

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої
освіти
на тему:
«Формування конкурентних переваг підприємств при здійсненні
зовнішньоекономічної діяльності»

Виконала здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи МЕВ-20
ОПП «Міжнародні економічні
відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
_____ Гоменюк В.О.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЕШИТЬКО
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент _____

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Міжнародних економічних відносин

Рівень вищої освіти Бакалавр

Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Іван МИЦЕНКО

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гоменюк Валерії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Формування конкурентних переваг підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

2. Керівник роботи

Решитько Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою дослідження є підвищення ефективності механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Завдання: здійснити змістовно-дефінітивний аналіз зовнішньоекономічної діяльності в контексті управління виходом підприємства на зовнішній ринок; ідентифікувати сутність конкурентоспроможності як економічної категорії та одного із головних пріоритетів забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати сучасні методи оцінки конкурентоспроможності, оцінити та визначити перспективи зовнішньоекономічного розвитку окремих підприємств в умовах конкурентної боротьби; запропонувати та обґрунтувати теоретичні основи формування і розробки механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві за умов сучасної конкуренції.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Решитько Т.В.		
Розділ 2	доц. Решитько Т.В.		
Розділ 3	доц. Решитько Т.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження		
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану його виконання		
3	Опрацювання навчальної та наукової літератури і складання плану роботи		
4	Проведення наукових досліджень, обробка фактичного матеріалу		
5	Написання тексту 1-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові		
6	Написання тексту 2-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові		
7	Написання тексту 3-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові		
8	Усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення кваліфікаційної роботи		
9	Отримання відгуку наукового керівника		
10	Перевірка на плагіат		
11	Зовнішнє рецензування роботи		
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії		

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2024 року

Підпис керівника

_____ (прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2024 року

Підпис здобувача

АНОТАЦІЯ

Формування конкурентних переваг підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2024. Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню особливостей організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті розвитку євроінтеграційних процесів, визначено переваги та ризики адаптації промислових підприємств до умов євроінтеграційних процесів.

Здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства, його експортну складову. Намічено шляхи покращення зовнішньоекономічної діяльності для досліджуваного підприємства.

Систематизовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства та регіону.

Охарактеризовано проблематичні аспекти, що виникли в період економічної співпраці України у рамках СОТ та позитивні зрушення членства у даній організації вітчизняних підприємств.

Структурно сформовано функціональні підсистеми механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх взаємодія та взаємовплив один на одного мають базуватися на принципах адаптивного менеджменту.

Ключові слова: механізм управління, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, конкурентні переваги, членство в СОТ, інтеграційні процеси, глобальні виклики.

SUMMARY

Formation of Competitive Advantages of Enterprises in the Process of Foreign Economic Activity. – Manuscript.

Qualifying work on obtaining a higher education degree " Bachelor " in the educational-professional program "International Economic Relations" in the specialty "International Economic Relations". – Central Ukrainian National Technical University. - Kropyvnytskyi. - 2024.

The graduation paper is devoted to the study of the international economic performance of enterprises in the context of European integrational processes, the benefits and risks of industrial enterprises adaptation to the European integrational processes are analyzed.

There has been investigated the international economic performance of an enterprise and its export component. The ways to improve the international economic performance of the enterprise under consideration are pointed put.

Inner and outer factors influencing the development the international economic performance of enterprises and the region are defined.

Problematic aspects arising in the period of economic cooperation of Ukraine in WTO and the positive changes of the national enterprises membership in this organization are characterized.

The structure of functional subsystems in the mechanism of the international economic performance of enterprises is formed; their correlation and interaction should be based on the principles of adaptive management.

Key words: management mechanism, international economic performance of an enterprise, competitive advantages, WTO membership, integrational processes, global challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОЛІТИКА ЗЕД	11
1.1. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств	11
1.2 Концептуальні положення підприємства з позиції конкурентних переваг.....	19
1.3 Методи управління ЗЕД підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Теоретичний аналіз ЗЕД	34
2.2 Оцінка ефективності ЗЕД підприємства на основі конкурентних переваг.....	40
2.3 Оптимізація параметрів конкурентних позицій ЗЕД підприємств.....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ГІДРОСИЛА АПМ».....	55
3.1. Методи формування управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Гідросила АПМ»	55
3.2 Удосконалення і реалізація ЗЕД підприємства в сучасних умовах.....	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
Список використаних джерел.....	71
	122
	124
	133

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та сучасних тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин зростає значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Процеси розширення національної економіки України визначають нові стандарти здійснення зовнішньоекономічних зв'язків та їхньої ефективності, стимулюють розвиток конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій на зовнішньому ринку, максимізації прибутку та впровадження науково-технічних досягнень для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств.

Виконання цього завдання базується на впровадженні раціональної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах сучасної конкуренції. Це стає важливим імперативом для розвитку підприємств, оскільки їхній успіх часто залежить від розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств суміжних галузей промисловості. Саме тому особливої актуальності набуває аналіз проблем, пов'язаних із впливом факторів, які забезпечують ефективність здійснення зовнішніх відносин суб'єктів господарювання та, на цій основі, розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що має функціонувати в умовах сучасної конкуренції, та обґрунтування теоретичних положень рекомендацій щодо підвищення ефективності здійснення діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

здійснити змістовно-дефінітивний аналіз зовнішньоекономічної діяльності в контексті управління виходом підприємства на зовнішній ринок;

ідентифікувати сутність конкурентоспроможності як економічної категорії та одного із головних пріоритетів забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

проаналізувати сучасні методи оцінки конкурентоспроможності, оцінити та визначити перспективи зовнішньоекономічного розвитку окремих підприємств в умовах конкурентної боротьби;

запропонувати та обґрунтувати теоретичні основи формування і розробки механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві за умов сучасної конкуренції.

