

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*У статті розглянуто роль стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у системі євроінтеграційних процесів. Проаналізовано праці науковців, які займалися вивченням питання планування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розглянуто фактори впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства. Проаналізовано роль державного регулювання при визначенні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.*

*Ключові слова: стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, євроінтеграція, планування розвитку підприємства, розробка стратегії.*

## STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF INTEGRATING TO EUROPE

*The article deals with the role of strategic planning of foreign economic activity development of an enterprise within the system of integration processes of Ukraine to Europe. The scientific results of the economists whose scientific interest is the issue of strategic planning of foreign economic activity development of an enterprise have been analysed. The factors which affect the strategy of foreign economic activity of an enterprise have been considered. The role of the government control when deciding the on the strategy of foreign economic activity development of an enterprise has been analysed.*

*Key words: strategic planning, foreign economic activity, integration to Europe, enterprise development planning, strategy development.*

**Актуальність теми дослідження.** В умовах сьогодення розвиток ринкових відносин та євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність до більш ретельного і виваженого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та планування їх стратегічного розвитку. Стратегія формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати. В першу чергу, це актуально для країн з невеликою економікою. Саме до таких країн належить і Україна. Вітчизняна економіка має велику залежність від постачальників енергоносіїв, кон'юнктури світових ринків, які роблять нашу економіку дуже чутливою до зміни чинників зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародного, характеризується швидкоплинністю. Це пояснюється високою насиченістю споживчого попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв'язку, тощо. Відповідно й підприємства повинні швидко пристосовуватись до цих змін, і тут необхідно використовувати весь інструментарій стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес прийняття рішень топ-менеджментом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності підприємства і визначає засоби, за допомогою яких цілі цієї діяльності можуть бути досягнуті. Успішне його використання дає можливість підприємству досягти ефективної зовнішньоекономічної діяльності на ринку в системі євроінтеграційних процесів. На жаль, керівництво вітчизняних підприємств починає займатися стратегічним плануванням та застосовувати його у своїй діяльності, тільки тоді, коли відчувають на собі недоліки чи негативні наслідки перших, скоріше спонтанних та імпульсивних заходів при вирішенні проблем, які спіткали підприємство. Відповідно до цього, проблеми стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств існують в межах загальнодержавних пріоритетів євроінтеграції і зумовлюють актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретико-методологічних проблем формування зовнішньоекономічних стратегій займалися такі вітчизняні та російські вчені: І.С. Гладков, О.Ю. Пасічна, Л.В. Пельтек, О.П. Подцерковний, В.В. Швед, Л.О. Чорна. Також важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного управління зробили Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Х. Віссем, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення послідовно-логічних етапів стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів.

**Вклад основного матеріалу.** Євроінтеграція відкриває перед вітчизняними підприємствами великі можливості в розширенні зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим вона несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн-членів на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблюючи їх диференціацію в соціально-економічному розвитку [1]. Вітчизняним підприємствам при визначенні того чи іншого вектора зовнішньої політики необхідно оцінити перспективи інших глобальних

конкурентів. Саме державне регулювання можна назвати визначальним фактором прямого впливу, який формує підґрунтя та клімат для факторів непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства (рис. 1).

