

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Л.М. Яцун, В.М. Селютін, С.В. Селютін**

*Запропоновано систему стратегічного управління підприємством, важливою складовою якої є підсистема управління зовнішньоекономічною діяльністю. Розроблено ієрархію стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства «Завод хімічних реактивів», яка розширює можливості зростання експорту (імпорту) та диверсифікованої ринків збуту продукції.*

**Ключові слова:** система стратегічного управління, зовнішньоекономічна діяльність, цілі підприємства.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Л.Н. Яцун, В.М. Селютин, С.В. Селютин**

*Предложена система стратегического управления предприятием, важной составляющей которой является подсистема управления внешнеэкономической деятельностью. Разработана иерархия стратегических целей внешнеэкономической деятельности государственного предприятия «Завод химических реактивов», которая расширяет возможности роста экспорта (импорта) и диверсифицированности рынков сбыта продукции.*

**Ключевые слова:** система стратегического управления, внешнеэкономическая деятельность, цели предприятия.

## **FORMING OF SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**L. Yatsun, V. Seliutin, S. Seliutin**

*In the conditions of complication increase, dynamism and vagueness of external environment there is a necessity of strategic management introduction, which complicates general control system of an enterprise. The system of strategic management is created, close to an operation management the primary objective of which is an enterprise development in a long-term prospect. For this purpose every*

*enterprise must realize such important elements of its activity: mission; aims; present company policy; competitive edges; features of organization of business; markets of sale; products (favour); resources; structure; productive program; organizational culture. For the investigated state enterprise «Plant of chemical reagents» the system of strategic management is offered, the organic constituent of which is the subsystem of management foreign economic activity. A transition to the formation of a strategically oriented enterprise foresees five stages. Coming from essence of the strategic management system structure in enterprise foreign economic activity, stages of strategic management of state enterprise «Plant of chemical reagents» are offered. As the strategic aims of foreign economic activity qualificatory in the system of strategic management of state enterprise «Plant of chemical reagents» are the hierarchy of such aims which extend to the possibility of export increase (to the import) and diversification of sales markets is offered.*

**Keywords:** *system of strategic management, foreign economic activity, aims of enterprise.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Завдання формування і підтримки високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і забезпечення на цій основі їх ефективного функціонування на зарубіжному ринку на довгострокову перспективу є сьогодні найактуальнішим. Вирішення цього завдання можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління, яка дозволяє виявити загрози й можливості зовнішнього середовища, діагностувати сильні сторони і проблеми підприємства та на цій основі поставити адекватні й більш якісні цілі розвитку.

Актуальність дослідження теоретичних і методологічних аспектів формування системи стратегічного управління підприємств обумовлюється наявністю проблем, пов'язаних із удосконаленням існуючих та пошуком нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що є умовою його розвитку на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємств як об'єктів стратегічного управління та проблеми формування системи стратегічного управління ними розглянуто в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансофф [1], О.С. Віханський [2], Ю.Б. Иванов [3], Г.В. Поясник [4], В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [5], І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [6], М.Е. Портер [7], М.Г. Саєнко [8], А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [9], Р.А. Фатхутдінов [10], З.Є. Шершньова [11]. Однак підвищення рівня нестабільності, складності та динамізму чинників зовнішнього середовища, особливо закордонних ринків, обумовлюють необхідність подальшого вивчення, пошуку і застосування нових підходів до формування систем стратегічного управління.

**Мета статті** – обґрунтування формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

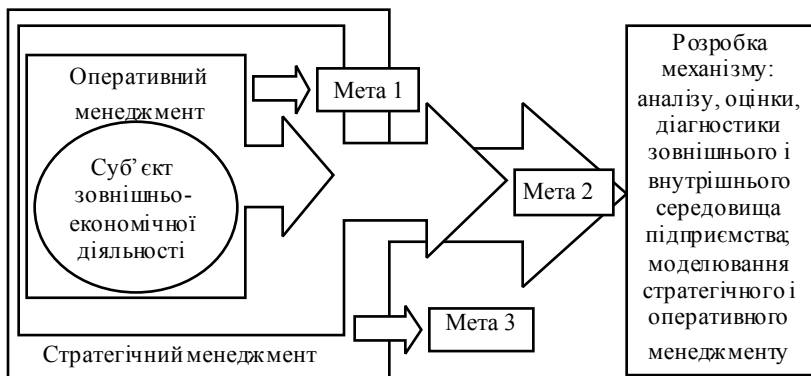
**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основу проведених досліджень покладено матеріали державного підприємства «Завод хімічних реактивів». Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення. Характерні риси системи стратегічного управління підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності суб'єкту міжнародного ринку;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Стратегічне управління як обов'язковий елемент загальної системи управління підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати й виконувати ефективні стратегії, що сприяють збалансуванню відносин між підприємством (включаючи його окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [1].