Об'єктом дослідження є ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, які обумовлюють розробку і функціонування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження були використані методи теоретичного узагальнення та порівняння щодо розвитку понятійного апарату теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю; методи статистичного аналізу; економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та інші нормативні документи з економічних питань; статистичні, інформаційні, аналітичні дані Міністерства статистики України; матеріали наукових конференцій, семінарів та періодичних видань.

Робота викладена на 59 сторінках текстової частини, містить 4 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ І. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОЛІТИКА ЗЕД

1.1. Теоритичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Зовнішня економічна діяльність підприємства - це активна сфера економічного життя, яка надзвичайно динамічно розвивається в сучасних умовах. Еволюція зовнішньоекономічних зв'язків перетворила зовнішню торгівлю на складний міжнародний економічний комплекс, який становить світове господарство. Оскільки ці процеси торкаються інтересів усіх держав світу, всі країни мають регулювати свою зовнішньоекономічну діяльність, щоб досягти своїх цілей. Світовий досвід підтверджує, що навіть в промислово розвинених країнах існує необхідність державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Обов'язками держав є захист інтересів своїх виробників, сприяння збільшенню обсягів експорту, приваблення іноземних інвестицій, збалансування валютних операцій та прийняття законодавчих актів, які регулюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності і контролюють їх виконання.

Для успішної роботи в міжнародному середовищі керівництво підприємств повинно освоїти розуміння його ключових компонентів: економіки, законодавства і державного регулювання, політичної ситуації та культурних особливостей. Це породжує складний набір завдань, які можуть бути вирішені лише за умови системного підходу.

Система, за грецьким походженням, означає цілісність, що складається з кількох взаємодіючих частин, спрямованих на досягнення спільної мети. Таким чином, формування зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства - це комплекс взаємопов'язаних елементів управління (цілей, структури, завдань, методів і функцій, технологій, персоналу), об'єднаних в механізм, що забезпечує досягнення поставлених цілей та прийняття згуртованих та ефективних рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства [1].

Розглянемо більш детально основні функції управління ЗЕД підприємством. Функції управління - це об'єктивно обумовлені напрямки або сфери людської діяльності, сукупність яких забезпечує ефективну координацію суспільної праці. Це конкретний вид управлінської діяльності, для здійснення якої використовуються спеціальні методи та прийоми, а також відповідна організація роботи. До базових функцій управління відносяться такі: планування, організація, мотивація, контроль [2].

Планування, як функція управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства, включає в себе оцінку міжнародного зовнішнього середовища, визначення майбутніх світових можливостей і загроз, формулювання глобальних цілей і стратегії підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього аналізу сильних і слабких сторін. Планування ЗЕД передбачає встановлення довгострокових і короткострокових завдань та розподіл ресурсів (людських, фінансових, технологічних, інформаційних) на міжнародному рівні для досягнення загальних цілей підприємства. Ця функція безпосередньо пов'язана з загальною системою планування і має відбуватися в її рамках.

Функція "організація" включає процес створення структури підприємства, яка дозволяє персоналу ефективно працювати разом, а також процеси координації роботи та формування структури. Координація здійснюється через делегування, розподіл відповідальності та повноважень. Щодо формування структури підприємства, варто звернути увагу на такі моменти [3].

Для ефективного здійснення ЗЕД на підприємстві необхідна адаптована до його умов структура управління. Під час побудови такої структури можуть бути розглянуті два варіанти: прямий вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків; або вихід на зовнішній ринок через посередників.

Ефективність управлінських процесів перш за все залежить від обґрунтованості існуючих підходів і методів. Аналіз теорії та практики управління зовнішньоекономічною діяльністю різних об'єктів показує, що для успішного управління необхідно використовувати 13 наукових підходів, які наведені в таблиці 1.1. Ці підходи можна вважати головними принципами управління [4, с.377].

Таблиця 1.1

Основні етапи формування ЗЕД підприємством [4]

Назва наукового підходу	Короткий зміст
1. Адміністративний підхід	Регламентація функцій, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.
2. Відтворювальний підхід	Орієнтація на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
3. Динамічний підхід	Розгляд об'єкту управління в діалектичному розвитку, в причинно - наслідкових зв'язках.
4. Інтеграційний підхід	Встановлення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
5. Кількісний підхід	Використання кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків.
6. Комплексний підхід	Врахування технічних, економічних, соціальних та інших аспектів менеджменту.
7. Маркетинговий підхід	Орієнтація керуючої підсистеми на споживача.
8. Нормативний підхід	Встановлення нормативів в управлінні.
9. Поведінковий підхід	Допомога працівнику усвідомити власні можливості.
10. Системний підхід	Система управління як сукупність взаємопов'язаних елементів.
11. Ситуаційний підхід	Застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.
12. Функціональний підхід	Потреба в управлінні як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.
13. Інституційно-кон'юнктурний підхід	Сукупність діяльності підприємства з інститутами, які забезпечують його функціонування в умовах формування його кон'юнктури.

