ЗЕД підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк // Аграрна економіка. – 2015. – Т. 8. – № 3-4. – С. 37-43.

105. Гришенчук Є.С. Математичне моделювання експортно-імпортних операцій / Є.С. Гришенчук // Моделювання та прогнозування економічних процесів України : Матеріали IX Науково-практичної конференції. – К. : НТУУ «КПІ», 2015. – С. 53-54.

106. Губенко В.І. Механізм ЗЕД АПК: процеси, тенденції та розвиток : монографія / В.І. Губенко. – Біла Церква, 2002. – 262 с.

107. Губін К. Г. Конкурентні переваги фірми в соціально-ринковій системі формування доходів. Режим доступу: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7740/1/Gubin_44-47.pd

108. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посібник. / І.Є. Давидович – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

109. Данилов А.М. Алгоритмы оптимизации сложных систем с учетом специфических требований // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 4. – Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52211

110. Данильченко Т. Україна і Світова організація торгівлі : досвід перших кроків співпраці / Т. Данильченко // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-in/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C2

111. Денисенко Н. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / Н. П. Денисенко, Т. Є. Воронкова, Т. М. Янковець // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 1. – С. 37-46. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2015_1_9.

112. Державна підтримка Українського експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrexport.gov.ua

113. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

114. Джусов О.А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О.А. Джусов, А.Д. Прокоф'єва // Вісник Дні-

пропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. – 2014. – Т. 22. – Вип. 3. – С. 24-31.

115. Дзюба М.І. Організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств / М.І. Дзюба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 155-160.

116. Дикань В Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. В. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №36. – С.100-105.

117. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є.О. Діденко, А. К. Даніленко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – [Електронний ресурс]. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265

118. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К. : Знання, 2006. – 463 с.

119. Дідковська Л.Г. Історія вчень менеджменту / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.

120. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua

121. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О К. Добикіна, В. С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Т. Д. Костенко, А.А. Герасимов. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.

122. Довгаль О. А. Регіональні торговельні угоди як чинник подальшої лібералізації міжнародної торгівлі / О.А. Довгаль // Бізнес-інформ. – 2014. – №5. – С.76-80.

123. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

124. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

125. Дубков С. В. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / С. В. Дубков, С. І. Дадалко, Д. Г. Фоменок // Банкауский весник. – 2011. – № 28 (537). – С. 29-35.

126. Думанська І. Ю. Філософія ведення бізнесу з іноземними контрагентами в контексті їх ментальності: поради для фахівців ЗЕД / І. Ю. Думанська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Ч. 1. – Вип. 6. – С. 64-68.

127. Дунська А. Р. Забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі прогнозного підходу / А. Р. Дунська, Н. М. Лавренчук // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 7. – С. 1012-1016.

128. Дунська А. Р. Інноваційні перетворення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Р. Дунська, І. І. Тенетко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 271-275.

129. Дякон Л.Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Дякон // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 8. – С.188-192.

130. Еволюція концепцій і моделей економіки знань // Електронний ресурс. – [Режим доступу]:http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2504/Badzal_Evolutsiya.pdf;jsessionid=27000291F9095F2A2289429E35205ADC?sequence=1.

131. Економіка розвитку: підручник / О.М. Царенко, Н.О. Бей, І.І. Д'яконова, І.В. Сало; За ред. д.е.н., професора І.В. Сало. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 590 с.

132. Економіко-математичне моделювання процесів соціально-економічного розвитку України / О.С. Власюк. – К. : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2011. – 520 с.

133. Економічне прогнозування: навч. посіб. М. В. Макаренко, В. П. Гудкова, М. М. Аджавенко, О. Р. Приймук, В. І. Творонович. – К. : Видавництво ДЕТУТ, 2014. – 161 с.

134. Експортна стратегія розвитку України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 рр. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. №107-р // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-eksportnoyi-strategiyi-ukrayini-dorozhnoyi-karti-strategichnogo-rozvitku-torgivli-na-20172021-roki.

135. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / Мікловда В. П., Бріт-ченко І. Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.

136. 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

137. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.

138. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на базі інноваційного розвитку : монографія / за ред. О. С. Галушко. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. –212 с.

139. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність / А. Загородній, Г. Вознюк. – К. : Кондор, 2009

140. Зайцева Л. О. Аналіз сучсаних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. – 2013. – Т.14. – №3. – С.12-17.

141. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 23 липня 2017 року № 1560 – 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/

142. Запухляк І. Б. Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств / І. Б. Запухляк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 69-74. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13.

143. Захаркіна Л.С. Збалансування економічного розвитку машинобудівних підприємств в процесі стратегічного планування / Л.С. Захаркіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 88-95.

144. Захарченко В.И. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов; М-во образования и науки Украины, Одес. нац. ун-т им. И. Мечникова. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 236 с.

145. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-тє вид., перероб. та доп. – К. : Освіта України, 2012. – 272 с.

146. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, І.Ю. Сіваменко, 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.

147. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.

148. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

149. Іванієнко К. В. Моніторинг стратегічної ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства // Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (Харків, 17-18 листопада 2016 р.). – Х. : ВД «Інжек», 2016. – С. 330-333.

150. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

151. Іванченко К. І. Функціональний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. І. Іванченко, М. І. Іванченко: матеріали II міжнародної Інтернет-конференції «Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання», (м. Луцьк, 27-28 квітня 2011р.) – Луцьк : ВІЕМ, 2011. – С. 299-303.

152. Імплементація 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.

153. 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.

154. 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.

155. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

156. Касперович С. А. Прогнозирование и планирование экономики : курс лекций для студентов специальностей «Экономика и управление пред-

приятием», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент», «Маркетинг» / С. А. Касперович. − Минск. : БГТУ, 2007. − 172 с.

157. Кафлевська С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою методики ефективної конкуренції / С. Г. Кафлевська, Т. І. Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 4 (70). – Т.2. – С. 80-85.

158. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки. – 2017. – № 1 (54). – С.111-118.

159. Кириченко О. А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов [Електронний ресурс] // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №1. – Режим доступу : http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html

160. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас. – К. : Фінансист, 2000. – 653 с.

161. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.

162. Класифікація цілей // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://library.if.ua/book/101/6915.html.

163. Клімчик В. В. Якісні параметри українського експорту та фінансові стимули щодо їх підвищення / В. В. Клімчик // Бізнес-інформ. – 2012. – №10. – С. 55-60.

164. Ковальов В. В. Метод сценаріїв / В. В. Ковальов, О. Н. Волкова // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://epi.cc.ua/metod-stsenariev-26435.html.

165. Ковальов О. І. Менеджмент якості функціонування підприємств / О. І. Ковальов, А. С. Зенкін, А. І. Хімічева. – Хмельницький : ПП ЦЮПАК, 2010. – 520 с.

166. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 171-176.

167. 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.

168. Ковтуненко К. В. Методи стратегічного управління в умовах кризи / К. В. Ковтуненко, О. О. Пар'єва // Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика. – 2012. – №2 (3). – С. 84-87.

169. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю / Л. К. Кожевнікова // Економіка та держава. – 2014. – № 8. – С. 85-88.

170. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – №1-2 // [Електронний ресурср]. – Режим доступу : http://www.management.com.ua/ct/ct003.html.

171. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія / Ю.Г. Козак, Н. С. Логвінова, Т.В. Батанова. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. – 182 с.

172. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / За ред. Ю. Г. Козака, Н.С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.

173. Козак Ю.Г. Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, А. Ю. Козак // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 1. – С. 83-89. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14

174. Козирєва О.В. Поглиблення інтеграції України з ЄС / О.В. Козирєва // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – Вип. 2(1). – С. 157-164.

175. Койн К. Как упорядочить процесс выработки стратегии / К. Койн, С. Субраманьям [Електронний ресурс] // Режим доступу : http//wwwmanagement-strategy.com

176. Колишкіна Н.І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах / І. Н. Колишкіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2013. – №2 (5). – С.170-176.

177. Колодко А.І. Основні концепції інформаційного суспільства: зарубіжний та український досвід / А. І. Колодко // Вісник ХДАДМ. – 2015. - №5. – С.101-107.

178. Кондаурова І. О. Інституційні аспекти становлення економіки знань / І.О. Кондаурова // Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/6388/1/ Інституційні аспекти становлення економіки знань.doc.

179. Кононенко И. В. Оптимизация стратегии торговой деятельности фирмы / И.В. Кононенко, Е.И. Чайкова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – 2003. – Вип. 59. – С.156-162.

180. Концепція людського капіталу // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://buklib.net/books/31388/.

181. Концепція сталого розвитку суспільства та її модифікації // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://stud.com.ua/41817/sotsiologiya/kontseptsiya_.

182. Концепція сталого розвитку як основна теорія соціальної політики в умовах глобалізації // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://buklib.net/books/25519/.

183. Коровій Б.В. Моделювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі методології нечіткої логіки / Б.В. Коровій // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Економіка. – 2010. – Вип. 15. – С. 489-495.

184. Корольова О.Г. Перспективи розвитку вітчизняного плодоовочевого підкомплексу в умовах Європейської інтеграції / О.Г. Корольова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету : Економічні науки. – 2012. – № 2 (18), Т. 1. – 2012. – С. 199-204.

185. Косгроув К. Перспективи укладання угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС / К. Косгроу, М. Хейлієр. – Київ : Посольство Великої Британії в Україні. – 2008. – 46 с.

186. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С. В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. - №83 (15) – С.117-128.

187. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

188. Кошова Л. М. Роль міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю агропідприємства / Л. М. Кошова, О.І. Комаріст // Наукові праці ПДАА. Економічні науки. – Вип. 1 (6). – Т. 2. – Полтава : ПДАА. – 2013. – С. 164-167.

189. Крапивний І.В. Концептуальні моделі економіки знань / І. В. Крапивний, О. В. Прокопенко, В. Ю. Школа // Механізм регулювання економіки. – №1. – 2015. – С. 55-67.

190. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка. – Харків : ХДУХТ, 2004. – 287 с.

191. Красовська Т. В. Конкурентоспроможність підприємства як основа формування конкурентних переваг держави / Т. В. Красовська // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С. 193-197.

192. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле / М.Н. Крейнина. – М. : Дело и сервис, 2010. – 256 с.

193. Криворучко О.М. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства / О. М. Криворучко, О. І. Гладка // Бізнес-інформ. – 2013. – № 5. – С. 338-344.

194. Крикунова В.М. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України / В.М. Крикунова, С.В. Фомішин // Економічні інновації. – 2013. – С. 92-101.

195. Кукіна Н. В. Оцінка експорту як важеля конкурентоздатності національної економіки / Н. В. Кукіна, Т. В. Бакіна // «Молодий вчений». – 2016. – № 12.1 (40). – С. 804-808.

196. Кукушкин С. Н. Планирование деятельности на предприятии. / С.Н. Кукушкин, В.Я. Поздняков, Е.С. Васильева. - М.: Юрайт, 2013. – 350 с.

197. Кулаковський К. О. Економічна складова євроінтеграційного процесу України: проблеми і перспективи / К.О. Кулаковський // Економіка: реалії часу. – 2016. – №5(27). – С. 24-31.

198. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

199. Кучумова І. Ю. Державне регулювання національної економіки в глобальному конкурентному середовищі / І.Ю. Кучумова // Бізнес-інформ. – 2011. – №8. – С. 4-8.

200. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку / Л. В. Лазоренко // Економіка і суспільство. – 2017. – В. 8. – С. 282-285.

201. Лакіза В.В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В.В. Лакіза, К.Я. Качмар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. − Вип. 21.8. – С. 224-229.

202. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія / О.М. Лала. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.

203. Лебедева Л. Проблеми становлення концепції постіндустріального суспільства / Л. Лебедева // Вісник КНТЕУ. – №6. – 2016. – С.83-91.

204. Левитт Т. М. Маркетинговая миопония / Т. Левит // Классика маркетинга: сборник работ оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. с англ. Т.Виноградова. – СПб. : Питер, 2001. – С. 11-34.

205. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1. – С. 51-54.

206. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства : вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С.155-163.

207. Лиськова Л. М. Підвищення експортного потенціалу України як передумова досягнення цілей регіональної торговельно-економічної співпраці / Л. М. Лиськова // Європейські перспективи. – 2014. – № 9. – С. 12-18.

208. Ліпич Л.Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Культура народов Причерноморья. – 2007. – № 102. – С. 146-151.

209. Лісун Я. В. Формування системи стратегічною гнучкістю підприємства / Я. В. Лісун, Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8 (170). – С. 170-176.

210. Логвінова Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. – К. : Освіта України, 2012. – 300 с.

211. Лопухин М.М. Паттерн - метод планирования и прогнозирования научных работ / М.М. Лопухин. – М. : Советское радио, 1971. – 160 с.

212. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320–325.

213. Лутай Л. А. Модель «дерево цілей – дерево ресурсів» у системі соціального управління персоналом / Л. А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – №4 – С. 9-12.

214. Лыч Н. М. Экономика машиностроительной промышленности : учебник / Н. М. Лыч, А. Э. Розенплентер, Г. А. Фиалко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Київ : Вища школа, 1979. – 328 с.

215. Маєвський М. Планування та прогнозування підприємств у сучасних умовах / М. Маєвський, С. Вільчинська // Вісник Львівського університету. – 2010. – № 43. – С. 578-581.

216. Мазаракі А. А. Зовнішньоекономічна політика України: європейський та російський вектор : монографія / А.А. Мазаракі, В.В. Юхименко, О.П. Гребельник. – К. : КНТЕУ, 2005. – 280 с.

217. Мазаракі А.А. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ: монографія / А.А. Мазаракі, В.В. Юхименко, О.П. Гребельник, Т.М. Мельник [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 309 с.

218. Мазаракі А.А. Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 652 с.

219. Максимів Б. М. Формування рекламної стратегії підприємств на основі SWOT-аналізу / Б. М. Максимів // Бізнес-Інформ. – 2012. – №7. – С.152-156.

220. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 6. – С. 32-35.

221. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С.Ф. Маталка. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 210 с.

222. Матюшенко І. Ю. Розвиток теоретико-методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу українських підприємств / І. Ю. Матюшенко, К. В. Шеховцева // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 34-45.

223. Мацука В. М. Особливості іноземного інвестування в Україні / В. М. Мацука // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Ч. 4. – Вип. 11. – С. 12-15.

224. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент / В. Г. Медынский. – Москва : ИНФРА – М, 2007. – 295 с.

225. Мельник В. М. Основи зовнішньоекономічного аналізу: навч. посіб. – Ірпінь, 2000. – 183 с.

226. Мельник Л.Ю. Концепція економіки знань та місце нематеріальних активів в ній / Л.Ю. Мельник // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/985/1/Концепція економіки знань та місце нематеріальних активів в ній. pdf.

227. Мельник О.Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Г. Мельник, Ю. Л. Логвиненко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 599. – С. 124-130.

228. Мельник О.Г. Діагностика конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник // Тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції ["Стратегії розвитку України у глобальному середовищі"], (м. Сімферополь-Ялта, 7–9 листопада 2008 р.) / Університет економіки та управління, Вища школа менеджменту, Центр розвитку освіти, науки та інновацій, Кримський інститут бізнесу. – Т. 2. – Сімферополь: ЦРОНІ, 2008. – С. 65–67.

229. Мельник О.Г. Система індикаторів оцінювання конкурентоспроможності машинобудівнихпідприємств / О.Г. Мельник // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2007. – № 7(113). – С. 115–119.

230. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / М. Г. Луцький, В. М. Марченко, В. В. Давиденко, О. В. Кам'янецька. – К. : Сузір'я, 2007. – 484 с.

231. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Инфра М, 2009. – 704 с.

232. Метод PIMS // [Електронний ресурср]. – Режим доступу : http://library.if.ua/book/44/3024.html.

233. Метод стратегічного аналізу середовища PIMS // [Електронний ресурср]. – Режим доступу : http://www.managerhelp.org/hoks-1381-1.html.

234. Минцберг Г. Стратегический процес / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ.; под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

235. Миролюбова Т. В. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: Автореферат диссертации на соискание уч. ст. канд. эк. наук. Т.В. Миролюбова – Екатеринбург, 1992 – 29 с.