Упровадження стратегічного управління ускладнює загальну систему управління підприємством. Виникає два взаємодіючих контури: стратегічного та оперативного управління (рис. 1).

Підсистема стратегічного управління спрямована на створення і розвиток потенціалу підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства й здатні визначити його конкурентоспроможність. Підсистема оперативного управління націлена на отримання короткострокового прибутку за рахунок розробки і реалізації функціональних планів (маркетингу, виробництва, збуту, фінансового, персоналу тощо).



**Рис. 1. Суть структури системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

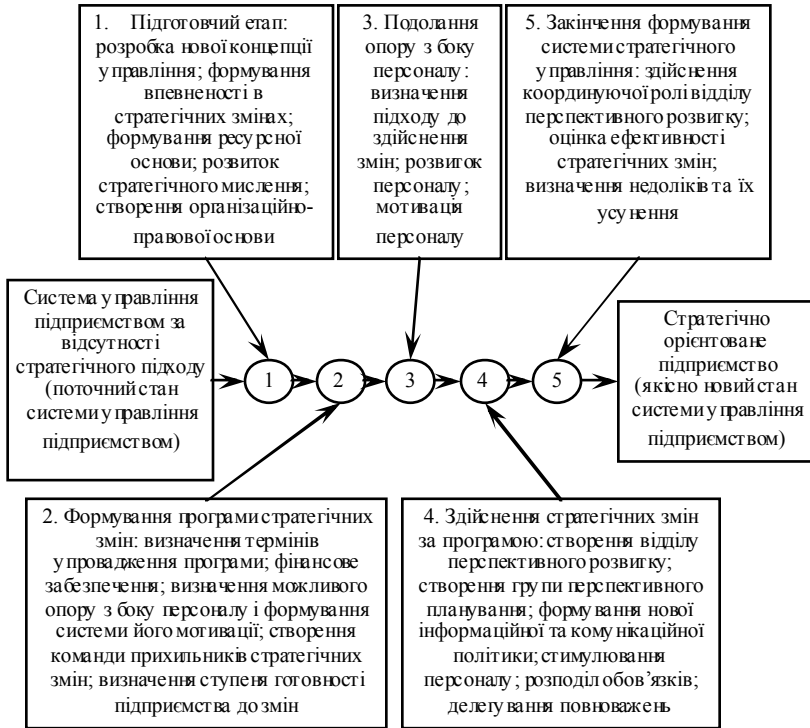
Важливою складовою системи стратегічного управління державного підприємства «Завод хімічних реактивів» має стати підсистема управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 2).

Застосування системи стратегічного управління ЗЕД підприємств створює такі переваги:

- виявляє можливі проблеми розвитку підприємства на міжнародному ринку;
- уможливує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- готує підприємство до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- стимулює керівників до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
- покращує координацію дій на підприємстві;
- збільшує можливості для забезпечення підприємств важливою інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність посадових осіб;
- покращує контроль на підприємстві [6].



Рис. 2. Етапи стратегічного управління суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності



**Рис. 3. Формування системи стратегічного управління підприємства на основі діаграми Ішікави**

Для формування стратегічно орієнтованого підприємства необхідно пройти п'ять етапів (рис. 3).

Процес формування системи стратегічного управління є досить складним, і головна складність полягає у виникненні опору стратегічним змінам. Ця проблема вирішується створенням ефективного мотиваційного механізму, спрямованого на те, щоб змінити поведінку персоналу.