Підприємства та їх зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) і зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ) є одним з основних елементів інтернаціоналізації. Термін "зовнішньоекономічна діяльність" виник із заміни терміну "зовнішня торгівля" з початку 80-х років. Це відображає зміну у фокусі

від обміну продуктами до більш широкої міжнародної співпраці, що включає науково-технічну і виробничу кооперацію. З цим з'явилися нові поняття, такі як зовнішньоекономічні зв'язки та зовнішньоекономічна діяльність. Різні підходи до їх визначення, які представлені в економічній літературі, важливо враховувати під час управління зовнішньоекономічною діяльністю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності та
зовнішньоекономічних зв'язків підприємства**

Зовнішньоекономічна діяльність
Це об'єктивний процес обміну та зближення країн світу, їхніх суб'єктів у всіх сферах людського життя на основі спільності загальнолюдських інтересів [5].
Це заходи та дії щодо реалізації зовнішньоекономічних відносин. Найважливішою ознакою й наслідком ЗЕД підприємств є переміщення матеріальних, грошових, трудових і інтелектуальних ресурсів з однієї країни в іншу [6].
Це діяльність суб'єктів ЗЕД України із суб'єктами ЗЕД інших країн, що виникає у процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції на основі взаємної вигоди для всіх учасників. Її проявом можуть бути: експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт, різні форми кооперації, товарообмінні операції, створення спільних підприємств тощо [7].
Це форма господарювання, яка виходить за межі національних кордонів і пов'язана з залученням до багатоетапного циклу економічних відносин різнонаціональних суб'єктів [8].
Це господарська діяльність суб'єктів господарювання, яка в процесі її здійснення потребує перетину митного кордону України майном та/або робочою силою [9].
Це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях [10].
Це заснована на взаємовигідних економічних відносинах діяльність у галузі міжнародної торгівлі, руху капіталів, робочої сили, передачі технологій [11].
Зовнішньоекономічні зв'язки
Це напрацьовані відносини, побудовані на минулій співпраці, які не обов'язково ставлять за мету отримання вигоди. Вони припускають тісний взаємозв'язок міжнародних, господарських і торгово-політичних відносин. Зовнішньоекономічні зв'язки країн формуються і здійснюються під впливом розвитку зовнішньоекономічної діяльності їхніх суб'єктів. Вони впливають на економічну систему держави через механізм ЗЕД [7].
Це складова частина всесвітнього господарства і міжнародних економічних відносин, і одночасно, підсистема національної економіки, яка охоплює і опосередковує дію всіх її секторів, галузей, всіх фаз виробництва [11].
Це система різноманітних зв'язків між національними економіками різних країн, яка охоплює усі сфери економічного життя держави. Зовнішньоекономічні зв'язки виступають, по-перше, своєрідним індикатором, який відбиває характер і ступінь залучення національної економіки в систему міжнародних економічних відносин, по-друге, індикатором стану і перспектив розвитку національної економіки [12].
Це сукупність видів економічної діяльності, які пов'язані з рухом товарів, капіталів та наданням послуг між країнами [13].
Це торгові, науково-технічні, виробничі і інші економічні зв'язки країн з іноземними державами [14].

Зовнішньоекономічні зв'язки підприємства визначають напрями і форми виходу на світовий ринок відповідно до цілей і завдань управління зовнішньоекономічною діяльністю. До змістовної частини цієї категорії входять міжнародні господарські, наукові та торгово-політичні зв'язки. Таким чином, зовнішньоекономічні зв'язки підприємства формуються в умовах розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Сутність категорії управління зовнішньоекономічною діяльністю тісно пов'язана з міжнародним менеджментом. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність включає взаємодію національних і транснаціональних компаній, а міжнародний менеджмент регулює діяльність ТНК, вона передбачає співпрацю зовнішньоекономічних підрозділів з міжнародними відділеннями багатонаціональних корпорацій. Для транснаціональних компаній пріоритетним є універсальний міжнародний підхід, а дії в кожній країні є його наслідком. Тому категорія зовнішньоекономічної діяльності має суперечливий характер, оскільки вона ґрунтується на внутрішньонаціональних операціях підприємства, а міжнародна діяльність є результатом внутрішньо-національних успіхів [14].

У сучасних умовах господарювання існує комплекс проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, серед яких: економічні, політичні та соціальні розбіжності; відмінності в культурі, мові, стандартах і ділових традиціях; різний ступінь відкритості економіки; різні рівні споживання товарів; різні інфраструктури реалізації продукції; відмінності в законодавстві; різні умови просування продукції; валютні проблеми тощо. Вирішення цих проблем вимагає глобального планування з урахуванням культури і торговельних звичаїв, інформаційного забезпечення, вирішення кадрових питань та готовності до підвищеного рівня ризику у процесі функціонування підприємства [15].

Отже, основними принципами управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є: запобігання витратам ресурсів, пов'язаним з

виходом на світовий ринок неконкурентоспроможних продуктів; формування умов, які враховують інтереси підприємства та споживачів; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства як надійного ділового партнера. Використання цих принципів дозволить розробити методи і підходи для реалізації ефективної стратегії управління, яка сприятиме розвитку та розширенню обсягів зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Рівні можливості брати участь у міжнародних відносинах не означають однакових початкових умов для виходу та належного функціонування підприємства на зовнішньому ринку. За активністю у цьому процесі можна виділити кілька груп підприємств і визначити їх стратегічні завдання (рис. 1.1).