236. Михайловська І. М. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / І.М. Михайловська, О.С. Мантур-Чубата // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(3). – С. 161-164.

237. Міжнародний маркетинг // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://ubooks.com.ua/books/000225/inx15.php

238. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

239. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Зовнішнє середовище фірми. Аналіз моделей // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://westudents.com.ua/glavy/40973-21-zovnshn-seredovische-frmi-analz-modeley.html.

240. Моделирование систем и процессов. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавраата / под ред. В.Н. Волковой. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 295 с.

241. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т.С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 533-540.

242. Мочона Л.Г. Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства / Л. Г. Мочона // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 7, Ч. 2. – С. 124–129.

243. Нагорна І. Транскордонне співробітництво як напрямок євроінтеграційних процесів в Україні / І. Нагорна // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – К., 2007. – Вип. 2. – С. 6-10.

244. Назарова Т.Ю. Механізм управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на основі синергетичного підходу / Т.Ю. Назарова // Економіка та держава. – 2016. – № 8. – С. 127-130.

245. Науменко С.М. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства / С.М. Науменко, Ю.О. Грідіна // Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 130-131.

246. Невелєв О.М. Фінансово-економічна криза і експортно-імпортна політика України / О. М. Невелєв, В. В. Іваненко // Науковий вісник академії муніципального управління : збірник наукових праць. Економіка. – 2009. – Вип. 7 // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://www.nbuv.gov.ua.

247. Непочатенко О. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О. О. Непочатенко, С. А. Пташник, К. М. Мельник // Економіка АПК. – 2016. – № 12. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016

248. Новіков О. Є. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміна «зовнішньоекономічна діяльність» / О. Є. Новіков, Т. Ш. Садрідінов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 2. – Т. 2. – С. 183-186.

249. Ноджак Л.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії / Л. С. Ноджак, О.О. Лебедєва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 599. – С. 37-43.

250. Омае К. Мышление стратега: искусство бизнеса по японски / К. Омае; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

251. Омельченко А. Шляхи вдосконалення та розвитку законодавства України про зовнішньоекономічну діяльність / А. Омельченко // Право України. – 2011. – № 6. – С. 23-29.

252. Орлов В.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В.В. Орлов // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 11-13.

253. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О.Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_

254. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / Г.С. Гуріна, М.Г. Луцький, Т.Л. Мостенська, В.О. Новак. – К. : Сузір'я, 2007 – 372 с.

255. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії на ринку // [Електронний ресурср]. – Режим доступу : http://ebooktime.net/book_184_glava_23_3.3._ l.

256. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: www.ukrstat.gov.ua.

257. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України // Електронни ресурс. – [Режим доступу]: http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?la.

258. Оцінка наслідків членства України у Світовій організації торгівлі: монографія / М.О. Кизим, І.Ю. Матюшенко, В.В. Шпілевський, С.В. Беренда та ін. За заг. ред. проф. М. О. Кизима. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 206 с.

259. Очередько О.О. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства в умовах кризи / О.О. Очередько // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 29. – С. 91-97.

260. Павлюк Т. С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України / Т. С. Павлюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». – 2015. – № 11. – С. 142-146.

261. Парій Я. Переваги та ризики входження України до СОТ : регіональний аспект / Я. Парій // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – №3 (4). – С.145-154.

262. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, застосований на теорії ефективної конкуренції / Т. Ю. Пастухова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php.

263. Педченко Н.С. Особливості стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 95-99.

264. Пергат Л. І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Л. І. Пергат // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 244. – С. 114-119.

265. Петриківа О.С. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги регіону» / О. С. Петриківа, Д. В. Гунько // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С.107-114.

266. Петришин Н.Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств / Н.Я. Петришин // Електронний

ресурс. – [Режим доступу] : http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12304/08-Petryshyn.pdf;sequence=1.

267. Петровський О. Ю. Вступ України до СОТ та перспективи і можливі наслідки вступу для промисловості / О. Ю. Петровський // Проблемы развития связей привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. Сборник научных трудов. – 2007. – № 4. – С. 1629-1634.

268. Пецкович М. Д. Економічні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності / М. Д. Пецкович, Н. Р. Круп'як // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27529/1/051-078-079.pdf.

269. Печенка О. І. Аналіз наслідків вступу України до СОТ / О. І. Печенка, Н. Ф. Соболєва, Ю. Г. Соколовська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 195-202.

270. Пильтяй О. Постіндустріоналізм і стратегія економічного розвитку України / О. Пильтяй // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 1. – С. 83-91.

271. ПИМС-анализ (PIMS) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.grandars.ru/student/marketing/pims-analiz.html.

272. Підгірна В.Н. Україна у Світовій організації торгівлі: проблеми адаптації та шляхи їх вирішення / В.Н. Підгірна // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 203-207.

273. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія]. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

274. Пілішек Ю. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / Ю. О. Пілішек // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 6. – С. 28-32.

275. Пісьмаченко Л.М. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні : регулювання та контроль: монографія / Л.М. Пісьмаченко. – Донецьк : «Юго-Восток Лтд», 2008. – 366 с.

276. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2015. – Вип. 87. – Ч.2. – С.120-129.

277. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач О. Ю. Древаль. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.

278. Планування та цілі організації // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: https://gorodenko.wordpress.com/2012/11/15/планування-та-цілі-організації-2/.

279. Повідайчук М. М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності / М. М. Повідайчук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1 (42). – С. 59-63.

280. Поляков М.В. Розвиток концепції економіки знань / М.В. Поляков // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4 (28). – С. 34-38.

281. Пономаренко В.С. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2011 р. : Стислий виклад / В.С. Пономаренко, О.С. Кривцов, М.О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 203 с.

282. Попов А. Ю. Особенности учета социальних факторов в процесе планирования хозяйственной деятельности предприятия / А.Ю. Попов, Ю. Б. Баглюк // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/2239/2273.

283. Попов Г. Х. Организация процессов управления. – М. : 1975. – 356 с.

284. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998.– 390 с.

285. Портер М. Конкурентное приемущество: Как достичь високого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

286. Портер М. Конкурентные стратегии / М. Портер. – М. : Логос, 2004. – 588 с.

287. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения,1993. – 896 с.

288. Правове регулювання зовнішньоторговельної діяльності в умовах реалізації інтеграційних прагнень України : монографія / за ред. О.О. Ашуркова ; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. – Чернігів : Десна Поліграф, 2015. – 392 с.

289. Про транскордонне співробітництво : Закон України від 24 червня 2004 р. № 1861 – IV // Голос України. – 2004. – № 134. – С. – 7.

290. Про транскордонне співробітництво [Електронний ресурс] : Закон України 24.06.2004 № 1861-IV. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1861-15

291. Прогнозування в системі стратегічного планування // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://library.if.ua/book/101/6910.html.

292. Прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності у Миколаївській області / В.М. Дьоміна, І.Т. Кіщак // Регіональна економіка. – 2013. – № 2(68). – С. 89-97.

293. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27-34.

294. Проскурніна Н. В. Теоретико-методичне забезпечення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Надія Вікторівна Проскурніна . – Харків, 2013 . – 20 с.

295. Пшик-Ковальска О. О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності / О.О. Пшик-Ковальска, Х.С. Передало // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 296-301.

296. Радіонова Н.Й. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства: автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Н.Й. Радіонова. – Луганськ, 2010. – 19 с.

297. Радєва М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радєва, П.М. Маслов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2004. – № 3. – С. 176–177.

298. Радченко Е. Є. Визначення сутності поняття «експортний потенціал країни» / Е. Є. Радченко // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 34. – С. 205-212.

299. Раєвнєва О. В. Діагностика та прогнозування стану розвитку промислового підприємства з урахуванням впливу трансформаційних ефектів національної економіки / О. В. Раєвнєва, І. В. Чанкіна // Бізнес-інформ. – 2011. – №7 (1). – С. 98-101.

300. Рибакова Т. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства / Т. Рибакова, О. Костьєв // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11. – Ч.3. – С. 29-31.

301. Рибакова Т. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів / Т. О. Рибакова // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 27 (1). – С. 81-87. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_27(1)__15

302. Родічева Л. Інтеграція України у світове господарство / Л. Родічева // Галицький економічний вісник. – 2011. – №2 (31). – С. 5-9.

303. Рожманов В. В. Інвестування галузі машинобудування: історія становлення та напрями розвитку / В. В. Рожманов // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. – 2011. – Вип. 10. – С. 235-243.

304. Романченко Н. В. Методи обґрунтування рішень у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності / Н. В. Романченко // Наукові записки. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Економічні науки. – 2007. – Т. 68. – С. 74-79.

305. Романчиков В. І. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В. І. Романчиков, І. О. Романченко – К. : ЦУЛ, 2008. – 256 с.

306. Россоха В. Експортний потенціал аграрних підприємств / В. Россоха, О. Шарапа // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2016. – № 4. – С. 44-63.

307. Рубан В. В. Усовершенствование процесса мониторинга внутринней и внешней среды отечественных машиностроительних предприятий / В.В. Рубан, Ж. С. Лутицкая // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С.43-46.

308. Рудницька О. М. Інвестиційна привабливість підприємств / О.М. Рудницька, І. В. Марків // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 299-304.

309. Рябенко Л.І. Об'єктно-орієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Л.І. Рябенко, Б.Б. Любич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 190-195.

310. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Indastry Best Practices That Lead to Superior Performance / R.C. Camp. – Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 1989.

311. Савенко К. С. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності на промислових підприємствах : монографія / К. С. Савенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 180 с.

312. Садрідінов Р. Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності / Р. Ш. Садрідінов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 2 (11). – С. 231-235.

313. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

314. Самуляк В. Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства / В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2008. – № 635. – С. 114-124.

315. Саусиева Т. Б. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности - основа стабилизации экономики России / Т. Б. Саусиева // Внешнеэкономический бюллетень. – 2005. – № 3. – С. 22-27.

316. Свєженцев О. О. Перспективи розвитку машинобудівної галузі України: формування нової концепції промислової політики / О. О. Свєженцев // Управління розвитком. – 2016. – № 2 (184). – С. 12-19.

317. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 37-43.

318. Семенов В. Ф. Проблеми розвитку та активізації діяльності інвестиційної інфраструктури: регіональний аспект / В. Ф. Семенов, К. Л. Фроліна // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 107-111.

319. Середа А. С. Формування концептуальної моделі управління поведінкою експорто-орієнтованого підприємства / А. С. Середа // Бізнес-інформ. – 2012. – № 6. – С. 213-219.

320. Система методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4502-sistema-metodiv-otsinki-konkurenth- t

321. Скриньковський Р. М. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства / Р. М. Скриньковський, Т. Б. Процюк, Н. Р. Костюк // Бізнес-інформ. – 2015. – №9 . – С.180-187.

322. Скриньковський Р. М. Діагностика бізнес-середовища і роль неурядових організацій щодо запобігання та протидії корупції у сфері оподаткування / Р.М. Скриньковський, Ю.Я. Візняк, Т.Б. Процюк // Бізнес-інформ. – 2016. – № 1. – С. 235-240.

323. Скриньковський Р.М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів / Р.М. Скриньковський // Бізнес-інформ. – 2016. – № 5. – С.196-201.

324. Собкевич О.В. Щодо реалізації потенціалу машинобудівної галузі у стратегії імпортозаміщення. Аналітична записка / О.В. Собкевич, Є.В. Бєлашов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/1110/

325. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М.Соколовська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua

326. Стадник В.В. Проблеми інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / В. В. Стадник, Т. А. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Т.1. – С. 131-136.

327. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2012. – 320 с.

328. Стельмащук Н. А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств / Н.А. Стельмащук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 125-132.

329. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: О.М. Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 252 с.

330. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

331. Стратегічне управління: навчальний посібник / Гевко О. Б., Шведа Н. М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

332. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 279 с.

333. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей України до 2025 року / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://new.me.gov.ua.

334. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 396 с.

335. Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 652 с.

336. Сутність STEEPLE-аналізу. Ціль та методика проведення SWOT-аналізу // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://studopedia.com.ua/1_30118_sutnist-STEEPLE-analizu-tsil-ta-metodika-provedennya-SWOT-analizu.html.

337. Сущенко О. А. Формування інноваційних кластерів у системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / О.А.

Сущенко // Тиждень науки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2015 р. / Редкол. : Ю. М. Внуков (відпов. ред.) та ін. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. – 484 с.

338. Терехов Є. М. Економічні аспекти зовнішньої політики України в сучасних умовах глобального світу / Є.М. Терехов // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т.2. – С. 79-83.

339. Ткачова О.К. Аналіз та прогнозування ЗЕД на основі дослідження сезонних коливань / О. К. Ткачова // Класичний приватний університет. – Випуск 2(02) 2017. ¬– С. 176-180.

340. Толпежнікова Т.Г. Відмінності маркетингу зовнішньоекономічної діяльності та шляхи його вдосконалення / Т.Г. Толпежнікова // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 30. – С. 68-72.

341. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.

342. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 364 с.

343. Томс М. Душа бизнеса. Современная этика предпринимательства. – СПб. : ИГ «Весь», 2010. – 224 с.

344. Топольницька Т.Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 84-88.

345. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – Санкт-Петербург: Питер. – 2009. – 304 с.

346. Труніна І. М. Розробка конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності наоснові компетентісного підходу / І. М. Труніна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11 (173). – С. 206-213.

347. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту. – К. : Каравелла, 2007. – 304 с.

348. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н.С. Карвацка. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 408 с.

349. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність України: оцінка стану, проблеми та чинники впливу на розвиток / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, Т.В. Назарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. – Т. 2. – С. 147-154.

350. Тюха І. В. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / І. В. Тюха, М. С. Мозоленко // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4725

351. Україна офіційно приєдналася до Угоди СОТ про державні закупівлі (GPA) // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://www.me.gov.ua/News/

Detail?lang=uk-UA17d65194daad&title=UkrainaOfitsiinoPridnalasiaDoUgodiSot ProDerzhavniZakupivli-gpa-.

352. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник / Під заг. ред. А.І. Кредісова / Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. – Київ : 1997. – 448 с.

353. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч.посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А.І. Кредісова. – К. : ВІРА-Р, 2004. – 552 с.

354. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2012. – 281 с.

355. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. Наук М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.

356. Фалович В. А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В. А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 170-177.

357. Фатенок-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А.О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 23-29.

358. Фатенок-Ткачук А.О. Економічна стратегія як категорія зовнішньоекономічної діяльності / А.О. Фатенок-Ткачук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 576 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 304-307.

359. Фатенюк-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : / Алла Олександрівна Фатенюк-Ткачук. – Львів, 2009. – 24 с.

360. Федоронько Н. І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 120-123.

361. Фролова Т. О. Сутність стратегічних цілей та вимоги до їх формування / Т. О. Фролова // Матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування нової економіки ХХІ ст.», 23-24 грудня 2010 р., Київський національний економічний університет ім . В. Гетьмана // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://www.confcontact.com/20101224/1_ frolova.php.

362. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.

363. Фурик В. Г. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Фурик, К. С. Тітова, В. М. Тямушева // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 467-472.

364. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59-61.

365. Харитонова О.С. Конкурентоспроможність в системі забезпечення стійкого розвитку підприємства / О.С. Харитонова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – № 9(15). – Ч. 2. – С. 231–232.

366. Хвесик Ю.М. Генезис сутності економічної стратегії та методології її формування [Електронний ресурс] / Ю. М. Хвесик. – Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5888/04-Hvesik.pdf?sequence=1

367. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / С. Є. Хрупович. – Тернопіль : 2017. – 137 с.

368. Хрущ Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 3. – С.153-156.

369. Цьомик Ю. В. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства та АПК» / Ю.В. Цьомик. – Сімферополь, 2006. – 23 с.

370. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50-58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_9_13.

371. Чайкова О. І. Формування системи доведення продукції промислових підприємств до споживачів на зовнішніх ринках // Вісник НТУ «ХПІ». Тематичний випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово- господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 38. – С. 132-138.