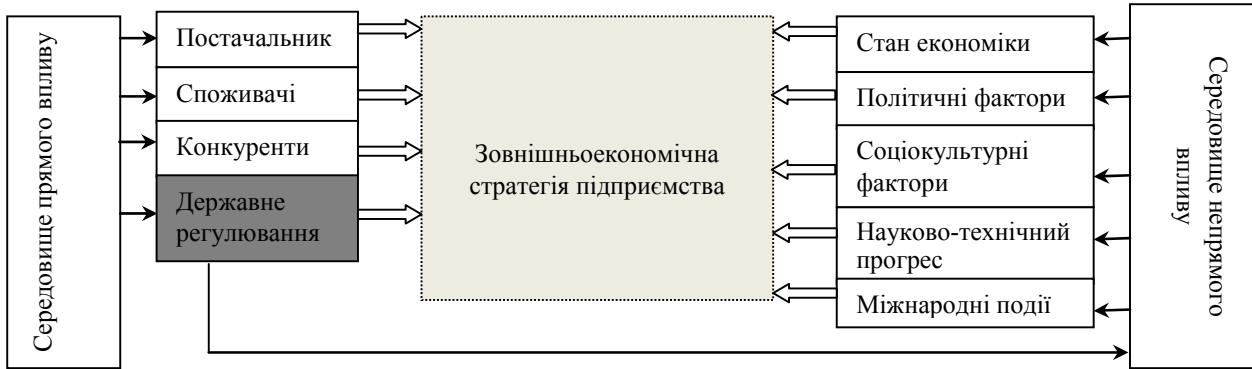


Рис. 1. Фактори прямого та непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства (власна розробка автора)

Роль державного регулювання при визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства в системі євроінтеграційних процесів чітко показана на рис. 2. Процес стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів повинен здійснюватися у такій послідовності:

- 1) Збір вихідної інформації про умови діяльності в системі євроінтеграційних процесів. На цьому етапі підприємство повинне вивчити умови, створені з боку держави, в плані сприяння або, навпаки, стримування експорту визначеної продукції на відповідні зовнішні ринки.
- 2) Стратегічний аналіз. Підприємство кількісно визначає рівень зміни державного впливу на свою діяльність у поточному періоді порівняно з базисним і з урахуванням цього формує стратегію виходу на зовнішній ринок.
- 3) Формування зовнішньоекономічної стратегії виходу на новий ринок.

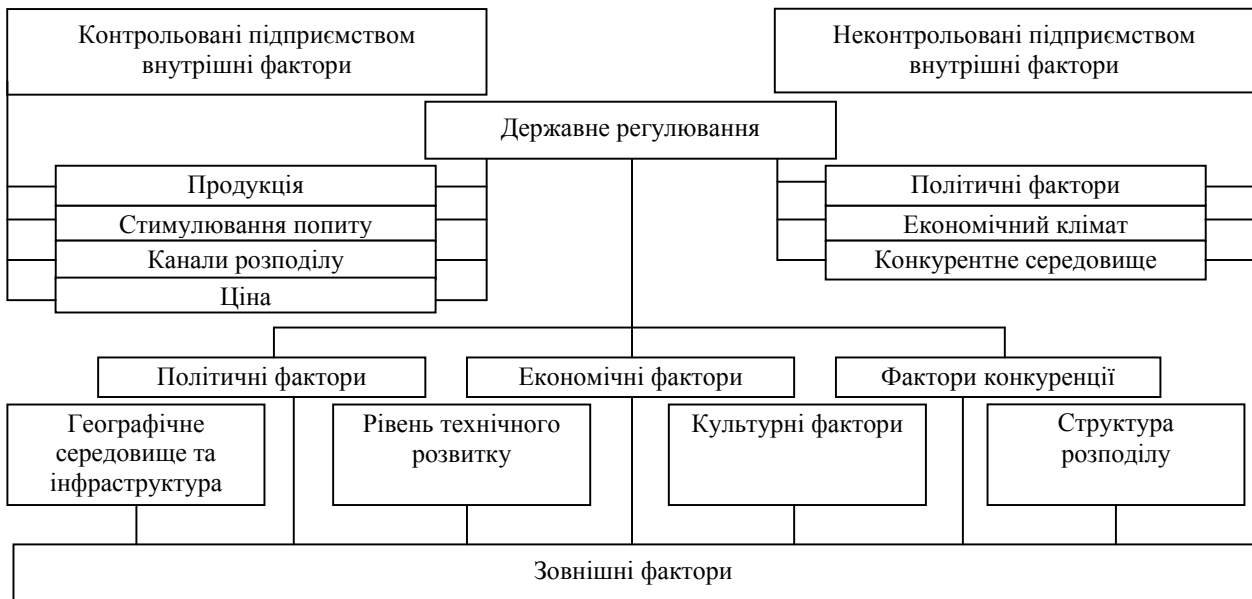


Рис. 2. Роль державного регулювання при визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства в системі євроінтеграційних процесів (власна розробка автора)