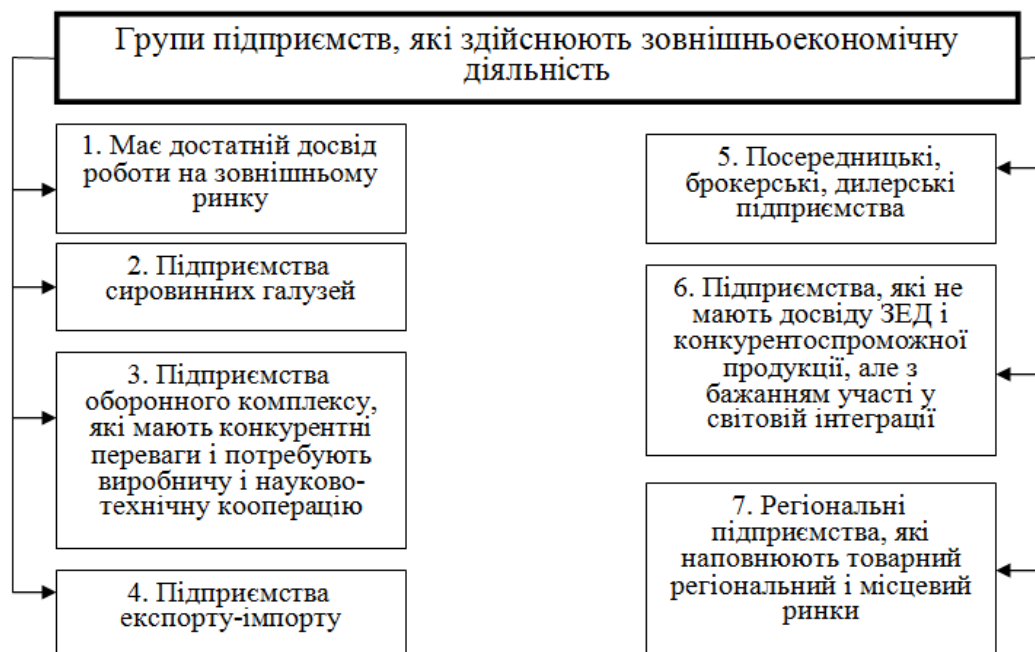


Рис. 1.1. Ознаки підприємства, яке виходить на зовнішній ринок

Джерело: сформовано на основі [16]

Група 1 - підприємства з достатнім досвідом роботи на закордонних ринках, авторитетом та налагодженими міжнародними зв'язками.

Група 2 - підприємства сировинних галузей, у яких існують значні розбіжності в цінах на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, такі як нафтовидобувна, лісова, гірничодобувна галузі тощо.

Група 3 - підприємства оборонного комплексу, які пройшли конверсію, володіють високими технологіями, конкурентоспроможною продукцією і мають потребу у виробничій та науково-технічній кооперації.

Група 4 - підприємства, що здійснюють експортно-імпортні операції через централізовані відомчі структури.

Група 5 - посередницькі, брокерські, дилерські й інші організації, що виникли на базі розформованих державних зовнішньоторговельних підприємств.

Група 6 - підприємства, що не мають досвіду міжнародної діяльності та відповідної конкурентоспроможної продукції.

Група 7 - муніципальні підприємства, які зосереджені переважно на задоволенні попиту на регіональних та місцевих ринках.

Для кожної групи підприємств характерні специфічні завдання, узагальнені і представлені в таблиці 1.2 [17] .

Таблиця 1.3

Основні завдання підприємств в сфері зовнішньоекономічної діяльності

Номер групи	Характеристика завдання
1	Посилення ринкових позицій, збільшення міжфірмових контактів, зростання обсягу експорту, розширення меж ринку
2	Пошук закордонних ринкових ніш, вироблення конкурентної цінової й ефективної комунікаційної політики, оформлення збутових каналів
3	Розробка й широка пропаганда іміджу фірми, інноваційний маркетинг, створення стратегічних альянсів і спільних підприємств, застосування захисної реклами
4	Збереження ринкових позицій, ревізія каналів збуту, встановлення прямих й опосередкованих контактів, розробка фірмового стилю, активна реклама
5	Завоювання закордонних споживачів, зміна характеру взаємодії з вітчизняними підприємствами, широке застосування ринкових інструментів, підвищення кваліфікації працівників, розвиток нових форм підприємництва
6	Поліпшення й розширення асортименту, ефективна сервісна політика, формування діючої інноваційної стратегії, як умова поступового посилення потреби у встановленні зовнішньоекономічного виробничого й науково-технічного співробітництва
7	Забезпечення внутрінаціональної конкурентоспроможності, розвиток матеріально-технічної бази, підготовка кадрового апарату, активна товарна політика, маркетинг, епізодичні спроби виходу на зовнішній ринок, встановлення контактів із зовнішніми постачальниками

Вихід вітчизняного підприємства на світовий ринок значно впливає на тенденції, динаміку та стійкість розвитку національної економіки в цілому, формування її структури та ефективність функціонування.

Високий рівень економічного розвитку країни обумовлює потребу її участі у зовнішньоекономічних зв'язках, оскільки сучасний стан світового господарства і міжнародний рівень розвитку продуктивних сил створюють умови, які роблять неможливим ефективне функціонування замкненої економіки. Дієвий механізм зовнішньоекономічних відносин забезпечує ситуацію, коли попит на товари міжнародного ринку проектується на внутрішній ринок країни, що створює потребу в розвитку продуктивних сил і сприяє розвитку вітчизняної промисловості, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг тощо рис. 1.2.