Стратегічно орієнтовані підприємства отримують низку переваг [4]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього»;
- можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на їх дослідженні, сформувані відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи із забезпечення довго- й короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість установа системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства й окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій із реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є схильними до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- реалізація зазначених принципів дає можливість побудувати обґрунтовану послідовність дій із реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства має кілька етапів:

1. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства.
2. Схвалення експертами з міжнародних операцій експортних намірів.
3. Вибір ринку або сегменту ринку.
4. Формулювання стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, цілі, поточну політику, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію (послуги), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Основним питанням, яке необхідно вирішити, є визначення цілей підприємства. Цілі можуть бути різними, зокрема економічними й неекономічними та визначатися декількома способами, а саме:

1. Вивчення етичних, естетичних і економічних чинників усередині підприємства і зовнішнього оточення. У результаті формується бачення того, якими мають бути роль і цілі підприємства в сучасному суспільстві.
2. Проведення аналізу попередніх тенденцій формування цілей і рівня їх досягнення.
3. Зіставлення тих цілей, які можуть бути практичними й водночас досяжними, а також відповідатимуть сучасній практиці бізнесу.

Стратегічні цілі підприємства – це комплекс, що поєднує довгострокові й поточні причини існування підприємства.

Найбільш поширеними є цілі зовнішньоекономічної діяльності (табл.), які належать до сфери розширення можливостей зростання експорту (імпорту) та диверсифікованості ринків збуту продукції.

Досягнення цілей забезпечується розв'язанням відповідних завдань. До основних завдань управління зовнішньоекономічною діяльністю належать такі:

- підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- досягнення відповідної частки зовнішнього ринку;
- мінімізація ризиків зовнішньоекономічної діяльності;
- зростання конкурентних переваг продукції на зовнішньому ринку;
- зростання обсягу продажів та ін.

Добре розроблена та впроваджена в дію стратегія є результатом ефективної діяльності системи управління.

Нааявність вираженої й добре визначеної системи стратегічних цілей, завдань, стратегій зовнішньоекономічної діяльності не є запорукою досягнення підприємством успіху. Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим.

Таблиця

### Стратегічні цілі зовнішньоекономічної діяльності

Головна мета	Цілі першого порядку	Цілі другого порядку	Показник
1	2	3	4
Задоволення потреб міжнародного ринку	Диверсифікація експорту (імпорту)	Виробництво та експорт нового продукту	Товарна структура експорту. Географічна структура експорту. Рентабельність експорту (імпорту)
		Розширення кількості товарів	
		Проникнення в нові галузі діяльності	



Продовження табл.

1	2	3	4
	Зменшення ризиків зовнішньо-економічної діяльності	Вибір оптимальних способів та форм міжнародних платежів	Економічна ефективність експорту (імпорту).
		Зміна умов постачання експортного (імпортного) товару	Ефект експорту (імпорту). Прибуток від експорту (імпорту). Рентабельність експорту (імпорту)
	Позиціонування товару на зовнішньому ринку	Сегментування зовнішнього ринку	Бюджет витрат
		Вивчення споживчих переваг	
		Вивчення попиту	
	Завоювання частки зовнішнього ринку	Вибір методу ціноутворення на зовнішньому ринку	Контрактна вартість. Рентабельність експорту (імпорту)
		Вибір способу просування	
	Проникнення на нові зовнішні ринки	Міжнародна рекламна підтримка	Бюджет витрат. Рентабельність експорту (імпорту)
		Вибір методу виходу на зовнішні ринки	
		Організаційні форми діяльності на зовнішньому ринку	

На стратегічно орієнтованому підприємстві персонал мусить стратегічно мислити, має застосовувати систему стратегічного планування, що дає можливість розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

**Висновки.** В умовах зростання складності, динамізму і невизначеності зовнішнього середовища виникає потреба впровадження стратегічного управління, яке ускладнює загальну систему управління підприємством. Разом з оперативним управлінням створюється система стратегічного управління, головною метою якої є розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Для цього кожне

підприємство має усвідомити важливі елементи своєї діяльності: місію, цілі, політику, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію (послуги), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Для досліджуваного державного підприємства «Завод хімічних реактивів» запропоновано систему стратегічного управління, органічною складовою якої має стати підсистема управління зовнішньоекономічною діяльністю. Перехід до формування стратегічно орієнтованого підприємства передбачає п'ять етапів.