Слід зауважити, що Україна декларує вступ до ЄС, тому цей факт необхідно враховувати під час планування стратегії співпраці підприємств з партнерами. Разом з тим, обираючи орієнтацію на євроінтеграцію, керівники можуть заручитися як підтримкою держави, так і іноземних інвесторів. Проте, розраховуючи на іноземні інвестиції, необхідно врахувати ризик стосовно інтеграції, який зумовить залежність від зовнішніх чинників та нестабільність розвитку основних торговельних партнерів. Відповідно до цього у довгостроковому періоді очікуватиметься:

- репатріація прибутку до країн-інвесторів (плата за використання інвестованих коштів);
- розрахунок з боргами.

У зв'язку з цим підприємства не матимуть необхідної кількості фінансових ресурсів у власному

розпорядженні. Тобто суть першого етапу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств полягає у формуванні інформаційного забезпечення щодо потенційних контрагентів та виявлення структури потенціалу підприємства:

- виділення загальної системи управління;
- служби маркетингу;
- інноваційних змін та складових виробництва продукції;
- встановлення місії та цілей організації в умовах євроінтеграції [2].

На другому етапі, після визначення контрагентів, аналізу усіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ (рис. 2), необхідно визначитися із шляхами вирішення основних проблем, які існують на кожному підприємстві [3].

Суть третього етапу полягає у формуванні на основі альтернативних варіантів однієї оптимальної стратегії загалом для підприємства. Менеджери розробляють стратегічні, а на їх основі тактичні плани щодо оновлення технічних і технологічних ресурсів, а, значить, і щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до перших трьох етапів планування підприємства розробляють програму інноваційно-інвестиційного розвитку, оскільки вона формалізує усі прагнення керівників. У програмі повинні бути зазначені прогностичні показники, яких планується досягти. Ця програма має стати основою окремих стратегічних планів для підрозділів, основою розроблення стратегічних цілей.

Наступним етапом планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності є оцінювання обраної стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям [4]. Якщо стратегія відповідає заданим критеріям, то необхідно розробити цілі, які сприятимуть її реалізації. Цілі вітчизняних підприємств сьогодні на порядок складніші й масштабніші від тих, які вирішувалися в попередні десятиліття. Вони можуть включати (за ступенем важливості):

- 1) формування декількох проектів інноваційного розвитку для декількох потенційних інвесторів;
- 2) розроблення програми співпраці з вітчизняними конкурентами, що забезпечить економію на масштабах та створення конкурентоспроможного об'єднання;
- 3) підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- 4) підвищення продуктивності праці, підвищення мотивації працівників;
- 5) підвищення корпоративної культури;
- 6) розвиток науково-дослідних робіт на основі співпраці з іноземними і вітчизняними підприємствами тощо.

Отже, на підставі окресленого вище, можемо розробити послідовно-логічну схему стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів (рис.3).

З рисунку 3 бачимо, що на планування стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів прямий вплив чинять рівень державної підтримки вітчизняного експортера та ті умови, які створюються для сприяння розвитку ЗЕД підприємства за рахунок застосування різних заходів державного регулювання.