372. Челак О.О. Фактори і чинники ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору / О.О. Челак, К.В. Романенко // Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. – 2014 - № 2 (34). – С.126-130.

373. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства / А.В. Череп, О.Л. Ортинська // Національне господарство України: теорія та практика управління. – 2008. – С. 232-236.

374. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення [Електронний ресурс] / С.О. Черкасова // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2011_2_57.pdf

375. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 21-26.

376. Четыркин Е.М. Статистические методы прогнозирования / Е.М. Четыркин. – М. : Статистика, 1997. – 200 с.

377. Чинники підвищення ефективності організації ЗЕД підприємства: (VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень») [Електронний ресурс] / Черниш Ю.О., Шеховцова І. А. // Бібліотечний вісник 2013. – №5 – Режим доступу до журн. http://www.confcontact.com/2013- 5рссргоскI/ск4_с1icгпI5Ii.

378. Чичкало-Кондрацька І.Б. Розвиток експортного потенціалу регіону в контексті укладання Угоди про зону поглибленої вільнох торгівлі між Україною та ЄС / І.Б. Чичкало-Кондрацька, Л.М. Радченко // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 5. – С.42-46.

379. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління уконкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес-Інформ. – 2013. - № 1. – С.215-219.

380. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. № 10. – С. 427-432. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf

381. Шарапов О.Д. Метод побудови дерева цілей // О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://uchebnik-online.net/book/620-sistemnij-analiz-navchalnij-posibnik-sharapov-pobudovi-dereva-cilej.html.

382. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства : методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Вип. 2 (4). – Ч.2. – С. 120-126.

383. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І.С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 410-405.

384. Швець Л.М. Процес стратегічного планування / Л. М. Швець // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – №1 (15). – С. 148-152.

385. Швиданенко О.А. Новітня парадигма глобалізації: світоцілісність чи альтернативи розвитку? // Міжнародна економічна політика. – Вип. 3 (Том 3). – К. : КНЕУ. – 2006. – С. 5-29.

386. Шершньова З.Є. «Дерево цілей» підприємства / З.Є. Шершньова // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://studentbooks.com.ua/content/view/637/42/1/5/.

387. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. — Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://buklib.net/books/24508/.

388. Шестак І. М. Умови трансформування та розвитку державного управління сферою промислової власності України в умовах її членства в СОТ / І. М. Шестак // Теорія та практика державного управління. – 2009. – № 2 (25) // Електронний ресурс. – [Режим доступу] : http://www.nbuv.gov.ua.

389. Шишина М. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств: розрахунковий підхід / М. В. Шишина, М. С. Климак // Сучасні проблеми економіки та підприємництво. – 2012. – Вип.10. – С. 303-308.

390. Школа В.Ю. Роль стратегічного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / В.Ю. Школа, Ю.С. Мартиненко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т.8. – С. 123-124.

391. Шмігельська З. К. СОТ і її роль у процесі глобалізації / З. К. Шмігельська // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 2 (11). – С. 44-48.

392. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови «дерева цілей» / Л. В. Шовкун // Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://knau.kharkov.ua/visn_econom_2015_3_298.html.

393. 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

394. Юхименко П.І. Концепція мультиплікатора / П.І. Юхименко, П.М. Леоненко // [Електронний ресурсурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1934120342325

395. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

396. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності піждприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – В.4 (51). – С.183-188.

397. Babiy I.V. Forecasting of development of foreign economic activity of enterprises on the basis of using the pattern-method / I.V. Babiy / Innovative solutions in modern science. – Dubai. – 2018. – № 2(21). – P. 5-17.

398. Babiy I.V. Foreign economic activity as prerequisite for the effective development of enterprises / I.V. Babiy / International journal of economics and society. – USA. – 2017. – Vol. 2, Issue 9. – p. 71-74.

399. Castells M. The Institutions of the New Economy [Electronic resource] / M. Castells // Conference, Queen Elizabeth Hall, London, 19 June. – Access mode : http://virtualso ciety.sbs.ox.ac.uk/events/castells.

400. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of America Industrial Enterprise / A.D. Chandler.- New York: Beard Books, 2003.- 480 p.

401. 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

402. Difference between SWOT, PEST, STEEP and STEEPLE Analysis // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://pestleanalysis.com/difference-swot-pest-steep-steeple-analysis/.

403. Etom-аналіз // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://pidruchniki.com/73372/investuvannya/etom-analiz.

404. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management / J. M. Higgins. – 2nd edition. – Chicago: The Dryden Press, 1983. – 824 p.

405. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.heritage.org/index/ranking.

406. Mintzberg H. The Rise and Fall the Strategic Planning / H. Mintzberg. – N. Y. : The Free Press, 1994. – 460 p.

407. Mintzberg H. The strategy process. Concepts, Contexts, Cases / H. Mintzberg, J. Quinn. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003. – 489 p.

408. National science and technology industrial park of China / Инновации. – 2002. – № 7. – P. 79-82.

409. Pearce J.A. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 13th edition, Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. – 1014 p.

410. PEST-анализ: 3 наглядных примера составления // Електронний ресурс. – [Режим доступу]: https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz.

411. Porter M. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

412. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K. J. Hattch. – Academy of Management Processing, August, 1972. – 538 p.

413. Vargas-Hernandez J. G., Noruzi M. R., Sariolghalam N. Risk or innovation, which one is far more preferable in innovation projects? // International Journal of Marketing Studies. – 2010. – Vol. 2, No. 1, pp. 233–244.

414. Venetucci R. Benchmarking : A Reality Check for Strategy and Performance Objectives / R.Venetucci // Production and Inventory Management Journal. – 1992. – Vol. 33, № 4. – PP. 32-36.

Додаток А

Таблиця А.1

Форма для проведення SWOT-аналізу [244, с. 232]

Змінні	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові
Залежні від діяльності організації 1. 2. 3.								
Незалежні від діяльності організації 1. 2. 3.								

	Можливості (шанси) 1. 2. і . ін. **Рішення:** використовувати?	Загрози 1. 2. і . ін. **Рішення:** пом'якшити?
Сильні сторони 1. 2. і . ін. **Рішення:** підтримувати? розвивати?	Поле СіМ **Рішення:** використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ **Рішення:** «тримати удар»? «чи є сили»? (перелік заходів)
Слабкі сторони 1. 2. і . ін. **Рішення:** ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ **Рішення:** аналізувати доступність можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ **Рішення:** ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. А.1 Матриця SWOT-аналізу [244, с. 231]

Продовження додатка А
Таблия А.2

Загальні зовнішні можливості та загрози [244, с. 229]

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична стабільність	Велика ймовірність появи нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненням (неспоріднена диверсифікація), що купуються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни у потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху у бік більш привабливих стратегічних груп	Негативна екологічна ситуація
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	
Розвинуті ринки НОУ-ХАУ	

Продовження додатка А
Таблиця А.3

Загальні характеристики слабких і сильних сторін [244, с. 230]

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу Наявні конкурентні переваги (унікальність) Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційної зокрема Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи) Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір» Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх діяльності Вища за середню обізнаність про стан ринку Знання про склад та найбільш важливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку Диверсифікація продукції Увага на зниженні витрат Вища за середню рентабельність і прибутковість Достатні фінансові ресурси Вищі за середні маркетингові навички Вищі за середні технологічні і інноваційні навички (компетенції) Творчий підприємницький менеджмент Добре вивчений ринок та потреби покупців Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу Імідж надійного партнера Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі	Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу Відсутність реальних конкурентних переваг Постійні атаки збоку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) Втрата конкурентної позиції Нижчі за середні темпи зростання Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість Втрата репутації у споживачів «Аутсайдери» у розвитку продукції Вузька спеціалізація або не обґрунтована диверсифікація Робота у стратегічній групі, яка втрачає свою основу, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність) Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску Слабка система розподілу Виробництво з високими витратами, старіння потужностей Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів «Новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

Продовження додатка А

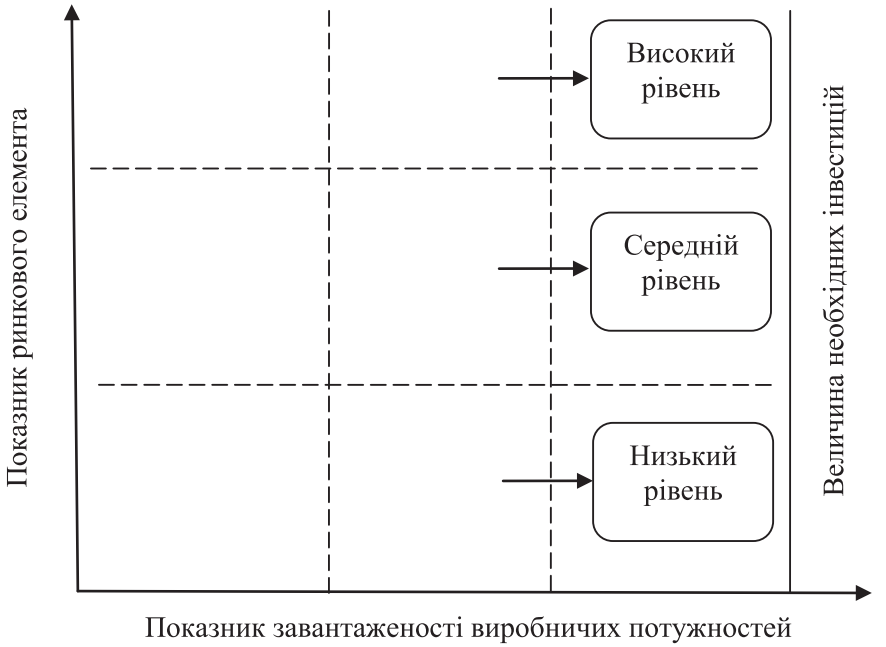


Рис. А.2 Матриця PIMS-аналізу [238]

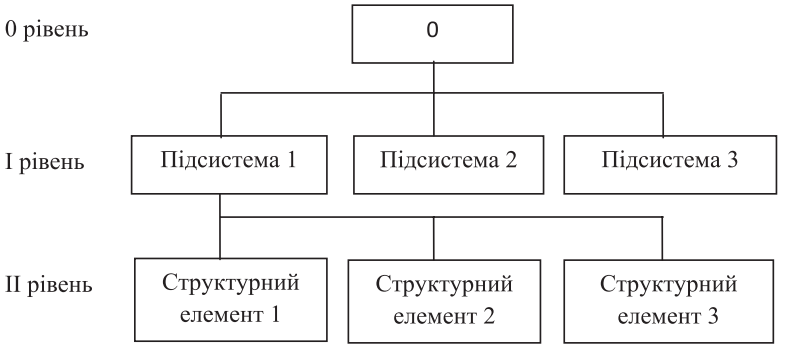


Рис. А.3 Метод дезагрегації цілей [244, с.155-156]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Коефіцієнти парної рангової кореляції

	0,785	0,759	0,776	0,778	0,880	0,755	0,963	0,738	0,858	0,825	0,769	0,807	0,796	0,932	0,845	0,791	0,847	0,839	0,689	0,606	0,815	0,841
0,785		0,829	0,898	0,785	0,786	0,865	0,773	0,757	0,918	0,667	0,673	0,752	0,740	0,815	0,587	0,786	0,829	0,796	0,847	0,634	0,836	0,849
0,759	0,829		0,783	0,969	0,747	0,811	0,785	0,732	0,901	0,806	0,788	0,727	0,876	0,801	0,765	0,760	0,699	0,882	0,757	0,662	0,846	0,796
0,776	0,898	0,783		0,801	0,777	0,867	0,740	0,649	0,894	0,723	0,616	0,719	0,670	0,768	0,570	0,715	0,923	0,713	0,812	0,554	0,826	0,788
0,778	0,785	0,969	0,801		0,776	0,841	0,839	0,759	0,893	0,885	0,824	0,830	0,866	0,807	0,831	0,788	0,718	0,910	0,728	0,755	0,892	0,817
0,880	0,786	0,747	0,777	0,776		0,677	0,878	0,895	0,819	0,824	0,850	0,856	0,879	0,907	0,745	0,864	0,831	0,924	0,742	0,757	0,794	0,781
0,755	0,865	0,811	0,867	0,841	0,677		0,803	0,660	0,923	0,762	0,737	0,795	0,678	0,746	0,745	0,791	0,745	0,704	0,819	0,566	0,884	0,807
0,963	0,773	0,785	0,740	0,839	0,878	0,803		0,781	0,664	0,912	0,764	0,732	0,785	0,672	0,746	0,735	0,781	0,771	0,677	0,816	0,555	0,881
0,738	0,757	0,732	0,649	0,759	0,895	0,660	0,781		0,801	0,870	0,801	0,844	0,858	0,821	0,932	0,870	0,767	0,822	0,839	0,689	0,656	0,828
0,858	0,918	0,901	0,894	0,893	0,819	0,923	0,664	0,801		0,769	0,773	0,918	0,856	0,906	0,843	0,706	0,863	0,780	0,912	0,774	0,814	0,813
0,825	0,667	0,806	0,723	0,885	0,824	0,762	0,912	0,870	0,769		0,781	0,824	0,813	0,839	0,888	0,764	0,796	0,853	0,844	0,819	0,661	0,882
0,769	0,673	0,788	0,616	0,824	0,850	0,737	0,764	0,801	0,773	0,781		0,829	0,855	0,831	0,830	0,893	0,900	0,741	0,849	0,697	0,726	0,850
0,807	0,752	0,727	0,719	0,830	0,856	0,795	0,732	0,844	0,918	0,824	0,829		0,849	0,937	0,861	0,862	0,844	0,734	0,893	0,767	0,757	0,819
0,796	0,740	0,876	0,670	0,866	0,879	0,678	0,785	0,858	0,856	0,813	0,855	0,849		0,763	0,875	0,850	0,833	0,775	0,819	0,705	0,907	0,832
0,932	0,815	0,801	0,768	0,807	0,907	0,746	0,672	0,821	0,906	0,839	0,831	0,937	0,763		0,888	0,801	0,858	0,750	0,969	0,794	0,722	0,796
0,845	0,587	0,765	0,570	0,831	0,745	0,745	0,746	0,932	0,843	0,888	0,830	0,861	0,875	0,888		0,863	0,870	0,826	0,893	0,805	0,745	0,757
0,791	0,786	0,760	0,715	0,788	0,864	0,791	0,735	0,870	0,706	0,764	0,893	0,862	0,850	0,801	0,863		0,809	0,621	0,794	0,656	0,698	0,746
0,847	0,829	0,699	0,923	0,718	0,831	0,745	0,781	0,767	0,863	0,796	0,900	0,844	0,833	0,858	0,870	0,809		0,732	0,851	0,851	0,706	0,791
0,839	0,796	0,882	0,713	0,910	0,924	0,704	0,771	0,822	0,780	0,853	0,741	0,734	0,775	0,750	0,826	0,621	0,732		0,794	0,793	0,630	0,847
0,689	0,847	0,757	0,812	0,728	0,742	0,819	0,677	0,839	0,912	0,844	0,849	0,893	0,819	0,969	0,893	0,794	0,851	0,794		0,608	0,709	0,795
0,606	0,634	0,662	0,554	0,755	0,757	0,566	0,816	0,689	0,774	0,819	0,697	0,767	0,705	0,794	0,805	0,656	0,851	0,793	0,608		0,711	0,798
0,815	0,836	0,846	0,826	0,892	0,794	0,884	0,555	0,656	0,814	0,661	0,726	0,757	0,907	0,722	0,745	0,698	0,706	0,630	0,709	0,711		0,822
0,841	0,849	0,796	0,788	0,817	0,781	0,807	0,881	0,828	0,813	0,882	0,850	0,819	0,832	0,796	0,757	0,746	0,791	0,847	0,795	0,798	0,822	