З урахуванням суті структури системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства, запропоновано етапи стратегічного управління державним підприємством «Завод хімічних реактивів». Оскільки визначальними в системі стратегічного управління ДП «Завод хімічних реактивів» є стратегічні цілі зовнішньоекономічної діяльності, запропоновано ієрархію таких цілей, які розширюють можливості зростання експорту (імпорту) та диверсифікованості ринків збуту продукції.

#### Список джерел інформації / References

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.  
Ansoff, I. (1989), *Strategic Management [Strategicheskoye upravleniye]*, Economic, Moscow, 519 p.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский / О. С. Виханский. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.  
Vihanskiy, O.S. (1998), *Strategic Management. 2nd ed. [Strategicheskoye upravleniye. 2-e izd., pererob. i dop.]*, Gardarika, Moscow, 296 p.
3. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.  
Ivanov, Yu.B. (2004), *The competitiveness of enterprises: assessment, diagnosis, strategy [Konkurentosposobnost' predpriyatija: oценка, diagnostika, strategija]*, HNEU, Har'kov, 256 p.
4. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.  
Kyrchata, I.M. and Poiasnyk, H.V. (2009), *Management of enterprise's competitiveness in the global environment [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v hlobal'nomu seredovyshchi]*, KhNADU, Kharkiv, 160 p.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.

Niemišov, V.D. and Dovgan', L.Ye. (2002), *Strategic management [Stratehichnyi menedzhment]*, TOV "UVPK EksOB", Kyiv, 560 p.

6. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкуренто-спроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.

Piddubnyj, I.O. and Piddubna, A.I. (2004), *Management of international competitiveness of the enterprise [Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva]*, VD "ІNZhEK", Kharkiv, 264 p.

7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

Porter, M. E. (1997), *Strategy of competitiveness [Stratehiia konkurentsii]*, Osnovy, Kyiv, 390 p.

8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Saienko, M.H. (2006), *The strategy of an enterprise [Stratehiia pidpriemstva]*, Ekonomichna dumka, Ternopil, 390 p.

9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Tompson, A.A. and Stricklend, A.Dzh. (1998), *The art of development and implementation of strategy [Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii]*, Banki i birzhi, JuNITP, Moskov, 576 p.

10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-синтез, 2000. – 640 с.

Fathutdinov, R.A. (2000), *Strategic Marketing [Strategicheskij marketing: uchebnyk]*, Intel-sintez, Moskov, 640 p.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Shershny'ova, Z.Ye. (2004), *Strategic Management*, 2nd ed. [Stratehichne upravlinnia, 2-e vyd., pererob. i dop.], KNEU, Kyiv, 699 p.

**Яцун Леонід Миколайович**, проф., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

**Яцун Леонид Николаевич**, проф., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Ключовская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

**Yatsun Leonid**, professor, Department of management of foreign economic activity and tourism, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

**Селютін Віктор Михайлович**, доц., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний

університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0990950611; e-mail: sinps@meta.ua.

**Селютин Виктор Михайлович**, доц., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0990950611; e-mail: sinps@meta.ua.

**Seliutin Victor**, Associate Professor, Department of management of foreign economic activity and tourism, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27, 0990950611; e-mail: sinps@meta.ua.

**Селютін Сергій Вікторович**, асист., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

**Селютин Сергей Викторович**, ассист., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

**Seliutin Sergii**, assistant, Department of management of foreign economic activity and tourism, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Черною.  
Отримано 15.03.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 101.9:338.439.68

## ЗАГАЛЬНОФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ

**О.М. Варипаєв, Л.М. Варипаєва**

*Розглянуто проблематику філософії споживання. Наведено модель очікуваної корисності, що дозволяє раціонально охарактеризувати сучасну поведінку споживача. Виявлено етичні, метафізичні, політичні та соціальні передумови вибору споживачів.*

***Ключові слова:** філософія їжі, поведінка споживача, потреба, раціональна модель.*

---

© Варипаєв О.М., Варипаєва Л.М., 2015