

ПОБУДОВА СИСТЕМИ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2014 ШИМАНСЬКА Л. М.

УДК 330.131

Шиманська Л. М. Побудова системи механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності

У статті акцентовано увагу на проблему ефективного управління підприємством. Запропоновано систему механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) з виявленням джерел конкурентних переваг і поліпшення позицій підприємства на ринках збуту внаслідок їх раціонального використання. У системі механізмів реалізації стратегії виділено економічний, організаційний та мотиваційні механізми. Взаємодія охарактеризованих у статті механізмів має відбуватись з дотриманням принципів адаптивності, гнучкості, з обов'язковим елементом раціональності, що є передумовою своєчасного та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Автором показано, що зміни характеристик будь-якого елемента функціональної структури або їх сукупності мають відповідним чином враховуватись в роботі механізмів стратегічного розвитку, оскільки будь-які зміни є джерелом нових можливостей і ризиків. Тому розглянута система механізмів реалізації стратегій підприємства дасть змогу виявити джерела конкурентних переваг і поліпшить позицію підприємства на ринку внаслідок раціонального використання таких джерел.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-середовище, адаптація.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Шиманська Ліна Миколаївна – здобувач, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)
E-mail: linashmnsk@gmail.com

УДК 330.131

Шиманская Л. Н. Построение системы механизмов реализации задач стратегического развития предприятия в системе внешнеэкономической деятельности

В статье акцентировано внимание на проблему эффективного стратегического управления предприятием. Предложена система механизмов реализации стратегии развития предприятия в системе внешнеэкономической деятельности (ВЕД) с выявлением источников конкурентных преимуществ и улучшения позиций предприятия на рынках сбыта в результате их рационального использования. В системе механизмов реализации стратегии выделены экономический, организационный и мотивационные механизмы. Взаимодействие охарактеризованных в статье механизмов должно происходить с соблюдением принципов адаптивности, гибкости, с обязательным элементом рациональности, что является предпосылкой своевременного и эффективного реагирования на изменения внешней среды. Автором показано, что изменения характеристик любого элемента функциональной структуры или их совокупности должны соответствующим образом учитываться в работе механизмов стратегического развития, поскольку любые изменения являются источником новых возможностей и рисков. Поэтому рассматриваемая система механизмов реализации стратегий предприятия позволит выявить источники конкурентных преимуществ и улучшить позицию предприятия на рынке вследствие рационального использования таких источников.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, внешнеэкономическая деятельность, бизнес-среда, адаптация.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Шиманская Лина Николаевна – соискатель, Винницкий национальный технический университет (Хмельницкое шоссе, 95, Винница, 21021, Украина)
E-mail: linashmnsk@gmail.com

UDC 330.131

Shymanska L. M. Building a System of Mechanisms for Implementing Tasks of Strategic Development of the Company in the Field of Foreign Economic Activity

The article also focused on the problem of effective strategic management. The system of mechanisms for the implementation of enterprise development strategies in the system of foreign economic activity (FEA) to identify the sources of competitive advantage and improve the position of the enterprise in the markets as a result of their rational use. The system mechanisms of implementation of the strategy highlighted the economic, organizational and motivational mechanisms. Interaction mechanisms characterized in the article should be in compliance with the principles of adaptability, flexibility, with a mandatory element of rationality, which is a prerequisite for timely and effective response to environmental changes. The author shows that changes in the characteristics of any element of the functional structure or their combination should be properly taken into account in the strategic development of mechanisms, since any changes are a source of new opportunities and risks. Therefore, the considered system of mechanisms for implementing enterprise strategies will identify sources of competitive advantage and improve the position of the enterprise in the market due to the rational use of such sources.

Key words: strategy, strategic management, trade, business environment, adaptation.

Рис.: 1. **Bibl.:** 8.