Таблиця Б. 2

Об’єднані матриці перетворених рангів

Експерти	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Сума рангів	Число однакових рангів	*Sj*
1	3,5	2	1	5,5	5,5	3,5	8,5	8,5	7	10	55	2;2;2	1,5
2	2	1	3,5	6,5	3,5	9	6,5	6,5	10	6,5	55	2;4	5,5
3	3	1,5	5,5	5,5	1,5	8	4	9,5	7	9,5	55	2;2;2	1,5
4	1	2	3	8	4	10	8	5,5	8	5,5	55	2;3	2,5
5	1,5	3	4,5	6	1,5	8,5	4,5	8,5	7	10	55	2;2;2	1,5
6	1	2	4	4	7,5	4	7,5	7,5	7,5	10	55	2;4	5,5
7	3	1	3	6	3	8,5	6	6	10	8,5	55	3;3;2	4,5
8	2,5	2,5	1	6,5	5	4	6,5	9	8	10	55	2;2	1
9	1,5	1,5	6	4	7,5	4	4	7,5	9	10	55	2;3;2	3
10	2	1	3	5	4	8	6	10	8	8	55	3	2
11	1,5	4	4	4	1,5	6,5	8,5	6,5	8,5	10	55	2;3;2;2	3,5
12	1,5	1,5	3,5	3,5	6	6	6	8,5	8,5	10	55	2;2;3;2	3,5
13	1	3,5	2	3,5	5	7	7	7	9	10	55	2;3	2,5
14	2	1	7	3	5	5	5	9	8	10	55	3	2
15	1	2	4	4	6	4	7,5	9,5	7,5	9,5	55	3;2;2	3
16	3,5	5,5	1,5	3,5	1,5	5,5	7	8,5	8,5	10	55	2;2;2;2	2
17	2	1	6,5	3,5	3,5	5	8	6,5	9	10	55	2;2	1
18	1	2,5	2,5	5,5	9	5,5	5,5	5,5	9	9	55	2;4;3	7,5
19	2,5	1	6	2,5	6	6	4	9	8	10	55	2;3	2,5
20	1,5	1,5	7	4,5	3	4,5	7	9	10	7	55	2;2;3	3
21	1	4,5	4,5	2	6,5	8	3	6,5	9	10	55	2;2	1
22	3	1	2	6,5	4,5	8,5	4,5	6,5	8,5	10	55	2;2;2	1,5
23	1	3	3	6,5	3	6,5	6,5	6,5	10	9	55	3;4	7
Суми рангів	43,5	49,5	88	109,5	103,5	145,5	141	177	195	212,5	1265		68,5
Умовні ранги	1	2	3	5	4	7	6	8	9	10			
Δ_i	-83	-77	-38,5	-17	-23	19	14,5	50,5	68,5	86	0		
Δ_i^2	6889	5929	1482,25	289	529	361	210,25	2550,2	4692,25	7396	30328		
Середні ранги факторів	1,89	2,15	3,83	4,76	4,50	6,33	6,13	7,70	8,48	9,24			
Дисперсії	0,73	1,58	3,33	2,36	4,36	3,72	2,50	1,95	0,92	1,68	Сума σ_i^2 = 23,13 Максимальна σ_i^2 = 4,36		

Продовження додатка Б
Таблиця Б. 3

Проміжні розрахунки критерію Мізера–Смірнова

$\left(\frac{\tau_j}{m}-\frac{2j-1}{2n}\right)^2$									
Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_4	Φ_5	Φ_6	Φ_7	Φ_8	Φ_9	Φ_{10}
0,0061	0,0061	0,0061	0,0318	0,0165	0,1078	0,0774	0,2791	0,4600	0,2791
0,0012	0,0012	0,0012	0,0341	0,0072	0,1121	0,1121	0,2350	0,4029	0,3420
0,0001	0,0001	0,0017	0,0366	0,0017	0,0849	0,0849	0,2414	0,3496	0,3496
0,0027	0,0027	0,0023	0,0391	0,0000	0,0614	0,0614	0,2478	0,3574	0,4197
0,0091	0,0091	0,0000	0,0238	0,0109	0,0418	0,0647	0,2064	0,3073	0,4282
0,0194	0,0194	0,0001	0,0123	0,0037	0,0445	0,0445	0,1688	0,3146	0,4367
0,0333	0,0333	0,0003	0,0045	0,0003	0,0473	0,0473	0,1350	0,2677	0,3812
0,0310	0,0310	0,0007	0,0055	0,0006	0,0302	0,0501	0,1049	0,2246	0,3893
0,0482	0,0482	0,0048	0,0009	0,0004	0,0326	0,0531	0,0786	0,1853	0,3369
0,0692	0,0692	0,0128	0,0002	0,0002	0,0188	0,0350	0,0823	0,1497	0,3445
0,0940	0,0940	0,0113	0,0032	0,0032	0,0206	0,0206	0,0861	0,1548	0,2954
0,1225	0,0900	0,0225	0,0025	0,0025	0,0100	0,0225	0,0625	0,1225	0,2500
0,1180	0,1180	0,0206	0,0019	0,0019	0,0113	0,0113	0,0940	0,0940	0,2084
0,1497	0,1497	0,0350	0,0014	0,0076	0,0040	0,0040	0,0692	0,0692	0,1706
0,1853	0,1853	0,0531	0,0065	0,0170	0,0048	0,0048	0,0482	0,0727	0,1366
0,2246	0,1797	0,0501	0,0154	0,0154	0,0159	0,0007	0,0310	0,0511	0,1063
0,2185	0,2185	0,0715	0,0138	0,0138	0,0068	0,0003	0,0333	0,0333	0,0799
0,2610	0,2124	0,0445	0,0259	0,0259	0,0015	0,0001	0,0194	0,0194	0,0572
0,2544	0,2544	0,0418	0,0238	0,0418	0,0021	0,0030	0,0091	0,0091	0,0383
0,3001	0,2478	0,0614	0,0391	0,0391	0,0000	0,0023	0,0027	0,0232	0,0232
0,3496	0,2414	0,0582	0,0582	0,0200	0,0017	0,0083	0,0034	0,0118	0,0118
0,3420	0,2350	0,0551	0,0811	0,0341	0,0012	0,0072	0,0002	0,0043	0,0043
0,3947	0,1834	0,0774	0,0318	0,0061	0,0005	0,0165	0,0005	0,0005	0,0005
3,2347	2,6299	0,6326	0,4934	0,2697	0,6616	0,7320	2,2391	3,6850	5,0895

Таблиця Б. 4

Значення поліномів для заданої кількості рівнів факторів

x_i	$n=3$		$n=4$			$n=5$				$n=6$					$n=7$					
	λ_1	λ_2	λ_1	λ_2	λ_3	λ_1	λ_2	λ_3	λ_4	λ_1	λ_2	λ_3	λ_4	λ_5	λ_1	λ_2	λ_3	λ_4	λ_5	λ_6
1	-1	1	-3	1	1	-2	2	-1	1	-5	5	-5	1	-1	-3	5	-1	3	-1	1
2	0	-2	-1	-1	3	-1	-1	2	-4	-3	-1	7	-3	5	-2	0	1	-7	4	-6
3	1	1	1	-1	-3	0	-2	0	6	-1	-4	4	2	-10	-1	-3	1	1	-5	15
4			3	1	1	1	-1	-2	-4	1	-4	-4	2	10	0	-4	0	6	0	-20
5						2	2	1	1	3	-1	-7	-3	-5	1	-3	-1	1	5	15
6										5	5	5	1	1	2	0	-1	-7	-4	-6
7															3	5	1	3	1	1
$\sum\lambda^2$	2	6	20	4	20	10	14	10	70	70	84	180	28	252	28	84	6	154	84	924
$\omega_i^{\ i}$	1	3	2	1	$\frac{10}{3}$	1	1	$\frac{5}{6}$	$\frac{35}{12}$	2	$\frac{3}{2}$	$\frac{5}{3}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{21}{10}$	1	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{7}{20}$	$\frac{77}{60}$

x_i	$n=8$						$n=9$						$n=10$					
	$\psi 1$	$\psi 2$	$\psi 3$	$\psi 4$	$\psi 5$	$\psi 6$	$\psi 1$	$\psi 2$	$\psi 3$	$\psi 4$	$\psi 5$	$\psi 6$	$\psi 1$	$\psi 2$	$\psi 3$	$\psi 4$	$\psi 5$	$\psi 6$
1	-7	7	-7	7	-7	1	-4	28	-14	14	-4	4	-9	6	-42	18	-6	3
2	-5	1	5	-13	23	-5	-3	7	7	-21	11	-17	-7	2	14	-22	14	-11
3	-3	-3	7	-3	-17	9	-2	-8	13	-11	-4	22	-5	1	35	-17	-1	10
4	-1	-5	3	9	-15	-5	-1	-17	9	9	-9	1	-3	-3	31	3	-11	6
5	1	-5	-3	9	15	-5	0	-20	0	18	0	-20	-1	-4	12	18	-6	-8
6	3	-3	-7	-3	17	9	1	-17	-9	9	9	1	1	-4	-12	18	6	-8
7	5	1	-5	-13	-23	-5	2	-8	-13	-11	4	22	3	-3	-31	3	11	6
8	7	7	7	7	7	1	3	7	-7	-21	-11	-17	5	-1	-35	-17	1	10
9							4	28	14	14	4	4	7	2	-14	-22	-14	-11
10													9	6	42	18	6	3
$\sum\lambda^2$	168	168	264	616	2184	264	60	2772	990	2002	468	1980	330	132	8580	2860	780	660
$\omega_i^{\ i}$	2	1	$\frac{2}{3}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{7}{10}$	$\frac{11}{60}$	1	3	$\frac{5}{6}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{6}{20}$	$\frac{11}{60}$	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{5}{3}$	$\frac{5}{12}$	$\frac{1}{10}$	$\frac{11}{240}$

Таблиця Б. 5

Матриця плану W4

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4
1	1	1	1	-1	1	1	-1	0	1	0	0
-1	1	1	1	1	-1	1	-1	0	-1	0	0
1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	0	0	1	0
-1	-1	1	1	1	1	1	-1	0	0	-1	0
1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	0	0	0	1
-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	0	0	0	-1
1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	1
-1	-1	-1	1	1	0	0	0				
1	1	1	-1	-1	0	0	0				

Таблиця Б. 6

Матриця плану W5

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5
1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1
-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1
1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1
-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	0	0	0	0
-1	1	-1	1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	0	0	0	0
1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	0	1	0	0	0
-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	-1	0	-1	0	0	0
1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	0	0	1	0	0
-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	0	0	-1	0	0
1	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	0	0	0	1	0
-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	0	0	0	-1	0
1	1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	1
-1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	-1
										0	0	0	0	0

Продовження додатка Б

Таблиця Б. 7

Матриця рівнів факторів для Ha^4

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4
1	1	1	1	-1	-1	1	-1	0	0	1	0
1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	0	0	-1	0
1	-1	1	-1	1	0	0	0	0	0	0	1
1	-1	-1	1	-1	0	0	0	0	0	0	-1
-1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
-1	1	-1	-1	0	-1	0	0				

Таблиця Б. 8

Матриця рівнів факторів для Ha^5

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5
1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	0	0	0	0
-1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	0	1	0	0	0
-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	0	0	0
1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	0	0	1	0	0
-1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	0	0	-1	0	0
1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	0	0	0	1	0
1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	0	0	0	-1	0
-1	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
-1	1	1	1	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1

Таблиця Б. 9

Матриця рівнів факторів для Ha^6

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6
-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
-1	-1	-1	1	-1	1	0	0	0	0	0	0
-1	-1	1	-1	-1	1	1	0	0	0	0	0
-1	-1	1	1	1	1	-1	0	0	0	0	0
-1	1	-1	-1	1	-1	0	1	0	0	0	0
-1	1	-1	1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0
-1	1	1	-1	-1	-1	0	0	1	0	0	0
-1	1	1	1	1	-1	0	0	-1	0	0	0
1	-1	-1	-1	1	-1	0	0	0	1	0	0
1	-1	-1	1	-1	-1	0	0	0	-1	0	0
1	-1	1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	0
1	-1	1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	0
1	1	-1	-1	1	1	0	0	0	0	0	1
1	1	-1	1	-1	1	0	0	0	0	0	-1
1	1	1	-1	-1	1						

Продовження додатка Б

Таблиця Б.10

Матриця значень рівнів для п’ятифакторного плану Вестлейка

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5
1	1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	0	0	1	0	0
1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	0	0	-1	0	0
-1	1	1	-1	-1	1	1	-1	1	1	0	0	0	1	0
-1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	0	0	0	-1	0
1	-1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	-1	-1	-1	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
-1	-1	1	-1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	-1	-1	1	1	0	-1	0	0	0					

Таблиця Б.11

Комбіновані плани другого порядку для чотирьох факторів *Hα - Nmid*[34]

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4
1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	0
-1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	0	1	1
-1	-1	1	-1	0	0	0	0	0	1	1	-1
1	1	1	-1	0	1	-1	1	1	-1	1	0
1	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	1	-1	0	1
-1	1	-1	1	1	0	1	1	0	-1	1	-1

Таблиця Б. 12

Комбіновані плани другого порядку для шести факторів *Hα - Nmid*[66]

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6
-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	0	1
-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	1	0	-1	1
-1	-1	1	-1	-1	1	-1	0	1	-1	-1	-1
-1	-1	1	1	1	1	-1	1	0	1	1	1
-1	1	-1	-1	1	-1	1	0	-1	-1	-1	-1
-1	1	-1	1	-1	-1	0	-1	1	-1	-1	1
-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	1	1
-1	1	1	1	1	-1	1	1	1	0	1	1
1	-1	-1	-1	1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1
1	-1	-1	1	-1	-1	0	-1	1	-1	1	1
1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	0	1
1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	0
1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	0	-1	-1
1	1	-1	1	-1	1	1	0	1	-1	1	1
1	1	1	-1	-1	1	0	-1	-1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	0
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	-1
1	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	-1	1
0	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	0	-1	1
-1	-1	-1	0	1	-1	0	1	-1	-1	1	-1
-1	-1	-1	-1	0	1	-1	1	0	1	1	-1
0	-1	1	1	1	-1	-1	0	-1	1	-1	1

Продовження додатка Б

Таблиця Б.13

Рототабельний план для семи факторів

zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6	zn_7	zn_1	zn_2	zn_3	zn_4	zn_5	zn_6	zn_7
1	1	0	1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1
1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0
1	0	0	0	0	1	1	-1	0	0	0	0	1	1
0	1	1	0	0	1	0	-1	0	1	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	1	0	-1	0	0	1	0	1
0	0	1	1	0	0	1	0	-1	1	0	0	1	0
0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	-1	1	1	0
1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	1	-1	0	0	1
1	0	-1	0	-1	0	0	-1	1	0	1	0	0	0
0	1	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	1	0	0	1
0	1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	1	-1	1	0
0	0	0	1	-1	-1	0	0	1	-1	0	0	1	0
0	0	-1	1	0	0	-1	0	1	0	0	-1	0	1
1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	-1	0
0	0	1	-1	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	-1
0	0	0	-1	1	-1	0	0	1	0	0	1	0	-1
0	-1	1	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	-1	0
0	-1	0	0	1	0	-1	1	-1	0	1	0	0	0
0	0	0	-1	-1	1	0	1	0	-1	0	1	0	0
0	0	-1	-1	0	0	1	1	0	0	0	0	-1	1
0	-1	0	0	-1	0	1	1	0	0	0	0	1	-1
0	-1	-1	0	0	1	0	1	0	1	0	-1	0	0
-1	1	0	-1	0	0	0	1	1	0	-1	0	0	0
-1	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0
0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця Б. 14