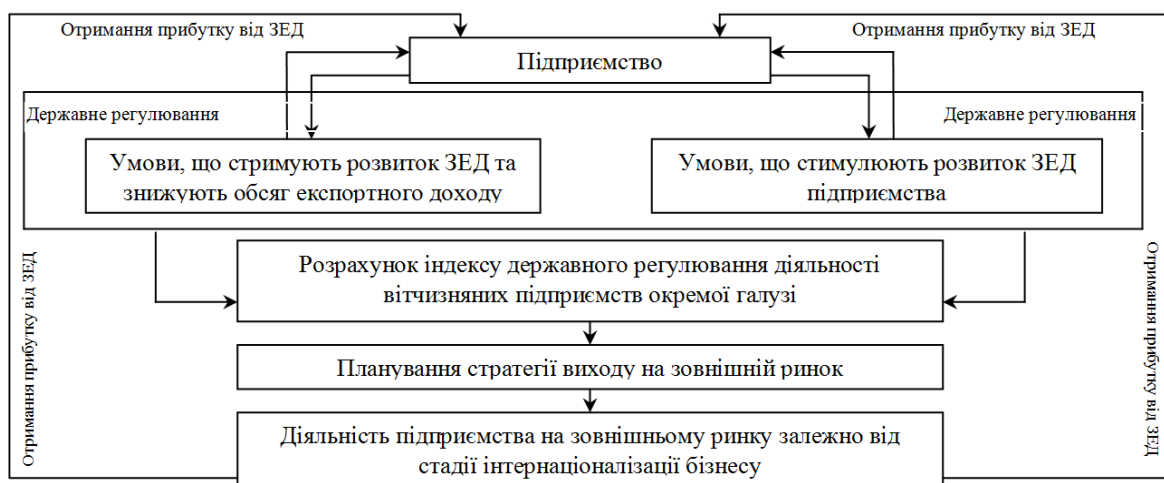


Рис. 3. Послідовно-логічна схема стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів (власна розробка автора)

Отже, підприємство, яке планує вихід на зовнішній ринок зі своєю продукцією в умовах євроінтеграції, має враховувати всі позитивні, можливо, й негативні аспекти державного регулювання розвитку галузі, в якій здійснює свою діяльність, оскільки це один із основних показників, що впливають на умови та способи виходу підприємства на нові міжнародні ринки.

### Висновки

У сучасному геополітичному та гео економічному векторі Україна орієнтується на євроінтеграцію. Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в системі євроінтеграційних процесів передбачає багато послідовних та взаємозалежних етапів. Проте особливістю планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції є не лише пошук оптимальної стратегії розвитку на умовах вибору альтернативних варіантів, а й розроблення функціональних субстратегій, реалізація яких буде основою для досягнення загальної мети (стратегія кадрового забезпечення, стратегія технічного і технологічного управління підприємством, стратегія розроблення і впровадження бюджетування тощо). Крім того, кінцевим результатом планування має бути відповідність іншим функціям менеджменту, тому що лише обґрунтоване та оптимальне управління діяльністю підприємств може сприяти їхньому виходу із сучасного кризового стану.

### Література

1. Анісімова О.М. Використання стратегічного управління підприємств у сфері міжнародного бізнесу / О.М. Анісімова // Университетская наука – 2013 : международная научно-техническая конференция : сб. тезисов докладов : в 3 т., г. Мариуполь, 24–27 апреля 2013 г. – Мариуполь : ГВУЗ «ПГУ», 2013. – Т. III. – С. 53–54.
2. Заяц О.Ю. Передумови ефективного функціонування експортоорієнтованих машинобудівних підприємств України / О. К. Малютін, О. Ю. Заяц // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – Суми, 2014. – Випуск 3 (51). – С. 99–103.
3. Слабоспицька О. Ю. Особливості планування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / О. Ю. Слабоспицька // Наука молода : збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2014. – Вип. 13. – С. 109–114.
4. Слабоспицька О. Ю. Особливості стратегічного планування на підприємстві з урахуванням системи державної підтримки українського експорту / О. Ю. Слабоспицька, Ю. І. Данько // Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки. – Одеса, 2014. – Вип. 53. – С. 60–65.

Надійшла 05.11.2016; рецензент: д. е. н. Васильківський Д. М.