Shymanska Lina M. – Applicant, Vinnytsia National Technical University (Khmelnyske shose, 95, Vinnytsia, 21021, Ukraine)
E-mail: linashmnsk@gmail.com

Динамічність бізнес-середовищ не дає змогу швидко адаптуватись підприємствам до змін у них. Посилюється вразливість підприємств до різноманітних факторів впливу зовнішнього середовища, які впливають на темпи виробництва. Тому підприємства завжди зацікавлені в оновленні механізмів і методів прогнозування до адаптації змін в бізнес-середовищі.

Проблема стратегічного розвитку (планування) цікавили економістів ще у 60-х роках ХХ ст., коли динаміка розвитку підприємств стала перевищувати дослідження в

цій галузі. Тому недостатність інформації й сформувала попит на більш поглиблене вивчення цієї проблеми. Започаткував цей напрямок стратегічного розвитку підприємства І. Ансофф (американський вчений російського походження), якого вважають «батьком» стратегічного менеджменту. Над цим питанням також почали працювати вихідці Гарварду Дж. Вилкінсон (*J. Wilkinson*, 2013), В. Кеннан (*Vijay R. Kannan*, 2013) та ін. Дослідженнями в цій сфері займалися і вітчизняні вчені, такі як Іванов Ю. Б. (*Yu. Ivanov*, 2006), Тищенко О. М. (*O. Tyshenko*, 2006), Галазюк Н. М. (*N. Galazyuk*,

2013) та А. В. Шумілова (А. Shumilova, 2006), що показала три механізми реалізації стратегії підприємства. Ми ж пішли далі та на основі головних функціональних ознак розробили цілу систему механізмів реалізації стратегії підприємства, детермінували існуючі три механізми.

Мета статті – розробити систему механізмів ефективної реалізації стратегічного розвитку на підприємстві, що розвивається в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Показати зміст функціональних компонентів стратегічного розвитку.

Посилення конкуренції, яке відбувається на зовнішніх і внутрішніх ринках, має наслідком оновлення усталених поглядів на бачення якості та собівартості продукції, планування виробничих витрат, управління ефективністю використання матеріальних і нематеріальних ресурсів [6].

Зусилля управлінського апарату спрямовуються на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, і тому під впливом глобалізації відбувається оновлення форм, методів ведення комерційної діяльності та організації виробництва, які спрямовані на створення конкурентних переваг. Підвищення інтенсивності процесів у бізнес-оточенні призводить до підвищення ризиків комерційної діяльності, унаслідок чого підприємство стає більш вразливим до впливу будь-яких несприятливих чинників. У таких умовах актуальною стає філософія антикризового управління, за положеннями якої будь-які перешкоди розглядаються як стимули вдосконалення та розвитку [8].

Кардинальні зміни в розвитку функції планування в компанії пройшли спершу на американських підприємствах, а за ними і в багатьох європейських корпораціях у 1960 – 1970-ті рр. Цей період часто називають «бумом стратегічного розвитку» [4].

В аспекті цих перетворень зростає значення універсальної ролі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка розкривається і у відкритті перспективних ринків збуту, і в підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства внаслідок залучення альтернативних джерел ресурсів, зміцнення взаємовигідного партнерства, тощо. Таким чином, основою стратегічного розвитку є комплексний механізм управління діяльністю функціональних підрозділів суб'єкта господарювання на системному та процесному рівнях.

Стратегічний розвиток полягає у використанні у фінансово-господарській діяльності нових можливостей, які з'являються внаслідок розширення масштабів бізнесу. Політика управління господарським потенціалом має ґрунтуватися на розумінні того, що запорукою перемоги в конкурентній боротьбі є не накопичення ресурсів, рушійних сил, факторів виробництва, а ефективне їх використання [3]. Реалізація завдань стратегічного управління, на нашу думку, полягає у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства, побудованому на довгострокових прогнозах та очікуваннях стосовно: а) поведінки суб'єктів цільового ринку; б) появи альтернативних чи конкурентних ринків збуту; в) кон'юнктури бізнес-середовища; г) перспектив діяльності на нових ринках; д) майбутнього діючих ринків, які можуть як розвиватися надалі, так і занепасти у зв'язку зі змінами споживчих очікувань, потреб, можливостей; е) життєвого циклу продукції підприємства [7].