Матриця планування експерименту разом із «зоряними» та нульовою точкою

Досліджуваний фактор			MPR	MPR	TD_1	QP_1											Обсяг валового доходу підприємства, сформований за рахунок реалізації експортно-імпортних операцій				
Основний рівень			260	22	22	11															
Інтервал			110	11	10	5															
Верхній рівень			150	11	12	6															
Нижній рівень			370	33	32	16															
Кодова ознака				0																	
фактора	Дослід																При паралельних			Середня	Розрахункова
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
	2	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	2,4	2,4	2,4	2,46	2,565
	3	1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	2,3	2,2	2,2	2,27	2,064
	4	1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	2,0	2,0	1,9	2,02	1,812
	5	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1,8	1,9	1,9	1,92	1,750
	6	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1,3	1,3	1,4	1,39	1,227
	7	1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1,1	1,1	1,1	1,17	1,027
	8	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1,0	1,0	0,9	1,01	0,889
	9	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	0,8	0,8	0,8	0,86	1,128
	10	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	0,7	0,7	0,7	0,73	0,859
	11	1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,58	0,859
	12	1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	0,3	0,3	0,3	0,33	0,254
	13	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	0,0	0,0	0,0	0,04	0,364
	14	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	0,0	0,0	0,0	0,06	0,859
	15	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,14	0,111
	16	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,3	0,3	0,3	0,32	0,279
	17	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,3	0,4	0,3	0,39	0,471
	18	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0,6	0,7	0,6	0,68	0,929
	19	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,8	0,8	0,8	0,81	1,808
	20	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	1,0	1,0	1,0	1,03	1,298
	21	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1,1	1,1	1,1	1,17	1,439
	22	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	1,2	1,2	1,2	1,22	1,638
	23	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,2	1,3	1,2	1,29	1,098
	24	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1,6	1,5	1,7	1,63	2,254
	25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,4	1,5	1,5	1,50	0,482
Коефіцієнт регресії		1,36	0,078	0,09	0,28	0,59	0,11	0,07	-	0,10	0,06	0,21	-	-	-	0,29	5				R^2=0,8
Помилка		$\sigma^2(\alpha_0)=0{,}03$, $\sigma^2(\alpha_k)=0{,}009$, $\sigma^2(\alpha_{k1k2})=0{,}01$, $\sigma^2(\alpha_{kk})=0{,}06$																			

Додаток В

Аналіз показників, що характеризують господарську діяльність досліджуваних підприємств

Таблиця В.1

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ДП “Новатор”*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	250474	243697	329167	631018	409998	673384	97,2943	135,0722	191,7014	64,9740	164,2408	268,8438
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	1672	1685	1677	1718	1494	1736	100,7775	99,5252	102,4448	86,9615	116,1981	103,8277
3. Фонд оплати праці, тис. грн	61748	66395	89143,2	144306	127199,8	148417,6	107,5257	134,2619	161,8811	88,1458	116,6806	240,3602
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	36,9306	39,4035	53,1563	83,9711	85,1404	85,4940	106,6960	134,9024	157,9701	101,3925	100,4153	231,4990
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	205743	198362	274979	522473	334203	468398	96,4125	138,6248	190,0046	63,9656	140,1537	227,6616
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	44731	45335	54188	108545	75795	204986	101,3502	119,5279	200,3118	69,8281	270,4479	458,2638
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	0,1785	0,1860	0,1646	0,1720	0,1848	0,3044	104,2016	88,4946	104,4957	107,4418	164,7186	170,5322
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	53124,5	54441	46885	49880	57332,5	52861	102,4781	86,1207	106,3879	114,9408	92,2007	99,5036
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	4,7148	4,4763	7,0207	12,6507	7,1512	12,7387	94,9414	156,8415	180,1914	56,5280	178,1337	270,1853
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	31,773	32,309	27,957	29,033	38,375	30,449	101,6869	86,5301	103,8487	132,1771	79,3459	95,8329
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	17,8585	18,6030	16,4621	17,2015	18,4866	30,4411	104,1688	88,4916	104,4915	107,4708	164,6657	170,4572
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1871	8195	19799	49766	-5389	43849	438,0010	241,5985	251,3561	-10,8286	813,6760	2343,6130
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	149,805	144,627	196,283	367,298	274,429	387,894	96,5435	135,7167	187,1267	74,7156	141,3458	258,9326
14. Матеріальні витрати, тис.грн	117717	106339	148386	319783	222020	262477	90,3344	139,5405	215,5075	69,4283	118,2222	222,9728
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	2,1277	2,2916	2,2183	1,9732	1,8466	2,5654	107,7013	96,8013	88,9509	93,5840	138,9256	120,5715
16. Власний капітал, тис.грн	73465	76545,5	77789	95853	104825	121147,5	104,1931	101,6245	123,2217	109,3601	115,5712	164,9051
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	2,5467	10,7060	25,4521	51,9190	-5,1409	36,1947	420,3871	237,7367	203,9871	-9,9018	-704,0537	1421,2392

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	68819	6635,5	85490,5	116199	185051,5	212226	9,64195	1288,3806	135,9203	159,2539	114,6848	308,3828
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	2,7187	123,5023	23,1592	42,8282	-2,9121	20,6614	4542,6968	18,7520	184,9295	-6,7994	-709,5017	759,9735
20. Середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн	46814	44849	55127	71631	134397,5	144616,5	95,8025	122,9168	129,9381	187,6247	107,6035	308,9172
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	1,4701	0,1479	1,5507	1,6221	1,3768	1,4675	10,0605	1048,4787	104,6043	84,8776	106,5877	99,8231
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	124542	122703,5	133967,5	168278	244890,5	274511	98,5237	109,1798	125,6110	145,5273	112,0954	220,4164
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	0,5899	0,6238	0,5806	0,5696	0,4280	0,4413	105,7467	93,0747	98,1054	75,1404	103,1074	74,8092
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	49509	46158	56178,5	72425	139984,5	153363,5	93,2315	121,7091	128,9194	193,2820	109,5574	309,7689
25. Коефіцієнт фінансового левериджу (п.24/п.16)	0,6739	0,6030	0,7221	0,7555	1,3354	1,2659	89,4791	119,7512	104,6253	176,7571	94,7955	187,8468
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) (п.12/п.1·100), %	0,7469	3,3627	6,0148	7,8866	-1,3143	6,5117	450,2209	178,8681	131,1199	-16,6649	-495,4500	871,8302
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	29458	71935	28707	37490,5	49978,5	53636	244,1951	39,9068	130,5970	133,3097	107,3181	182,0761
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	46261	41841,5	48462	61824	100121	100483	90,4465	115,8228	127,5721	161,9451	100,3615	217,2088
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	3,6396	36,7262	3,8503	5,4304	2,2155	3,1729	1009,0724	10,4837	141,0383	40,7980	143,2137	87,1771
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.27)	8,5027	3,3877	11,4664	16,8314	8,2034	12,5547	39,8426	338,4715	146,7888	48,7386	153,0426	147,6554
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (п.1/п.28)	5,4143	5,8242	6,7922	10,2066	4,0950	6,7014	107,5706	116,6203	150,2694	40,1211	163,6483	123,7722
32. Сукупні витрати, тис.грн	265163	247823	338136	643121	448672	677061	93,4606	136,4425	190,1959	69,7647	150,9033	255,3376
33. Витрати на збут, тис.грн	9687	7156	9965	22620	22792	22792	73,8721	139,2537	226,9944	100,7603	359,8060	846,5675
34. Адміністративні витрат, тис.грн	24890	26370	25466	35961	39113	51012	105,9461	96,5718	141,2118	108,7650	130,4221	204,9497
35. Інші операційні витрати, тис.грн	15937	11877	19997	46862	43957	43957	74,5246	168,3674	234,3451	93,8009	123,8119	341,4946
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	256257	243765	330407	627916	440065	655838	95,1252	135,5432	190,0431	70,0834	149,0321	255,9297
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, (п.36/п.1·100), грн	1,0230	1,0003	0,9962	0,9951	1,0733	0,9734	97,7810	99,5901	99,8895	107,8585	90,6922	95,1515

* - розраховано автором

Таблиця В.2

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод»*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	92682	89697	156957	255575	255728	160056	96,7793	174,9857	162,8312	100,0598	62,5883	172,6937
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	562	559	699	736	707	720	99,4661	125,0447	105,2932	96,0597	101,8387	128,1138
3. Фонд оплати праці, тис. грн	16073	18991,4	28630	39140	51869,6	73484	118,1571	150,7524	136,7097	132,5232	141,6706	457,1890
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	28,5996	33,9738	40,9585	53,1793	73,3657	102,0611	118,7909	120,5590	129,8370	137,9591	139,1128	356,8614
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	71612	60729	90665	128171	134509	135397	84,8028	149,2944	141,3676	104,9449	100,6601	189,0702
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	21070	28968	66292	127404	121219	24659	137,4845	541,8289	192,1860	95,1453	20,3425	117,0336
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	0,2273	0,3229	0,4223	0,4984	0,474	0,154	142,0361	130,7835	118,0203	95,1043	32,4894	67,7409
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	19223	18848,5	23166,5	34857,5	40827,5	41768	98,0518	122,9089	150,4651	117,1268	102,3035	217,2813
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	4,8214	4,7588	6,7751	7,3199	6,2636	3,832	98,7013	142,3699	108,0412	85,5694	61,1788	79,4787
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	34,2046	33,718	33,142	47,361	57,747	58,011	98,5773	98,2917	142,9032	121,9294	100,4571	169,5998
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	22,7336	32,2953	42,2357	49,8499	47,4015	15,4064	142,0594	130,7797	118,0278	95,0884	32,5019	67,7691
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3615	2077	18563	17121	15680	1289	57,4550	893,7409	92,2318	91,5834	8,2206	35,6569
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	164,9141	128,321	224,545	347,248	361,708	222,3	77,8105	174,9869	154,6451	104,1641	61,4584	134,7970
14. Матеріальні витрати, тис.грн	69281	58121	126649	196788	156667	138560	83,8916	217,9057	155,3806	79,6120	88,4423	199,9971
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	1,3377	1,5432	1,2393	1,2987	1,6323	1,1551	115,3562	80,3071	104,7930	125,6872	70,7651	86,3452
16. Власний капітал, тис.грн	99995	54544	63028	79925,5	94475	100817,5	54,5467	115,5544	126,8095	118,2038	106,7134	100,8225
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	3,6151	3,809	29,4519	21,4211	16,5969	1,2785	105,3612	773,2186	72,7324	77,4792	7,7032	35,3647
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	36554	38983,5	85655,5	156557	207825,5	224812,5	106,6463	219,7224	182,7751	132,7474	108,1736	615,0147
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	9,8894	5,3278	21,6716	10,9359	7,5447	0,5733	53,8734	406,7645	50,4618	68,9902	7,5987	5,7970
20. Середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн	2146	3395	45527	113080,5	155570,5	167363,5	158,2013	1341,0014	248,3811	137,5750	107,5804	7798,8583

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	17,0335	11,4826	1,8446	1,3844	1,3358	1,3432	67,4116	16,0643	75,0515	96,4894	100,5539	7,8856
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	53875	57939	109461,5	193006	250045,5	269272	107,5433	188,9254	176,3231	129,5532	107,6892	499,8088
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	1,8560	0,9414	0,5758	0,4141	0,3778	0,3744	50,7204	61,1642	71,9173	91,2340	99,1000	20,1718
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	2146	3395	45527	113080,5	155570,5	167363,5	158,2013	1341,0014	248,3811	137,5750	107,5804	7798,8583
25. Коефіцієнт фінансового левериджу (п.24/п.16)	0,0214	0,0622	0,7223	1,4148	1,6466	1,66	289,8270	1161,2540	195,8742	116,3839	100,8137	7734,9347
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим	3,9004	2,3155	11,8268	6,699	6,1315	0,8053	59,3651	510,7665	56,6425	91,5285	13,1338	20,6464
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	12014	12725	16525	21539	26116,5	28127,5	105,9180	129,8624	130,3419	121,2521	107,7001	234,1226
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	1961	2483	45660	113079,5	155570,5	167363,5	126,6190	1838,9045	247,6554	137,5762	107,5804	8534,5996
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	2,5354	2,3008	1,8324	1,6324	1,2304	0,7119	90,7440	79,6418	89,0853	75,3736	57,8592	28,0775
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.27)	7,7144	7,0488	9,4981	11,8656	9,918	5,6903	91,3707	134,7477	124,9260	83,5861	57,3734	73,7611
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (п.1/п.28)	47,2626	36,1244	3,4375	2,2601	1,6438	0,9563	76,4333	9,5157	65,7483	72,7312	58,1761	2,0233
32. Сукупні витрати, тис.грн	91239	88783	149943	250224	264259	199744	97,3081	168,8870	166,8794	105,6089	75,5864	218,9239
33. Витрати на збут, тис.грн	4893	13619	21442	35517	45842	12589	278,3363	157,4418	165,6421	129,0705	27,4617	257,2859
34. Адміністративні витрат, тис.грн	9244	8823	11893	16077	21271	27073	95,4456	134,7954	135,1803	132,3070	127,2765	292,8710
35. Інші операційні витрати, тис.грн	3847	2664	21558	65402	58447	24044	69,2487	809,2342	303,3769	89,36576	41,13811	625,0064
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	89596	85835	145558	245167	260069	199103	95,8022	169,5788	168,4325	106,0783	76,5577	222,2230
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, (п.36/п.1·100), грн	0,9667	0,9569	0,9273	0,9592	1,0169	1,2439	98,9858	96,9066	103,4400	106,0154	122,3227	128,6744

*- розраховано автором

Таблиця В.3

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ВАТ «Темп»*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	44515	17201	82759	30335	25041	41253	38,6409	481,129	36,6546	82,5482	164,7418	92,6721
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	187	124	146	132	119	122	66,3101	117,7419	90,4109	90,1515	102,5210	65,2406
3. Фонд оплати праці, тис. грн	6672	5625,3	6614,5	7595	6535,2	11821,6	84,3120	117,5848	114,8234	86,0460	180,8911	177,1822
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	35,6791	45,3653	45,3047	57,5378	54,9176	96,8983	127,1479	99,8664	127,0018	95,4461	176,4430	271,5824
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	34473	13119	64664	24832	19132	30147	38,0558	492,9034	38,4015	77,0457	157,5737	87,4510
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	10042	4082	18095	5503	5909	11106	40,6492	2027,413	30,4117	107,3777	187,9505	110,5955
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	0,2255	0,2373	0,2186	0,1814	0,2359	0,2692	105,1922	92,1196	82,9826	130,0441	114,1161	119,3331
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11008	11165	10625,5	9231,5	7989,5	6647	101,4262	95,1679	86,8806	86,5460	83,1966	60,3833
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	4,0438	1,5406	7,7887	3,286	3,1342	6,2062	38,0971	505,5627	42,1893	95,3804	198,0154	153,4715
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	58,8663	90,04	72,777	69,935	67,138	54,483	152,9567	80,8274	96,0949	96,0005	81,1507	92,5537
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	22,5586	23,7311	21,8646	18,1407	23,5973	26,9216	105,1971	92,1347	82,9683	130,0793	114,0876	119,3402
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1880	-1674	4811	-1011	348	3217	-89,0425	-287,3954	-21,0143	-34,4213	924,4252	171,1170
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	238,0481	138,717	566,842	229,81	210,428	338,139	58,2726	408,6319	40,5421	91,5660	160,6910	142,0464
14. Матеріальні витрати, тис.грн	25989	14371	39050	21228	10213	23974	55,2964	271,7277	54,3610	48,1109	234,7400	92,2467
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	1,7128	1,1969	2,1193	1,149	2,4518	1,7207	69,8780	177,0657	54,2160	213,3855	70,1810	100,4588
16. Власний капітал, тис.грн	24310	23475	25221	26953,5	26612	28714,5	96,5652	107,4377	106,8692	98,7330	107,9005	118,1180
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	7,7334	-7,1309	19,0753	-3,7509	1,3076	11,2033	-92,2086	-267,5020	-19,6636	-34,8609	856,7834	144,8682
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	36554	24325,5	25416,5	23248,5	26061,5	34187	66,5467	104,4850	91,4701	112,0997	131,1781	93,5246
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	20255	-6,8816	18,9286	-4,3486	1,3353	9,41	-0,0339	-275,0610	-22,9737	-30,7064	704,7105	0,0464
20. Середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн	4489	12188,5	12052	4964,5	6612,5	11703,5	271,5192	98,8800	41,1923	133,1956	176,9905	260,7150