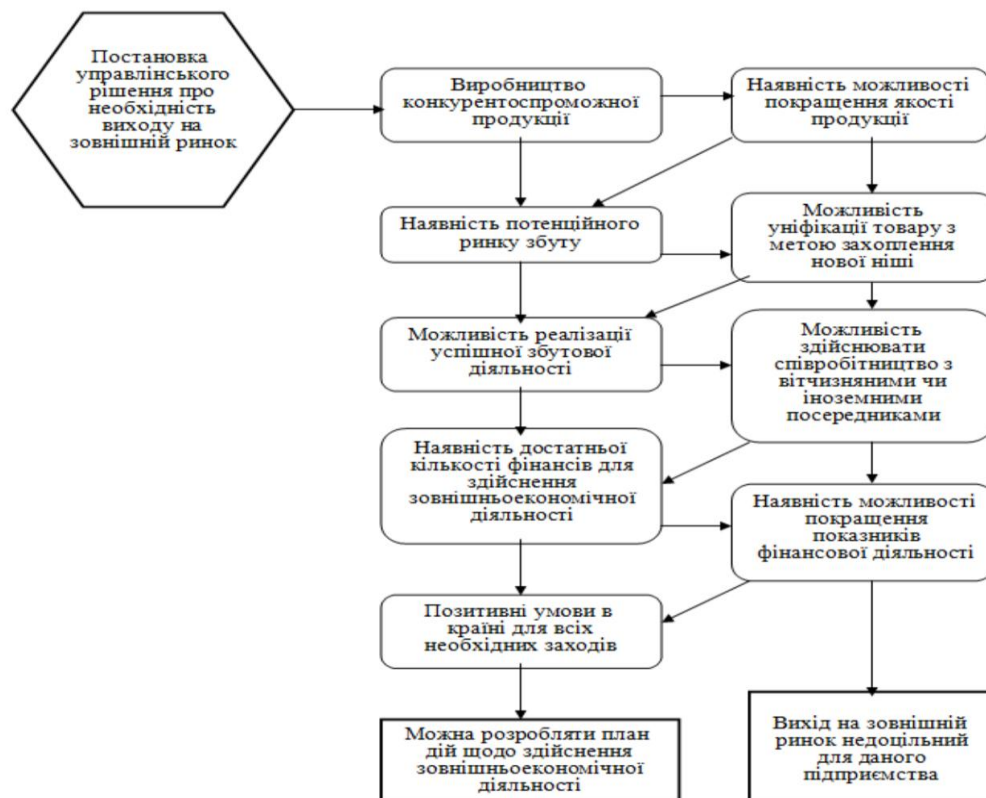


Рис. 1.2. Алгоритм прийняття підприємством управлінських рішень щодо виходу на зовнішній ринок

Джерело: сформовано на основі [17]

1.2. Концептуальні положення підприємства з позиції конкурентних переваг

Конкуренція між підприємствами на ринку товарів є необхідною передумовою існування ринкової економіки будь-якої країни. Вона виконує роль координації дій незалежних економічних суб'єктів нарівні з системою цін, попитом та пропозицією [18, с. 21]. Конкуренція є важливим фактором розвитку сучасного підприємства, підвищення рівня пропозиції, забезпечення прав споживачів, підвищення рівня зайнятості населення тощо. Конкуренція між підприємствами - це процес управління своїми конкурентними перевагами для досягнення мети в конкурентній боротьбі, що здійснюється в рамках законодавства [19, с. 244].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «суперництво». В економічній науці немає точних відомостей щодо того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Але основоположником цієї теорії прийнято вважати А. Сміта. Він заснував теорію, згідно з якою конкуренція виступає силою, яка спонукає виробників продукції покращувати її якість та зменшувати витрати на її виробництво [18, с. 25].

Згодом визначення конкуренції спробували дати багато філософів та вчених. Так, наприклад, Й. Шумпетер [19, с. 267] в своїй теорії економічного розвитку зазначав, що конкуренція – це постійні зміни «завдяки застосуванню нових товарів, нових методів виробництва чи нових комерційних можливостей».

Структурна концепція конкуренції значною мірою пов'язана з роботами Д. Курно, який розробив теорію чистої монополії, а також з новаторськими працями Ф. Хайєка, зокрема його роботою "Смысл конкуренции" у російському перекладі [18, с. 27].

Ключовим моментом структурної концепції конкуренції є уявлення про розвиток ринкової системи як динамічний процес зміни її властивостей, функцій і структури. По-перше, розширення кола змінних економічного

зростання створює методологічну базу для дослідження нецінових форм конкуренції, які набувають вирішального значення в умовах сучасної конкуренції. По-друге, структурна концепція конкуренції формує нове уявлення про конкуренцію як процес, на відміну від уявлення про конкуренцію як ситуацію в моделі А. Сміта. По-третє, важливою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку та умов, які визначають хід конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах.

При вивченні теорії забезпечення конкурентоспроможності в цілому доцільне застосовувати підхід, який базується на чотирьох рівнях [20, с. 67]:

- конкурентоспроможність окремого товару;
- конкурентоспроможність підприємства (мікрорівень);
- конкурентоспроможність галузі (мезорівень);
- конкурентоспроможність національної економіки (макрорівень).