Атмосфера невизначеності, яка посилюється пропорційно динамічності регіонального та міжнародного бізнес-

середовища, негативно впливає на здатність суб'єктів господарювання відслідковувати зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них. Внаслідок цього зменшується контроль підприємства над зовнішнім середовищем і посилюється його вразливість перед впливом соціально-економічних, політичних факторів, котрі деструктивно впливають на можливості експлуатації обмежених джерел ресурсів, розвиток ринків збуту, темпи виробництва. З точки зору забезпечення ефективності механізму управління суть цієї проблеми – у відсутності досвіду та відповідної інформаційної бази, котра служила б основою обґрунтування довгострокових стратегій. Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства як агента міжнародної комерційної діяльності потребує оновлення механізмів і методів прогнозування та адаптації до ймовірних змін зовнішнього бізнес-оточення [5].

Роль стратегічного управління в досягненні загальної економічної мети полягає у створенні умов для ефективного використання виробничих ресурсів, множення та збереження капіталу, досягнення ринкового зростання за рахунок гармонійного розвитку підприємства відповідно до становища соціально-економічної та макроекономічної систем. З огляду на динамічність зовнішнього середовища методологічною основою стратегічного управління є адаптаційні механізми, впровадження яких допомагає утримати рівновагу між інтересами підприємства, учасників виробничого процесу та зовнішніх суб'єктів. Інтенсивність пристосування підприємства до зовнішнього середовища визначає зміст заходів пристосування.

Модель пасивної адаптації, як правило, реалізовується в умовах стабільного ринку у вигляді інструментів вибору оптимальних усталених кон'юктур цільового ринку умов фінансово-господарської діяльності. Виробничо-організаційна структура релевантна вимогам бізнес-середовища – у випадку значних змін характеристик зайнятої підприємством ніші, відбувається її реорганізація. Така поведінка притаманна системам реактивної адаптації.

Моделі активної адаптації взаємодіють з бізнес-середовищем, намагаються використати кон'юнктурні зміни для розширення зайнятого сегменту ринку, створення сприятливих умов переходу на нові ринки. Характерною рисою змін, здійснених у моделі активної адаптації, є їх зворотність. Іншими словами, структурний організм швидко пристосовується до будь-яких нових вимог ринку, навіть якщо наступний цикл розвитку змушуватиме повернутися до вже пройденого етапу. Виживання підприємства в моделі активної взаємодії потребує створення ефективних систем прогнозування, розробки управлінських рішень та їх впровадження. Стратегія таких підприємств є багатовекторною. Моделі активної адаптації відповідають системам прийняття управлінських рішень шляхом реагування на слабкі сигнали, розробки альтернативних стратегій, рангування стратегічних пріоритетів, управління ризиками цільового ринку та бізнес-оточення.

Модель формування зовнішнього середовища реалізовується у вигляді комплексних дій, спрямованих на зміну характеристик (поведінки) суб'єкта (-ів) соціально-економічної системи, які б створювали сприятливі передумови для успішної діяльності підприємства. З огляду на ресурсоемність досліджень (відповідного рівня) завдання стратегічного розвитку розробляються на основі емпіричних інтуїтивних знань про поточний і майбутній стан бізнес-середовища.

Прикладами моделі формування зовнішнього середовища є системи управління, засновані на засадах колективної стратегії, інноваційного управління, тощо [1].

Таким чином, поведінка суб'єкта господарювання будується на прогнозних очікуваннях, отриманих у результаті застосування інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, тощо). Вибір тієї чи іншої моделі поведінки в довгостроковому горизонті визначається сукупним впливом таких факторів, як галузь промисловості, конкуренція на ринках збуту, мотивація та стиль управління топ-менеджменту, ресурсні можливості, тощо.