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	8,1430	1,9957	2,1089	4,6829	3,9412	2,921	24,5081	105,6722	222,0541	84,1615	74,1144	35,8712
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	36407	40235	38774	33323	34574,5	41768	110,5144	96,3688	85,9416	103,7556	120,8058	114,7251
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	0,6677	0,5834	0,6504	0,8088	0,7697	0,6874	87,3701	111,4844	124,3542	95,1656	89,3075	102,9406
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	12109	16760	13553	6369,5	7962,5	13053,5	138,4094	80,8651	46,9969	125,0098	163,9372	107,7999
25. Коефіцієнт фінансового левериджу (п.24/п.16)	0,4981	0,7139	0,5373	0,2389	0,2992	0,4545	143,3224	75,2626	44,4630	125,2406	151,9050	91,2453
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим	4,2232	-9,7319	5,8132	-3,3327	1,3897	7,7982	-230,4337	-59,7334	-57,3298	-41,6989	561,1426	184,6472
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	6307	7561	8841,5	8064,5	6760,5	7410,5	119,8826	116,9355	91,2118	83,8303	109,6146	117,4964
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	6782	11989	11879,5	3803	4577	8573,5	176,7767	99,0866	32,0131	120,3523	187,3170	126,4155
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	1,2177	0,7071	3,2561	1,3048	0,9608	1,2066	58,0643	460,4864	40,0724	73,6358	125,5828	99,0813
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.27)	7,0580	2,249	9,3602	3,7615	3,704	5,5668	31,8644	416,1938	40,1861	98,4713	150,2915	78,8718
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (п.1/п.28)	6,5636	1,4347	6,9665	7,9765	5,471	4,8116	21,8581	485,5719	114,4979	68,5889	87,9473	73,3062
32. Сукупні витрати, тис.грн	43819	20369	82179	33626	26846	40194	46,4844	403,4513	40,9179	79,8370	149,7206	91,7273
33. Витрати на збут, тис.грн	2416	866	10527	1289	1819	2752	35,8443	1215,5889	12,2447	141,1171	151,2919	113,9072
34. Адміністративні витрат, тис.грн	4992	5269	4642	5037	4189	5034	105,5488	88,1002	108,5092	83,1645	120,1718	100,8413
35. Інші операційні витрати, тис.грн	1338	1085	1196	2468	1705	1665	81,0911	110,2304	206,3545	69,0842	97,6539	124,4394
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	43219	20339	81029	33626	26845	39598	47,0603	398,3922	41,4987	79,8340	147,5060	91,6217
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,9708	1,1824	0,9791	1,1085	1,072	0,9598	121,7856	82,8061	113,2162	96,7072	89,5335	98,8581

*- розраховано автором

Таблиця В.4

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»»*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	10949	7458	10483	8089	10802	15967	68,1158	140,5604	77,1630	133,5393	147,8152	145,8306
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	140	128	115	105	99	99	91,4285	89,8437	91,3043	94,2857	100,0000	70,71428
3. Фонд оплати праці, тис. грн	3302	3196,6	3453,7	3425,8	4467,8	5933,3	96,8079	108,0429	99,1921	130,4162	132,8013	179,6880
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	23,5857	24,9734	30,0321	32,6266	42,5504	59,9323	105,8835	120,2563	108,6391	130,4162	140,8501	254,1042
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг),	7731	6282	6301	5352	7709	10182	81,2572	100,3024	84,9388	144,0396	132,0793	131,7035
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	3218	1176	4182	2737	3093	5785	36,5444	891,4115	65,4471	113,0069	187,0352	179,7700
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	0,2939	0,1576	0,3989	0,3383	0,2863	0,3623	53,6222	253,1091	84,8082	84,6290	126,5455	123,2698
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	6015	5779	7220	8088	8755,5	8711	96,0764	124,9351	112,0221	108,2529	99,4917	144,8212
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	1,8202	1,2905	1,4519	1,0001	1,2337	1,8329	70,8955	112,5067	68,8821	123,3576	148,5693	100,6931
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	45,1484	45,1484	62,7826	77,0285	88,4393	87,9898	100,0000	139,0582	122,6909	114,8137	99,4917	194,8902
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	29,3908	15,7683	39,8931	33,836	28,6335	36,2309	53,6504	252,9955	84,8166	84,6243	126,5332	123,2728
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	55	-1499	141	334	22	777	-2725,4545	-9,4062	236,8794	6,5868	3531,8181	1412,7272
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	78,2071	58,265	91,156	77,038	109,111	161,282	74,5008	156,4506	84,5122	141,6327	147,8146	206,2241
14. Матеріальні витрати, тис.грн	4516	2462	3370	2402	3962	5271	54,5172	136,8805	71,2759	164,9458	133,0388	116,7183
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	2,4244	3,0292	3,1106	3,3676	2,7264	3,0292	124,9417	102,6871	108,2620	80,9597	111,1062	124,9417
16. Власний капітал, тис.грн	9540	8981,5	9651	11294,5	11390	11649,5	94,1457	107,4542	117,0293	100,8455	102,2783	122,1121
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	0,5765	-16,6898	1,4609	2,9571	0,1931	6,6698	-2894,9216	-8,7532	202,4163	6,5300	3454,0652	1156,9071
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	6254	5319	4766	5350	5914	6734	85,0495	89,6033	112,2534	110,5420	113,8654	107,6750
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	20255	-28,1819	2,9584	6,2429	0,3719	11,5384	-0,1391	-10,4975	211,0228	5,9571	3102,5544	0,0569

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
20. Середньорічні поточні зобов'язання,	1935	1741	1902,5	2280,5	2717	3257,5	89,9741	109,2762	119,8685	119,1405	119,8932	168,3462
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	3,2320	3,0551	2,5051	2,3459	2,1766	2,0672	94,5253	81,9973	93,6449	92,78315	94,9738	63,9595
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	12740	11724	12716	14930	15421	11649,5	92,0251	108,4612	117,4111	103,2886	75,5431	91,4403
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	0,7488	0,7660	0,7573	0,7564	0,7386	0,7181	102,2939	98,8642	99,8811	97,6467	97,2244	95,8972
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	3009	2742,5	3065	3635,5	4031	4571,5	91,1432	111,7593	118,6133	110,8788	113,4085	151,9275
25. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,3154	0,3053	0,3175	0,3218	0,3539	0,416	96,7950	103,9960	101,3543	109,9751	117,5473	131,8923
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим	0,5023	-20,0992	1,345	4,129	0,2036	4,8662	-4001,2025	-6,6918	306,9888	4,9309	2390,0785	968,7277
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	1075	928	771	675	553,5	575,5	86,3255	83,0818	87,5486	82,0000	103,9747	53,5348
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	1689	1466,5	1674,5	1990	2273	2837,5	86,8265	114,1834	118,8414	114,2211	124,8350	167,9988
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	1,7507	1,4021	2,1995	1,5119	1,8265	2,3711	80,0870	156,8718	68,7383	120,8082	129,8165	135,4357
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської	10,1851	8,0366	13,5966	11,9837	19,5158	27,7445	78,9053	169,1834	88,1374	162,8528	142,1642	272,4023
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської	6,4825	5,0855	6,2603	4,0648	4,7523	5,6271	78,4492	123,1009	64,9297	116,9135	118,4079	86,8041
32. Сукупні витрати, тис.грн	10245	9708	10933	9200	11772	15411	94,7584	112,6184	84,1489	127,9565	130,9123	150,4245
33. Витрати на збут, тис.грн	254	228	399	346	164	213	89,7637	175,0000	86,7167	47,3988	129,8780	83,8582
34. Адміністративні витрат, тис.грн	2457	2757	2798	2838	3324	4138	112,2100	101,4871	101,4295	117,1247	124,4885	168,4167
35. Інші операційні витрати, тис.грн	274	282	1308	519	483	782	102,9197	463,8297	39,6788	93,0635	161,9047	285,4014
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	10716	9549	10806	9055	11680	15315	89,1097	113,1636	83,7960	128,9895	131,1215	142,9171
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,9787	1,2804	1,0308	1,1194	1,0813	0,9592	130,8239	80,5061	108,5952	96,5963	88,7080	98,0056

*- розраховано автором

Таблиця В.5

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ТОВ «Преттль-Кабель Україна»*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	47607	59569	72862	122375	164877	179552	125,1265	122,3153	167,9544	134,7309	108,9005	377,1546
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	728	734	736	947	975	983	100,8241	100,2724	128,6684	102,9567	100,8205	135,0274
3. Фонд оплати праці, тис. грн	21774	24849	25351	35712	51170	73667	114,1223	102,0202	140,8701	143,2851	143,9652	338,3255
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	29,9093	33,8542	34,4442	37,7106	52,4820	74,9409	113,1894	101,7429	109,4830	139,1703	142,7935	250,5605
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	50518	55214	61903	88162	122684	143281	109,2957	112,1146	142,4195	139,1574	116,7886	283,6236
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	-2911	4355	10959	34213	42193	362710	-149,6049	1673,0654	312,1908	123,3244	859,6449	-12459,99
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	-0,0611	0,0731	0,1504	0,2795	0,2559	0,2044	-119,5490	205,7455	185,8377	91,5563	79,8749	-334,2791
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11055	12047,5	14923	16356	14526,4	12687	108,9778	123,8680	109,6026	88,8138	87,3375	114,7625
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	4,3063	4,9445	4,8825	7,4819	11,3501	14,1524	114,8180	98,7460	153,2391	151,7007	124,6896	328,6381
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	15,1854	16,4134	20,2758	17,2713	14,8988	12,9064	108,0870	123,5314	85,1821	86,2633	86,6267	84,9920
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	-6,1146	7,3108	15,0393	27,9575	25,5905	20,4453	-119,5620	205,7134	185,8962	91,5335	79,8941	-334,3659
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-3263	1576	-7725	7622	19247	7842	-48,2991	-490,1649	-98,6666	252,5190	40,7440	-240,3309
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	65,3942	81,1566	98,9972	129,2238	169,1046	182,6571	124,1037	121,9829	130,5327	130,8617	108,0143	279,3169
14. Матеріальні витрати, тис.грн	6326	8031	12299	18268	24062	23888	126,9522	153,1440	148,5324	131,7166	99,2768	377,6161
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	7,5256	7,4173	5,9242	6,6988	6,8521	7,5164	98,5607	79,8700	113,0751	102,2884	109,6948	99,8776
16. Власний капітал, тис.грн	10199	10987	7912,5	7861	21295,5	34556	107,7262	72,0169	99,3491	270,9006	162,2690	338,8175
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	-31,9933	14,3442	-97,6303	96,9596	90,3805	2269	-44,8349	-680,6256	-99,3130	93,2145	2510,4973	-7092,102
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	14707	18177	43517	25675,5	34546,5	46558,5	123,5942	239,4069	59,0010	134,5504	134,7705	316,5737
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	-22,1867	8,6702	-17,7516	29,6858	55,7133	16,8434	-39,0783	-204,7426	-167,2288	187,6766	30,2322	-75,9166
20. Середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн	20508	24135,5	35604,5	39513	33581	30616	117,6882	147,51921	110,9775	84,9872	91,1706	149,2880

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	0,7171	0,7531	1,2222	0,6497	1,0287	1,5207	105,0151	162,2892	53,1582	158,3346	147,8273	212,0521
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	30707	35122,5	43517	47374	54876,5	65172	114,3794	123,9006	108,8632	115,8367	118,7612	212,2382
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	0,3321	0,3128	0,1818	0,1659	0,388	0,5302	94,1773	58,1202	91,2541	233,8758	136,6494	159,6318
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	20508	24135,5	35604,5	39513	33581	30616	117,6882	147,5192	110,9775	84,9872	91,1706	149,2880
25. Коефіцієнт фінансового левериджу (п.24/п.16)	2,0107	2,1967	4,4997	5,0264	1,5769	0,8859	109,2458	204,8390	111,7052	31,3723	56,1798	44,0574
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим	-6,8540	2,6456	-10,6022	6,2283	1,6735	4,3675	-38,5991	-400,7484	-58,7453	26,8692	260,9798	-63,7215
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	12012	15705,5	19523,5	18644	22879,5	26258	130,7484	124,3099	95,4951	122,7177	114,7664	218,5980
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	20502	24127	35592	36583	27864,5	23301	117,6812	147,5193	102,7843	76,1678	83,6225	113,6523
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	3,2370	3,2771	1,643	4,7662	4,7726	3,8564	101,2378	50,1357	290,0913	100,1342	80,8029	119,1339
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.27)	3,9632	3,7928	3,732	6,5637	7,2063	6,8379	95,6983	98,3969	175,8762	109,7902	94,8878	172,5310
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської	2,3220	2,4689	2,0471	3,3451	5,917	7,7057	106,3234	82,9154	163,4067	176,8855	130,2298	331,8467
32. Сукупні витрати, тис.грн	58131	65588	92167	139568	160007	178937	112,8279	140,5241	151,429400	114,6444	111,8307	307,8168
33. Витрати на збут, тис.грн	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34. Адміністративні витрат, тис.грн	5027	5171	5748	11257	14395	18710	102,8645	111,1583	195,8420	127,8759	129,9756	372,1901
35. Інші операційні витрати, тис.грн	2370	4078	22901	36715	18422	11970	172,0675	561,5743	160,3205	50,1756	64,9766	505,0632
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	57915	64463	90552	136134	155501	173961	111,3062	140,4712	150,3379	114,2264	111,8713	300,3729
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,2165	1,0822	1,2427	1,1124	0,9431	0,9688	88,9584	114,8309	89,5147	84,7806	102,7250	79,6368

*- розраховано автором

Таблиця В.6

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «Укрелектроапарат»*

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	253295	610840	769940	501278	382031	576795	241,1575	126,0461	65,1061	76,2114	150,9812	227,7166
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	978	985	995	954	827	758	100,7157	101,0152	95,8793	86,6876	91,6565	77,5051
3. Фонд оплати праці, тис. грн	35237	53997,9	57127,8	50490,4	49332,3	18681,6	153,2420	105,7963	88,3814	97,7062	37,8689	53,0169
4. Середньорічна заробітна плата на одного працюючого, тис. грн/чол.	36,0296	54,8202	57,4148	52,9249	59,64	24,6459	152,1530	104,7329	92,1798	112,6879	41,3244	68,4044
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	197958	330883	389542	374568	317520	425850	167,1480	117,7280	96,1559	84,7696	134,1175	215,1213
6. Валовий прибуток (п.1-п.5), тис. грн	55337	279957	380398	126710	64511	150945	505,9128	275,0208	33,3098	50,9123	233,9833	272,7740
7. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції (п.6/п.1)	0,2184	0,4583	0,494	0,2527	0,1688	0,2617	209,7784	107,7896	51,1538	66,7985	155,0355	119,7883
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	56605	63386	71226	75802	76324,5	80018	111,9795	112,3686	106,4246	100,6893	104,8392	141,3620
9. Фондовіддача (п.1/п.8), грн	4,4747	9,6368	10,8098	6,6129	5,0053	7,2083	215,3580	112,1721	61,1750	75,6899	144,0133	161,0872
10. Фондоозброєність (п.8/п.2), тис. грн/чол.	57,8783	64,351269	71,58392	79,457023	92,29081	105,56464	111,1837	111,2393	110,9984	116,1518	114,3826	182,3906
11. Рентабельність продукції (продажу) (п.6/п.1·100), %	21,8468	45,8367	49,4048	25,2723	16,8863	26,1696	209,8091	107,7843	51,1535	66,8174	154,9753	119,7865
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18304	197764	278222	66361	28729	82567	1080,4414	140,6838	23,8518	43,2919	287,3994	451,0871
13. Продуктивність праці одного працівника (п.1/п.2), тис. грн/ чол.	258,9928	620,142	773,809	525,448	461,948	760,9432	239,4436	124,7793	67,9041	87,9150	164,7248	293,8085
14. Матеріальні витрати, тис.грн	168619	265764	319167	319190	279781	381221	157,6121	120,0941	100,0072	87,6534	136,2569	226,0842
15. Матеріаловіддача (п.1/п.14), грн	1,5021	2,2984	2,4123	1,5704	1,3654	1,513	153,0049	104,9556	65,0996	86,9460	110,8100	100,7207
16. Власний капітал, тис.грн	37144	127206	257578,5	231100	158927,5	180263,5	342,4671	202,4892	89,7202	68,7700	113,4249	485,3098
17. Рентабельність власного капіталу (п.12/п.16·100), %	49,2784	155,4675	108,0144	28,7152	18,067	45,8035	315,4875	69,4771	26,5846	62,9178	253,5202	92,9482
18. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	88015	163911,5	280935,5	247891,5	150930,5	250051,5	186,2313	171,3946	88,2378	60,8857	165,6732	284,1010
19. Рентабельність активів (п.12/п.18·100), %	20,7964	120,6529	99,0341	26,7701	19,0345	33,0199	580,1608	82,0818	27,0311	71,1035	173,4739	158,7765
20. Середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн	79802	72079,5	752017,5	83782,5	65105	67481,5	90,3229	1043,3168	11,1410	77,7071	103,6502	84,5611