Між всіма рівнями аналізу існує тісний взаємозв'язок.

Конкурентоспроможність країни й галузі визначається можливостями конкретного підприємства випускати конкурентоспроможний товар, споживчі, цінові і якісні характеристики якого визначають його успіх на внутрішньому та на зовнішньому ринках.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою володіння комерційною продукцією й ефективною діловою стратегією для її розміщення та отримання прибутку.

Економічний механізм формування конкурентоспроможності як ознаки будь-якого суб'єкта ринку сьогодні нерозривно пов'язаний із процесами, що відбуваються в сучасному світі. Основними з них є глобалізація і перехід людства до інформаційної стадії цивілізаційного розвитку. Конкурентоспроможність все більше базується не на ціновій конкуренції, а на диференціації та вдосконаленні виробництва, на здатності використовувати нові знання швидше за конкурентів, на вмінні створювати новації та забезпечувати унікальність [21].

Реалізація продукції в умовах сучасної конкуренції на ринку це головна передумова конкурентоспроможності підприємства, тому конкурентоспроможність продукції можна вважати первинним поняттям, а конкурентоспроможність підприємства – похідним, з цього і впливають основні методологічні аспекти цієї категорії (рис. 1.3).

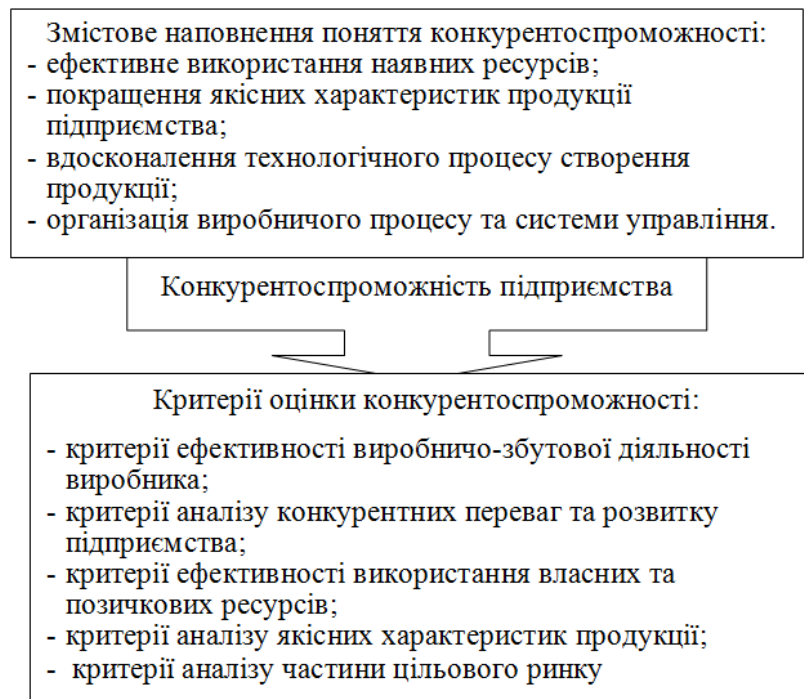


Рис. 1.3. Методологічні аспекти категорії конкурентоспроможності [40]

Конкурентоспроможність виробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку базується на конкурентних перевагах (певна цінність, притаманна підприємству, що відрізняє його від конкурентів та надає можливості для успішної боротьби з ними) [22, с. 412].

Тому, конкурентоспроможність та конкурентні переваги не можна ототожнювати, так як конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг.

Кожне підприємство має свої конкурентні переваги, характерні саме для нього, що виявляються в успішній конкурентній боротьбі. Тому на основі [21, 22] ми спробували проаналізувати й узагальнити всі сфери отримання конкурентних переваг для підприємства і представили їх на рис. 1.4.

Внутрішні конкурентні переваги, на нашу думку, це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.



Рис. 1.4. Різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано на основі [21, 22]

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.

На наш погляд, доцільно виділити такі види внутрішніх конкурентних переваг підприємства:

виробничі (продуктивність праці, раціональність витрат та експлуатації основних фондів, наявність матеріально - технічних ресурсів);

технологічні (сучасність та гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково — технічного прогресу);

кваліфікаційні (професійність, творчість персоналу, використання нововведень);

організаційні (сучасність та гнучкість організаційної структури);

управлінські (ефективність та результативність усіх підрозділів підприємства, ефективність управління капіталом, якістю, виробництвом, використання системи мотивації персоналу);

інноваційні (використання нових технологій, послуг, впровадження «ноу-хау»);

історичні (традиції, історія розвитку підприємства);

економічні (платоспроможність, ліквідність, прибутковість, підприємства);

географічні (зручне розміщення та близькість до джерел сировини, ринків збуту, транспортних шляхів).

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

інформаційні (діюча система обробки даних, поінформованість про стан ринку, потреби споживачів, наявних конкурентів та тощо);

дизайнерські (сучасний вигляд та упаковка товару);

якісні (рівень якості продукції за оцінками споживачів, сертифікація);

споживчі (корисність та технічні характеристики товару);

сервісні (надання якісних послуг та сервісне обслуговування);

іміджеві (рекламна компанія, популярність);

цінові (рівень цін, порівняно з конкурентами);

Необхідно зазначити, що в економіці України ще не створено гнучкого та ефективного конкурентного середовища. Держава не забезпечує суб'єктам господарювання однакові «правила гри». Частка монопольного сектора економіки у ВВП перевищує 40%, тоді як нормальним вважається рівень, що не

перевищує 10-12%. Аналіз показує, що чверть державних і третина комунальних підприємств не мають жодного конкурента [23].