Реалізація тієї чи іншої моделі стратегічного розвитку потребує організації злагодженої роботи функціональних підрозділів підприємства та / або системи управління. У зв'язку з тим, що функції управління реалізуються в усіх сферах фінансово-господарської діяльності, набувають визначених природою суб'єкта впливу форм, переслідують певні цілі, які підпорядковуються загальним (для всієї мікросистеми) цілям, складно визначити їх належність тому чи іншому механізму, оскільки всі вони пов'язані економічним змістом діяльності підприємства.

Зручним для розуміння природи стратегічного управління є підхід до систематизації механізмів реалізації стратегії підприємства, запропонований Шуміловою А. В. [2]. Дослідниця виділяє: організаційний, економічний та мотиваційний механізми, які детерміновано за принципом однорідності на основі головних функціональних ознак (рис. 1).

Організаційний механізм системи управління стратегічним розвитком призначений для виявлення джерел конкурентних переваг і поліпшення позицій підприємства на ринку збуту внаслідок їх раціонального використання. Дане завдання детермінує дефініцію організаційного механізму як сукуп-

ність диференційованих інструментів, методів, прийомів, важелів застосовуваних менеджментом підприємства з метою дотримання інтересів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища в довгостроковому періоді.

Структуру організаційного механізму стратегічного розвитку формують такі сфери завдань менеджменту:

- ✦ обґрунтування засад маркетингової та виробничої політики підприємства – диверсифікація чи спеціалізація;
- ✦ обґрунтування оптимальної функціональної структури, а також пріоритетних напрямків виробничої та інвестиційної політики;
- ✦ формування регламенту реалізації планування, бюджетування, бізнес-планування на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління;
- ✦ формування структури системи внутрішньогосподарського контролю та її орієнтація на вирішення завдань стратегічного управління;
- ✦ інтеграція функції контролю в процес управління стратегічним розвитком, яка відбувається на рівнях обґрунтування змісту стратегії, її реалізації та аналізу результатів.

Безперервний контроль зберігає можливість виявлення нереалізованого потенціалу підприємства, забезпечує інформаційну підтримку рішень щодо пристосування фінансово-господарської діяльності підприємства до змін кон'юнктури ринку та бізнес-оточення;

- ✦ регламентація стандартів управління та виробничих процесів.

Система стандартів є фундаментом формування виробничо-технологічного базису підприємства, який, у свою чергу, є середовищем реалізації політики у сферах підтримки якості продукції. Обслуговування споживачів, впрова-



Рис. 1. Система механізмів реалізації стратегії підприємства

Джерело: побудовано на підставі опрацювання [2].

дження у виробництво результатів науково-дослідницької і конструкторської роботи, інновацій у сфері виробництва, організації, управління обслуговування, безпеки праці, сертифікації продукції підприємства.

Економічний механізм системи управління стратегічним розвитком забезпечує матеріальний баланс між організаційною, виробничою та комерційною сферами діяльності підприємства. Структуру економічного механізму складають засоби вирішення таких завдань:

- ✦ обґрунтування цінової політики на основі прогнозів щодо майбутньої кон'юнктури ринку, конкурентних цінових політик конкурентів, поведінки інших учасників ринку, постачальників;
- ✦ обґрунтування шляхів відновлення виробничого потенціалу за рахунок накопичення амортизаційних відрахувань, та його примноження – за рахунок нерозподіленого прибутку, акціонерного капіталу тощо.

Варто відзначити, що самофінансування інвестиційної/інноваційної діяльності є можливим виключно в разі комерційної ефективності реалізованих стратегій;

- ✦ обґрунтування програм фінансування операційної та інвестиційної діяльності за рахунок зовнішніх джерел: кредитування, лізингу, повторного випуску акцій, тощо.