Показник	Роки						Темпи зростання, %					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2012
21. Коефіцієнт загальної ліквідності (п.18/п.20)	1,1029	2,274	3,7349	2,9587	2,3182	3,7054	206,1804	164,24362	79,2176	78,3519	159,8395	335,9635
22. Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	112584	228264,5	353496	324820	228170	250051,5	202,7503	154,8624	91,8878	70,2450	109,5900	222,1021
23. Коефіцієнт автономії (п.16/п.22)	0,3299	0,5572	0,7286	0,7114	0,6965	0,7209	168,8881	130,7609	97,6393	97,9055	103,5032	218,5058
24. Середньорічна величина боргового капіталу, тис.грн	107960	101058,5	95917,5	93720	69242,5	69788	93,6073	94,9128	97,7089	73,8823	100,7878	64,6424
25. Коефіцієнт фінансового левериджу (п.24/п.16)	2,9065	1,704	2,6541	2,4658	2,2952	0,3871	58,6266	155,7570	92,9053	93,0813	16,8656	13,3183
26. Рентабельність реалізованої продукції за чистим	7,2263	32,3757	36,1355	13,2383	7,2844	14,3147	448,0224	111,6130	36,6351	55,0251	196,5117	198,0901
27. Середньорічна дебіторська заборгованість, тис.грн	30469	77439,5	126032	116605	80133	66996	254,1583	162,7489	92,5201	68,7217	83,6060	219,8825
28. Середньорічна кредиторська заборгованість, тис.грн	10285	23658,5	32321,5	17565	8763,5	11751	230,0291	136,6168	54,3446	49,8918	134,0902	114,2537
29. Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.18)	2,8778	3,7266	2,7406	2,0221	2,5311	2,3067	129,4919	73,5415	73,7831	125,1718	91,1342	80,1532
30. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.27)	8,3132	7,8879	6,109	4,2989	4,7674	8,6093	94,8839	77,4477	70,3699	110,8981	180,5869	103,5617
31. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (п.1/п.28)	24,6276	25,819	23,8212	28,5384	43,5934	49,0847	104,8376	92,2622	119,8025	152,7534	112,5966	199,3075
32. Сукупні витрати, тис.грн	278919	428795	527528	466822	370712	510005	153,7345	123,0256	88,4923	79,4118	137,5744	182,8505
33. Витрати на збут, тис.грн	4954	6781	9616	12448	8709	12428	136,8792	141,8079	129,4509	69,9630	142,7029	250,8679
34. Адміністративні витрат, тис.грн	11465	16215	21366	21251	21094	26355	141,4304	131,7668	99,4617	99,2612	124,9407	229,8735
35. Інші операційні витрати, тис.грн	22828	16717	35937	39478	14154	23586	73,2302	214,9727	109,8533	35,8528	166,6384	103,3204
36. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	237205	370596	456461	447745	361477	488219	156,2344	123,1694	98,0905	80,7327	135,0622	205,8215
37. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,9364	0,6067	0,5928	0,8932	0,9462	0,8464	64,7853	97,7089	150,6747	105,9337	89,4525	90,3812

*- розраховано автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Товарна структура експорту ПАТ «Укрелектроапарат» у 2012-2017 рр.*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Багатообертові піддони	-	-	0,1085	0,1168	0,1197	0,1204
Вироби з чорних металів	0,0243	0,2284	0,0027	0,0018	0,0041	0,0052
Друкована продукція	-	-	0,0433	0,0604	0,0673	0,0658
Діелектричні рукавички	0,0172	-	-	-	-	-
Електрична апаратура для захисту електричних кіл	-	0,0242	-	-	-	-
Електрична апаратура до трансформаторних підстанцій	0,3713	0,2236	0,0593	0,0745	0,0852	0,0879
Комплектна трансформаторна підстанція	1,5030	0,1316	-	0,1466	0,4432	0,5617
Моделі демонстраційного призначення	0,0013	0,0026	-	-	-	-
Насос канальний	-	0,0059	-	-	-	-
Прилад для вимірювання напруги	0,0065	-	-	-	-	-
Термометри біметалічні	-	-	-	-	-	-
Трансформатори	83,1619	94,0073	95,9192	95,7552	95,3485	95,3241
Шафи для електричної апаратури	14,9144	5,3248	3,8351	3,8223	3,9016	3,8065
Частини системи охолодження двигунів	-	0,0516	0,0319	0,0224	0,0308	0,0284
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором на основі даних підприємств

Таблиця Д.2

Географічна структура експорту ПАТ «Укрелектроапарат» у 2012-2017 рр., %*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азербайджан	0,58	0,64	1,17	5,74	6,12	7,14
Білорусь	0,60	0,18	0,33	9,56	11,37	11,56
Вірменія	-	0,27	-	-	0,68	1,17
Грузія	0,44	0,32	0,14	0,56	0,84	1,24
Ірак	0,21	0,79	-	3,32	11,00	
Казахстан	5,48	2,01	3,75	8,31	6,61	6,79
Молдова	0,72	0,26	0,26	1,03	1,12	1,38
Нідерланди	-	-	-	2,26	9,24	10,12
Німеччина	-	-	-	-	-	0,87
Росія	87,30	93,64	92,15	64,40	32,98	25,45
Таджикистан	-	-	0,42	1,11	0,98	1,76
Туркменістан	3,30	1,84	1,54	1,59	1,05	2,28
Туреччина	-	-	-	-	-	1,31
Угорщина	-	-	-	1,31	6,38	7,45
Узбекистан	-	-	-	-	2,15	2,36
Латвія	-	-	-	1,24	6,54	4,08
Литва	1,37	0,05	0,24	0,38	2,94	3,58
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.3

Товарна структура імпорту ПАТ «Укрелектроапарат» у 2012-2017 рр., %*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Стрічки з металів, неткані, самоклейні, вироби з міді	0,46	0,98	0,02	0,04	0,07	0,16
Олива трансформаторна на мінеральній основі	12,30	20,24	33,71	34,52	35,36	36,12
Комутаційна апаратура	6,06	2,81	3,07	4,12	4,45	4,88
Папір двошаровий склеєний, вироби з паперової маси	0,08	0,37	0,91	0,87	0,93	0,84
Машини для намотки	-	-	-	-	-	0,01
Корок агломерований пресований	-	-	-	-	0,03	0,02
Папір та картон електроізоляційний, ізолятори, крафт-папір	3,75	3,28	0,60	2,83	0,49	0,45
Цифрові блоки релейного захисту, мікропроцесорний пристрій, контролери	0,26	-	-	0,18	0,25	0,28
Прокат плоский, чорні метали.	64,65	35,70	26,73	27,85	36,25	38,47
Дріт нелегований алюмінієвий та фольга	2,02	0,94	1,49	1,65	1,72	1,93
Кабель силовий електричний, ізолятор	-	-	-	0,01	0,01	0,02
Інструмент для зварювання	0,02	0,01	1,91	2,33	1,37	1,32
Труби порожнисті	0,06	-	-	-	-	-
Трансформатори, частини до них, комплекти обмоток	0,46	0,59	0,08	0,06	0,11	0,09
Насоси відцентрові, канальні, деталі до насосів	3,54	4,51	4,49	4,34	4,47	4,05
Частини системи охолодження двигунів	3,23	10,31	15,85	13,23	9,44	9,28
Верстати оброблювальні	2,82	8,32	9,35	7,08	2,71	1,19
Гідравлічні прес та гільйотині ножиці	-	9,61	0,79	-	-	-
Манометри, термометри	-	1,45	0,62	0,71	0,63	0,45
Фторсиліконова гумова суміш	0,29	0,40	0,09	0,09	0,12	0,18
Збірний стенд, пристрої для кріплення	-	0,03	0,14	0,09	0,10	0,12
Лічильники електроенергії	-	0,44	-	-	-	-
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.4

Географічна структура імпорту ПАТ «Укрелектроапарат» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азербайджан	12,30	15,18	25,58	28,16	30,64	31,92
Білорусь	2,82	8,32	9,35	12,35	13,98	14,37
Естонія	-	5,07	8,12	9,18	9,77	10,18
Італія	-	0,39	0,29	0,25	0,41	0,47
Литва	0,03	0,02	-	0,02	0,04	0,05
Молдова	-	0,44	-	0,01	0,23	-
Німеччина	0,99	9,47	1,17	1,78	2,37	2,91
Польща	59,73	28,85	17,70	33,79	26,51	23,37
Португалія	-	0,06	-	-	-	-
Росія	18,14	24,26	29,56	7,48	6,15	5,54
Туреччина	2,49	4,20	3,50	3,89	4,12	4,36
Угорщина	3,41	3,32	4,28	4,52	2,27	2,44
Фінляндія	-	0,05	-	-	-	-
Швеція	0,08	0,37	0,44	1,57	3,51	4,39
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.5

Товарна структура експорту ДП «Новатор» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Спец.техніка						
1.1 Літаковий відповідач	4,9267	3,7661	5,6484	3,5162	-	0,9290
1.2 КПА до літ.відповідача	-	0,6806	-	-	-	-
1.3 Складові частини літакового відповідача	-	3,0642	-	-	0,2627	0,3960
1.4 Апаратура “Веер-М” і складові частини	2,3295	2,8105	1,3625	-	-	-
1.5 МНРЛС “Буран-А” і складові частини	-	1,1627	-	-	-	-
1.6 Багатофункціональний індикатор МФИ БР- 457	-	0,5702	-	-	0,6969	-
1.7 Високовольтний випрямляч	2,2416	3,4528	2,6635	-	-	-
1.8 “Привод-01”	14,6930	1,3958	11,0904	-	-	-
1.9 “Привод FGM129C-01”	-	8,9432	-	-	-	-
1 10 Вузли “Привод-01”	-	8,1582	-	-	-	-
1 11 Монт.компл. FGM129C-02	3,9595	7,2739	5,4215	-	-	-
1.12 Моточні вузли	-	3,1473	3,4177	-	-	-
1.13 Волноводи	-	0,6835	-	-	-	-
1.14 Складові частини БРЛС і засоби їх контролю	8,5416	8,9946	10,4905	0,8891	-	-
1.15 Монт.частини для ремонту радіоелектронної апаратури	0,1942	7,9289	-	0,4328	4,6677	1,9543
1.16 Блоки РЛПК	38,8462	-	-	0,5636	-	-
1.17 Прилад ПС7-017Э	-	-	-	0,3936	-	-
1.18 Прилад ПС16-521	-	-	-	-	0,8076	-
1.19 КАСО-V	-	-	-	-	0,9400	-
2. Товари народного вжитку						
2.1 Лічильники води	21,6590	7,6221	5,1717	2,6522	23,5838	65,8855
2.2 Лічильники газу	1,5185	29,7167	54,6704	86,8272	68,9273	27,8371
2.3 Запчастини лічильників газу, води	0,4308	-	-	-	0,0678	2,8799
3. Медтехніка						
3.1 Апарат ”Алімп-1”	0,5237	0,4525	0,0631	-	-	0,0124
3.2 Апарат ”Корона”	0,1358	0,1759	-	0,0631	0,0377	-
3.3 Прилад ”Маг-30-4”	-	-	-	0,0033	-	-
3.4 Апарат ”Алімп-міні”	-	-		0,0027	-	-
3.4 Прилад ”Уфіт”	-	-	-	0,0040	0,0080	0,0061
3.5 Прилад ”Простам”	-	-	-	0,0186	-	
4. Вимикачі автоматичні	-	-	-	0,1235	-	
5. Модуль муфти, реле з’єднувальне	-	-	-	0,0154	-	
6. Підставки для трибуни	-	-	-	-	-	0,0992
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.6

Географічна структура експорту ДП «Новатор» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азербайджан	0,0653	0,0879	-	-	-	-
Білорусь	-	-	-	7,9584	5,8533	4,9668
Вірменія	0,0712	-	-	-	-	-
Ірак	-	0,8665	-	-	-	-
Індія	11,8524	-	-	-	-	-
Казахстан	-	-	-	1,1696	-	-
Китай	26,9942					
Латвія	-	-	-	-	22,9757	-
Литва	0,039	-	-	0,8841	-	-
Молдова	-	-	-	0,0040	7,8612	8,4327
Монголія	-	-	-	-	-	16,4714
Нідерланди	-	-	-	-	-	0,0993
Німеччина	-	-	-	0,0155	-	-
ОАЄ	-	-	-	-	0,7891	-
Польща	-	-	-	-	-	1,3251
Росія	59,7334	84,1872	60,9671	31,0302	31,3999	20,7507
Таджикистан	0,4313	-	-	-	-	-
Туркменістан	-	-	18,2234	28,9424	0,0677	16,4714
Узбекистан	0,8144	14,8584	20,8093	29,9500	30,5744	30,4643
Чехія	-	-	-	-	0,4701	-
Швеція	-	-	-	0,0562	0,0080	0,0061
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.7

Товарна структура імпорту ДП «Новатор» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Резистори, конденсатори	4,5988	4,5438	9,8509	10,2576	10,3649	10,2497
Підшипники кулькові	49,9959	50,3819	4,3099	4,3849	5,7862	6,9361
Перемикачі, з'єднувачі та контакти електричні, некерований розрядник	-	-	2,7829	2,8467	4,9563	5,0194
Підложки	0,0019	-	3,4948	3,4534	4,1283	4,3752
Фольга алюмінієва, стрічка алюмінієва і з сплавів	-	-	1,8999	2,1306	2,1608	2,3481
Лапрол	-	-	-	1,0483	1,0574	1,1745
Трубки електронно-променеві, імпульсна модуляторна лампа	-	-	13,1389	13,4756	14,9761	14,9796
Приймачі телевізійні, фотоелектронний перетворювач	-	-	13,0899	12,7843	14,0564	13,9811
Стрічка біметалева, кабель радіочастотний	-	-	1,3178	1,5539	1,4857	1,5532
Частини для лічильників води	32,5678	32,4999	0,2208	4,6487	5,3784	5,6785
Запчастини до термопластавтомата	-	-	0,2449	0,3445	0,3791	0,4638
Частини до автоматичних вимикачів	3,5949	3,5078	1,9727	2,8451	2,1348	2,1476
Магнетрони, частини апаратури радіонавігаційні	-	-	0,0639	0,1287	0,1452	0,1742
Контрольний прилад, електр. апаратура для електричних кіл	-	-	0,8947	0,5257	0,3147	0,2139
Гвинти стальні, частини машин для обробки металів	-	-	0,2309	0,1178	0,1025	0,1157
Прутки, дріт та поковки з нержавіючої сталі, прокат плоский	0,5918	5,2379	18,6718	18,2161	12,8346	13,0379
Полікарбонат	8,6937	3,8278	2,0649	1,1836	1,1251	1,1237
Поліформальдегід	-	-	0,7879	1,0633	1,0967	1,1152
Установка експонування АП-30, двигун електричний	-	-	15,1477	15,6347	14,9123	15,3126
Апаратура для регулювання тиску	-	-	5,7479	3,3490	3,3766	3,2876
Частини ливарної машини, підшипник	-	-	0,0038	0,0036	0,0115	0,0078
Вироби з пластмаси	-	-	0,0047	0,0039	0,0054	0,0061
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.8