Основними факторами, що стримують розвиток потенційно конкурентоспроможних підприємств [24], є:

ускладнення доступу до капіталу, зумовлена низьким державним кредитним рейтингом, високими ризиками вітчизняної фінансової системи, нерозвиненістю механізмів захисту прав кредиторів і акціонерів;

низькі стимули до інвестицій, що пов'язують як із високими державними ризиками, так і зі структурою власності;

нерівні умови конкуренції, що не дозволяють найбільш ефективним підприємствам використовувати ефект економії від масштабу внаслідок штучної підтримки збиткових підприємств;

низький рівень якості управління на підприємствах, спричинений як невеликим досвідом функціонування в умовах ринкової економіки, так і слабким розвитком сектора консалтингових послуг, освітньої системи підготовки менеджерів;

недостатній рівень інтеграції вітчизняної економіки у світову економічну систему обумовлений не лише низькою конкурентоспроможністю, а й інституціональними факторами. До них належать недостатньо активна участь України в діяльності міжнародних економічних організацій та нерозвиненість інфраструктури, зокрема тієї, яка забезпечує комерціалізацію й освоєння інновацій.

недостатня гнучкість ринку праці, розвиток якого стримується існуванням перепон на шляху міжрегіональної міграції робочої сили, а також недоліками системи професійної освіти і перекваліфікації.

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства, необхідно крім факторів конкурентоспроможності властивих самому підприємству, враховувати основні фактори конкурентоспроможності її продукції й країни

базування. Основні компоненти конкурентоспроможності підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю представлені на рис. 1.5.

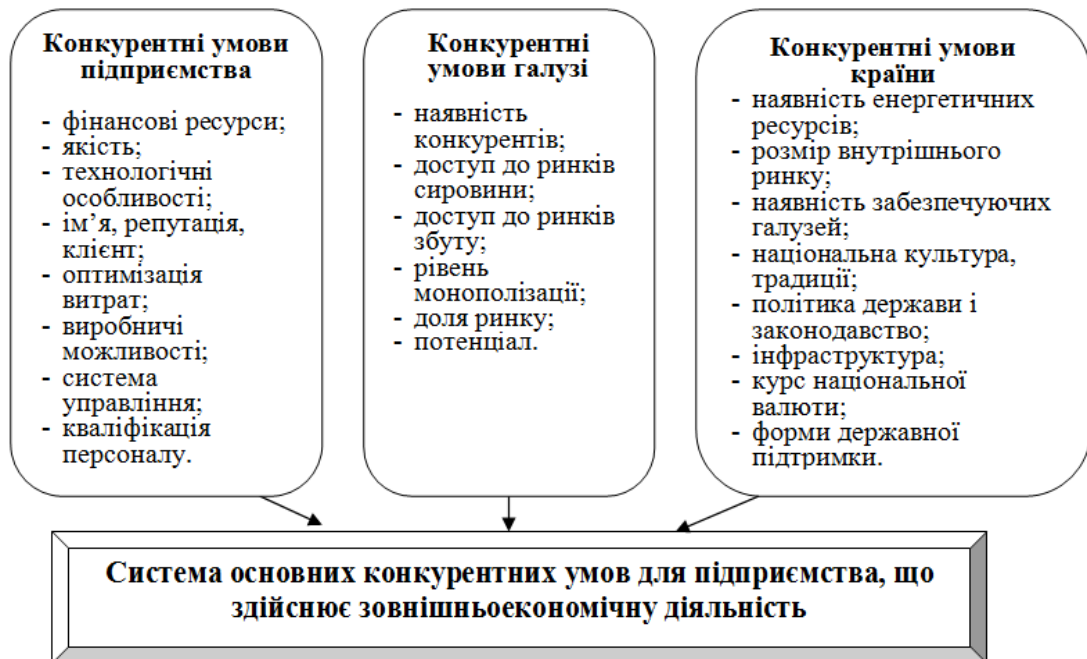


Рис. 1.5. Основні компоненти конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [16]

На рівні підприємства до основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності можна віднести: перевагу в умінні, перевагу в ресурсах, перевагу в якості продукту. Формування конкурентоспроможності в широкому змісті визначається швидкістю створення дієвої системи управління, яка має властивість легко адаптуватися до нових конкурентних умов ринку і спрямована на забезпечення стратегічних цілей підприємства, методів та засобів досягнення нових конкурентних переваг, необхідних ресурсів, шляхом здійснення правильного вибору зовнішніх цільових ринків, виявлення експортного потенціалу продукції та оцінку переваг конкурентів [25].

1.3 Методи управління ЗЕД підприємства

Так як метою управління конкурентоспроможністю підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, є визначення можливих конкурентних стратегій, покликаних розвинути конкурентні переваги компанії та надавати їм довгострокового характеру, розглянемо їх детальніше (рис.1.6).