Мотиваційний механізм стратегічного розвитку складається з переконань, мотивів, методів управління, які перебувають в основі вибору шляхів досягнення довгострокових завдань, а також методів, якими керуються вище керівництвом та власники в процесі визначення завдань стратегічного розвитку. Цілісність мотиваційного механізму забезпечується повнотою врахування передумов стратегічного розвитку, а саме: мотивацію нововведень у фінансово-господарській, організаційній та управлінській сферах, інтенсивність (потреба) в яких визначається характеристиками ринку: рівнем конкуренції технологій, етапом життєвого циклу продукції (технології). Акцент на задоволення суспільних потреб або ж урахування їх поряд із технологічним пріоритетом промисловими виробниками визначає врахування таких детермінант розвитку, як:

- ✦ створення додаткової вартості для акціонерів через збереження, зростання ринкових позицій;
- ✦ задоволення потреб споживачів (шляхом насичення ринку, виходу (появи) на нових сегментах ринку, тощо);
- ✦ виконання соціально важливої місії (наприклад, розвиток соціально-економічного середовища, інфраструктури, збереження сприятливого екологічного стану довкілля, тощо);
- ✦ примноження доброї ділової репутації підприємства, через реалізацію соціально-орієнтованих (некомерційних) проектів, зміцнення престижу як ділового партнера, лідера галузі, виробника кращої продукції, тощо;

Мотивація нововведень у комерційній, маркетинговій сферах підштовхує управлінський апарат до пошуку альтернативних шляхів реалізації потенціалу виробничо-майнового комплексу підприємства, джерел підвищення ефективності капіталовкладень у підприємство, засобів створення нової конкурентоспроможної продукції. Мотивацію нововведень у комерційній сфері генерують заохочення діяльності менеджменту в напрямках:

- ✦ розвитку ініціативності менеджменту;
- ✦ розвитку внутрішньої конкуренції;
- ✦ розвитку інструментів управління ризиком в перспективних проектах.

Мотивація персоналу відбувається шляхами:

- ✦ матеріального заохочення (надбавки до заробітної плати, надання соціального пакету, пільгового житла, харчування, тощо);
- ✦ нематеріального заохочення (сприятлива атмосфера в трудовому колективі, визнання серед колег, самореалізація як фахівця в певній галузі, престижність місця роботи чи зайнятої посади);
- ✦ перспектив кар'єрного зростання (зарплата, кар'єра);
- ✦ перспектив професійного зростання (посилення відповідальності задля отримання досвіду реалізації складніших проектів, прагнення підвищити престиж підприємства, тощо).

ВИСНОВКИ

Взаємодія охарактеризованих механізмів має відбуватися з дотриманням принципів адаптивності, гнучкості, раціональності – як передумов своєчасного та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Зміни характеристик будь-якого елемента функціональної структури або їх сукупності мають відповідним чином враховуватися в роботі механізмів стратегічного розвитку, оскільки будь-які зміни є джерелом нових можливостей та ризиків.

Отже, розглянута система механізмів реалізації стратегії підприємства дає змогу виявити джерела конкурентних переваг і поліпшити позиції підприємства на ринку внаслідок їх раціонального використання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Монографія / За заг. ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
2. Шумилова А. В. Механизмы реализации стратегии предприятия / А. В. Шумилова // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2. – С. 208 – 210.
3. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: зб. наук. пр. – 2013. – № 10. – С. 56 – 62.
4. Wilkinson T. J. Strategic Management in the 21st Century / Timothy J. Wilkinson, Vijay R. Kannan, 2013.
5. Власова-Захарченко М. С. Стратегічний аналіз умов експортно-імпоротної діяльності України на світових ринках / М. С. Власова-Захарченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1. – С. 45 – 52.
6. Волкова І. А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І. А. Волкова, І. В. Пірчук // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3. – С. 53 – 55.
7. Воронкова О. Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление / О. Н. Воронкова, Е. Н. Пузакова. – М. : Экономистъ, 2005. – 495 с.
8. Врублевский В. К. Закономерности развития общественного труда под влиянием НТР в условиях зрелого социализма : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / В. К. Врублевский. – М., 1981. – 411 с.

REFERENCES

Halaziuk, N. M. "Stratehichne planuvannia zovnishnyo-ekonomichnoi diialnosti yak osnova upravlinnia pidpriemstvom na suchasnomu etapi rozvytku" [Strategic planning of foreign economic activity as a basis for business management at the