Географічна структура імпорту ДП «Новатор» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Австрія	-	-	0,0123	0,0986	0,1023	0,1642
Азербайджан	-	-	-	-	-	-
Білорусь	-	-	-	35,6441	38,4147	39,6455
Вірменія	-	-	0,2212	0,3617	0,3701	0,3724
Ірак	-	-	-	-	-	-
Індія	-	-	-	-	-	-
Казахстан	-	-	-	-	-	-
Китай	-	-	-	-	4,0624	4,1253
Латвія	-	-	-	-	-	-
Литва	-	-	-	-	-	-
Молдова	-	-	-	-	-	-
Монголія	-	-	-	-	-	-
Нідерланди	-	-	-	-	-	-
Німеччина	32,5367	32,4879	-	17,2461	18,6478	17,8831
ОАЄ	-	-	-	-	-	-
Польща	-	-	-	21,3524	22,1085	22,3413
Росія	17,4639	17,1018	95,2029	17,1029	5,9362	3,3987
США	-	-	0,2928	0,5876	0,9822	0,9876
Таджикистан	-	-	-	-	-	-
Туркменістан				1,3534	2,3134	2,8561
Узбекистан	-	-	-	-	-	-
Чехія	-	-	-	-	-	-
Швеція	-	-	-	-	-	-
Японія	49,9994	50,4103	4,2708	6,2532	7,0624	7,2258
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.9

Товарна структура експорту ПАТ «Преттль-Кабель Україна» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Джгути проводів для автотранспортних засобів (різні модиф. до Mercedes-Benz)	31,5988	34,5438	32,9898	33,7332	35,3410	35,2293
Джгути проводів для автотранспортних засобів (різні модиф. до BMW)	30,5968	33,5078	32,7829	37,2628	34,9563	35,0194
Джгути проводів для автотранспортних засобів (різні модиф. до Skoda Fabia)	32,6937	26,2005	27,3274	23,4534	27,5419	27,4032
Джгути проводів для автотранспортних засобів (для автомобілів вир. Китаю, Кореї)	5,1107	5,7479	6,8999	5,5506	2,1608	2,3481
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.10

Географічна структура експорту ПАТ «Преттль-Кабель Україна» у 2012-2017 рр. (у відсотках) *

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Китай	-	-	0,42	0,67	0,85	1,32
Корея	-	-	0,93	1,12	1,78	2,61
Німеччина	57,41	62,26	53,53	56,29	55,03	55,42
Польща	14,52	11,67	16,11	15,88	14,25	13,09
Словенія	14,37	12,43	16,27	11,55	12,52	11,35
США	0,33	0,36	0,12	0,10	0,11	0,07
Чехія	13,37	13,28	12,62	14,39	15,46	16,14
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.11

Товарна структура імпорту ПАТ «Преттль-Кабель Україна» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кабель-провід силовий різної модифікації	0,6714	0,6823	0,5482	1,1624	0,9875	1,0631
Кабелі «кручена пара»	3,9511	3,8517	3,3726	4,0234	3,8766	3,9915
Кабелі контрольні алюмінієві та мідні з полівінілхлоридною ізоляцією та оболонкою	3,1325	3,2411	3,1184	3,0648	3,0994	3,1258
Кабелі для фотовольтаїчних і геліотермічних систем PV1-F	2,1786	2,3587	2,4638	2,1158	2,1336	2,2463
Кабелі силові з ізоляцією із зшитого поліетилену (одножильні, трьохжильні)	1,4132	1,3652	1,6637	1,3374	1,3968	1,3785
Кабелі силові вогнестійкі з ізоляцією і оболонкою з безгалогенних компаундів ПвПГнг-ФРХФ	1,3564	1,4285	1,3487	1,3653	1,3981	1,5014
Кабелі управління з полівінілхлоридною ізоляцією та оболонкою, екрановані КГВЕВ	5,1424	5,0381	5,1503	5,1238	5,3401	4,9587
Кабелі управління вогнестійкі безгалогенові	3,6465	3,4522	3,5984	3,6214	3,6258	3,6113
Кабелі управління гнучкі	4,2537	4,5174	4,1528	4,2134	4,2786	4,3864
Кабелі для сигналізації	2,1167	2,0895	2,1205	2,1098	2,1211	2,1150
Кабельні канали і аксесуари	4,0185	3,8564	4,1358	4,0176	4,0237	4,0142
Проводи самоутримні ізольовані	3,6471	4,0825	3,9851	3,5564	3,7158	3,6739
Проводи самоутримні ізольовані та захищені	2,9873	3,1162	3,1274	2,8966	2,9347	2,9774
Проводи й шнури армовані	3,2251	3,1796	3,7864	3,5683	3,4238	3,2048
Проводи для електричних установок різних модифікацій	6,3292	6,2836	6,1758	6,2648	6,3308	6,3214
Проводи монтажні НВМ, НВ	6,5769	6,4211	6,5846	6,4528	6,4911	6,5982
Проводи з'єднувальні гнучкі ПВСн	8,6995	7,9864	8,1542	8,5864	8,3574	8,9760
Провід й шнури армовані ПВС-ВП	3,1683	3,0894	3,1233	3,1652	3,1547	3,1945
Провід самонесучий ізольований й захищений ASXs, АСХсн	2,6579	3,2541	2,6716	2,6357	2,6617	2,6488
Шнури з'єднувальні ШВПн	8,4281	9,0867	8,3358	8,4173	8,4408	8,4276
Дроти настановні для електродвигунів ВПП	2,3465	2,3351	2,2883	2,3502	2,3395	2,3457
Проведення обмотувальні для електродвигунів ППТ-В	6,6859	7,1295	7,0585	6,5789	6,6457	6,6922
Дроти обмотувальні для електродвигунів	3,9577	3,6873	4,0545	3,9125	3,9438	3,9841
Труби гофровані ПВХ	3,6229	4,3281	3,6274	3,5646	3,4985	3,5487
Інша кабельно-провідникова продукція	5,7866	4,1393	5,3539	5,8952	5,7804	5,0145
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.12

Географічна структура імпорту ПАТ «Преттль-Кабель Україна» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Китай	-	-	0,0023	0,0025	0,0024	0,0019
Німеччина	93,7525	93,1576	92,3119	93,6414	93,4682	94,3571
Польща	2,9929	3,6577	4,0406	2,5746	2,5173	1,6534
Чехія	3,2546	3,1847	3,6452	3,7815	4,0121	3,9876
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.13

Товарна структура експорту ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» у 2012-2017 рр. (у відсотках) *

Вид обладнання	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Дротяно-цвяхове	70,8298	36,8812	54,8003	43,8371	42,6854	47,9137
Заточувальне	7,7297	16,6288	-	4,3855	5,6794	9,9780
Пакувальне	0,6579	-	-	2,7861	0,9867	1,2035
Галтувальне	-	-	-	2,0134	2,1532	1,7984
Навивальне	9,3096	40,9634	35,6997	36,2657	34,3021	32,4807
Правильно-відрізне	11,4730	4,5864	9,5000	10,0120	14,1153	12,8403
Для скріпок	-	0,9398	-	-	0,0765	1,2583
Для плетення сітки	-	-	-	0,7002	0,0014	0,5271
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.14

Географічна структура експорту ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Австрія	-	-	0,6775	3,2067	34,6465	12,8256
Албанія	-	0,1687	-	-	-	-
Алжир	2,2689	-	-	-	-	-
Азербайджан	-	-	0,2278	16,1576	-	-
Білорусь	80,5789	47,9889	29,1268	33,7567	2,6665	84,5079
Болгарія	-	0,3386	-	8,1659	-	-
Вірменія	-	-	-	-	-	-
Грузія	-	-	-	30,1576	-	-
Росія	16,4789	50,5723	23,4177	-	-	-
Румунія	-	0,1578	-	0,4556	2,3087	0,6658
Казахстан	-	0,7587	0,5075	4,4695	3,2955	1,7175
Литва	-	-	-	0,4168	-	0,2832
Польща	-	-	-	-	29,4275	-
Сербія	-	-	0,1176	1,3378	-	-
Суринамі	-	-	0,2367	-	-	-
Туреччина	-	-	-	-	27,6370	-
Туркменістан	0,6733	-	45,6556	1,8758	-	-
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.15

Товарна структура експорту ДП «Красилівський агрегатний завод» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Апарати газові та електричні, запасні частини	12,5029	29,9770	9,4740	12,3457	11,1469	13,8271
Вироби з чорного металу, обробленої слюди, мінеральних речовин, сталі	0,0047	-	0,0007	0,0010	0,0016	0,0018
Машини електромеханічні побутові з умонтованим електродвигуном	0,0096	0,0169	-	0,0302	0,0286	0,0211
Неелектричні водонагрівачі безінерційні, частини до них	0,0013	-	-	0,0251	0,0085	0,0076
Пальники топкові для рідкого палива, лампи паяльні, частини до них	0,0003	0,0337	0,0095	0,0003	0,0042	0,0026
Повітронагрівачі	1,9395	36,9021	26,7946	30,2718	31,5871	31,9854
Прилади для автоматичного керування, регулювання та контролю за температурою	0,0221	0,0026	0,0111	0,0121	0,0047	0,0069
Провід ізольований електричний оснащений деталями для кріплення	0,0001	0,0015	-	0,0046	0,0285	0,0097
Стабілізатори тиску газу побутові	0,0120	0,0235	-	0,0278	0,0192	0,0218
Твердопаливні апарати та котли	0,9857	1,2624	0,8381	0,7862	0,9864	0,7821
Товари військового призначення	84,5217	31,7803	62,8557	56,4727	56,1842	53,3301
Фрикційні вироби немонтованні, без вмісту азбесту комбіновані з іншими матеріалами	0,0001	-	-	-	0,0001	0,0012
Технологічне обладнання, апаратура для капітального ремонту	-	-	0,0164	0,0225	-	0,0035
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.16

Географічна структура експорту ДП «Красилівський агрегатний завод» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Білорусь	2,4567	6,5167	2,2795	18,6571	16,2843	17,8734
Грузія	1,7328	36,2469	26,2876	31,7386	29,6492	28,2157
Казахстан	0,0897	0,1648	-	1,2541	3,0264	6,0578
Молдова	2,7738	7,3165	3,1198	6,1394	6,2784	8,9473
Польща	-	-	-	18,9416	19,8391	19,9293
США	-	-	-	0,1852	0,1758	-
Росія	92,9470	49,7551	68,1059	13,6276	8,9532	5,4287
Румунія	-	-	0,2072	9,4564	15,7936	13,5478
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.17

Товарна структура імпорту ДП «Красилівський агрегатний завод» у 2012-2017 рр. (у відсотках) *

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Чорні метали. Прокат плоский	7,7311	17,1673	-	7,5648	11,9376	10,3951
Спеціальний профіль зі сталі	92,2689	-	68,3159	58,8437	53,3457	55,5376
Вироби алюмінієвих сплавів	-	82,8327	25,4967	27,6581	27,6984	27,7812
Топка механічна до твердопаливного котла	-	-	6,1874	5,9334	7,0183	6,2861
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.18

Географічна структура імпорту ДП «Красилівський агрегатний завод» у 2012-2017 рр. (у відсотках) *

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Росія	100,0000	100,0000	93,8189	12,3654	4,0276	3,2845
Китай	-	-	6,1811	61,0935	64,3863	66,4569
Польща	-	-	-	26,5411	31,5861	30,2586
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Продовження додатка Д

Таблиця Д.19

Товарна структура експорту ВАТ «Темп» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Вид продукції	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Заміна посилень до рам	-	-	-	0,0012	0,0017	-
Шеф-монтажні, монтажні та пусконаладжувальні роботи трубозварювальних комплексів	1,9057	3,5058	0,9589	3,2856	1,0328	4,6879
Трубозварювальне обладнання	89,9695	78,9493	87,2758	81,4720	83,4307	78,6587
Спеціальне технологічне обладнання	-	11,0768	8,8065	9,7431	9,6482	10,6877
Столи зварювальні	-	2,8557	1,4367	0,9589	1,1285	1,3574
Рами навісні	4,8457	3,6124	-	2,8264	3,6327	3,2541
Металоконструкції	3,2791	-	1,5221	1,7128	1,1254	1,3542
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.20

Географічна структура експорту ВАТ «Темп» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Німеччина	8,3859	3,5987	1,4778	1,4872	3,2109	3,8578
Росія	91,6151	92,4657	3,7395	2,2787	2,0485	1,8667
Австрія	-	2,8576	1,4587	0,6128	2,3691	2,7422
Туркменістан	-	1,0780	-	0,7438	0,6657	1,0238
Казахстан	-	-	0,7638	0,8125	0,7301	0,6524
Грузія	-	-	6,3057	7,3255	6,3258	6,0841
Узбекистан	-	-	86,2548	86,7382	84,6484	83,6997
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

Таблиця Д.21

Структура імпорту ВАТ «Темп» у 2012-2017 рр. (у відсотках)*

Країна	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Поліпропілен, пластик (Німеччина)	14,5657	10,0859	2,2058	5,2642	3,8473	7,2588
Апарати спеціального призначення (Польща)	27,1697	3,1091	-	2,0113	16,3966	11,1253
Мотор-редуктори (Італія)	58,2646	-	-	45,6235	2,1478	34,6234
Випрямлячі (США)	-	73,9657	88,3556	36,6510	66,0388	36,9391
Генератори (Литва)	-	12,8393	9,3253	10,3218	11,4665	9,9582
Консалтингові послуги (Німеччина)	-	-	0,1133	0,1282	0,1030	0,0952
Всього	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

* - розраховано автором

ЗМІСТ

Вступ 3

ЧАСТИНА І. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ 7

Розділ 1.
Науково-теоретичні основи стратегічного управління ЗЕД промислових підприємств

1.1 Етапи становлення понятійно-категорійного апарату стратегічного менеджменту підприємств 7
1.2 Стратегії управління ЗЕД на основі впливу процесів інтеграції та теорії конкуренції 14
1.3 Вибір пріоритетів стратегічного розвитку підприємства за умов членства в СОТ 26

Розділ 2.
Передумови та особливості формування стратегічного управління підприємств у поглибленні інтеграційних процесів

2.1 Наукові тенденції розвитку стратегічного менеджменту промислових підприємств 45
2.2 Особливості розвитку ЗЕД підприємства у процесах загострення конкуренції 51
2.3 Концепція сучасної парадигми стратегічного управління ЗЕД підприємств в умовах СОТ 64

ЧАСТИНА ІІ. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ 78

Розділ 3.
Методичні основи формування стратегічних цілей підприємства

3.1 Принципи та методи аналізу зовнішнього конкурентного середовища 78

3.2 Систематизація методів оцінювання конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках 95
3.3 Критерії та пріоритети у формуванні стратегічних цілей ЗЕД промислових підприємств 111

Розділ 4.
Вибір методів стратегічного менеджменту ЗЕД підприємства

4.1 Формування пріоритетів експортно-імпортної діяльності підприємства на основі сучасних методів оцінки 120
4.2 Чинники системи моделювання процесів стратегічного планування ЗЕД 129
4.3 Використання методів прогнозування ЗЕД промислових підприємств 148

ЧАСТИНА ІІІ. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗЕД В УМОВАХ СОТ 157

Розділ 5.
Оцінка стану ЗЕД машинобудівних підприємств та стратегічних перспектив розвитку

5.1 Аналіз експортно-імпортної діяльності підприємств машинобудування та факторів її активізації 157
5.2 Система показників оцінки конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку 180
5.3 Перспективні напрями сучасного інноваційно-інвестиційного стратегічного розвитку підприємств 203

Розділ 6.
Структурна модель механізму стратегічного управління ЗЕД в інтеграційному бізнес-середовищі

6.1. Формування механізму стратегічного управління ЗЕД за елементами його структури 220
6.2 Функціонування складових в механізмі стратегічного управління ЗЕД 233
6.3 Структурно-логічна модель механізму стратегічного управління ЗЕД на ринках СОТ 245

Висновки 265
Список використаних джерел 271
Додатки 302

Наукове видання

Бабій Ірина Віталіївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИ, ПРАКТИКА

Схвалено Вченою радою
Хмельницького національного університету
(протокол №7 від 28.12.2017 року)

Підписано до друку: 12.03.2018
Формат 30х42/4. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк різографією. Ум.друк.арк. - 20,07. Тираж: 300 екз.

Віддруковано в ТОВ «Поліграфіст-3»
29025, м. Хмельницький, вул. Курчатова, 8.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК №5727 від 26.10.2017 р.