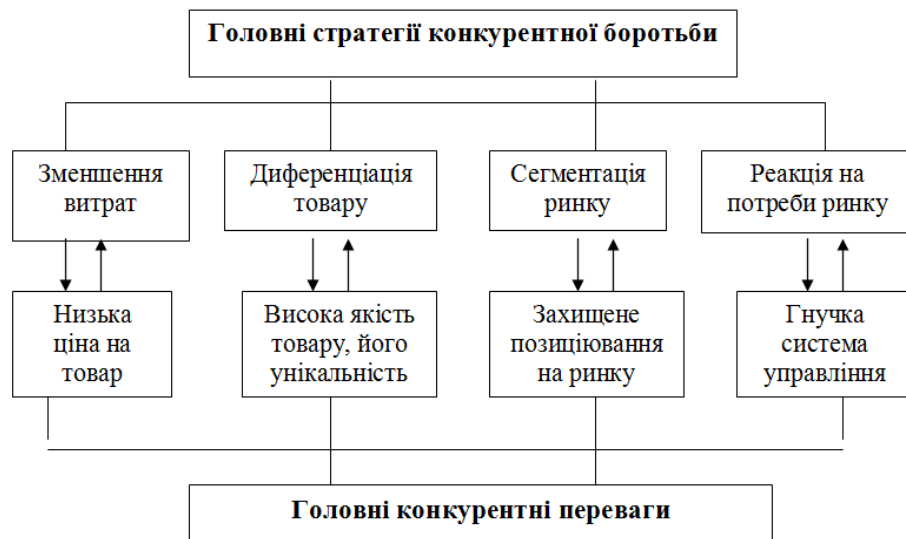


Рис. 1.6. Система взаємодії конкурентних переваг та стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [25]

Основою для створення конкурентної стратегії на підприємстві є сукупність досягнутих і намічених конкурентних переваг. Основними стратегіями підприємства, що забезпечують подальшу розробку плану щодо реалізації продукції на ринку є [19]: лідерство в системі витрат, стратегія диференціювання продукції, концентрація на певному сегменті ринку.

Стратегія лідерства за рахунок зниження собівартості визначає концентрацію дій підприємства на скорочення витрат, однак якість товару та його сервісне обслуговування не повинні залишатися без уваги. Для реалізації даної стратегії необхідно здійснювати контроль над всіма витратами на підприємстві, мати доступ до дешевої сировини і високий попит на продукцію.

Визначені підходи розглядають стратегію як продукт прийняття рішення на основі використання певних методів аналізу, інтуїтивних або формальних

сценаріїв реагування на зміни у конкурентному середовищі. Вони не є принципово суперечливими один до одного, але описують різні процедурні моменти формування і реалізації стратегії підприємства, які залежать від напрямів його діяльності, корпоративної культури, ступеню бюрократизації і централізації управління, характеру застосовуваних методів управління, особистих та ділових якостей осіб, які ухвалюють рішення. Слід також відзначити, що не всі підходи беруть до уваги взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тоді як саме цей зв'язок є основою стратегічного управління конкурентоспроможністю – формування готовності і спроможності підприємства ефективно реагувати на виклики ринкового оточення, – а також каналом перетворення образів майбутнього, отриманих в результатів стратегічного планування, на оперативні дії, в ході яких створюється і розвивається конкурентний потенціал. Останнє є особливо важливим з огляду на те, що під тиском ринку відзначається тенденція до зростання ролі саме оперативного управління [26, с. 88].

Еклектичним поєднанням деяких з указаних підходів є визначення стратегії конкурентоспроможності, запропоноване І. Піддубним і А. Піддубною [27, с. 93]. Відповідно до цього визначення, стратегія конкурентоспроможності є способом координації цілей, дій та засобів формування конкурентних переваг, що потребує системного урахування детермінантів конкурентоспроможності. Її відмітною рисою є комплексність: конкурентоспроможність не може бути досягнута як результат реалізації окремої функції управління, а є результатом усієї діяльності підприємства.

У якості основних проблем стратегічного управління міжнародної конкуренції можна назвати формулювання цілей, задач міжнародної діяльності підприємства, побудову адекватної з точки зору ефективності виконання задач або реалізації бізнес-процесів організаційної структури управління, набір і розподіл за задачами або процесами різних рівнів кадрових ресурсів, формування баз даних і баз знань для прийняття управлінських рішень,

створення системи їх реалізації, контролю та аналізу результатів.

Як вже зазначалося, існує велика кількість методологічних підходів та конкурентних детермінантів, які визначають конкретний вигляд мети та способу дій підприємства. Проте специфіка саме промислового підприємства вимагає обрати стратегію концентрації на ключовій компетенції як основу стратегії конкурентоспроможності фірми.

Компетенція – це ресурс підприємства, що включає досвід, знання та уміння ефективної організації бізнес-процесів для досягнення певної мети. Компетенція, таким чином, знаходить непряме вираження у споживчій вартості, ціновій та маркетинговій привабливості кінцевого продукту через ефективність використання внутрішніх детермінантів підприємства.

Відмітна (ключова) компетенція має певні властивості. Так, С. Прахалад, Г. Хемел відзначають наступні властивості відмінної (ключової) компетенції [28, с. 86]: вона дає доступ до успіху на ринку; вона додає значну споживчу вартість кінцевому продукту; потрібні значні витрати та зусилля задля того, щоб її скопіювати.

Таким чином, зміст та різноманіття задач стратегічного управління обумовлюють розвиток низки функціональних і підфункціональних стратегій (рис. 1.7).

Складною проблемою для промислових підприємств є визначення бази даних та бази знань в умовах невизначеності середовища, а саме – формування релевантної інформації про цільові ринки і вибір форм та методів її обробки для прийняття рішень.

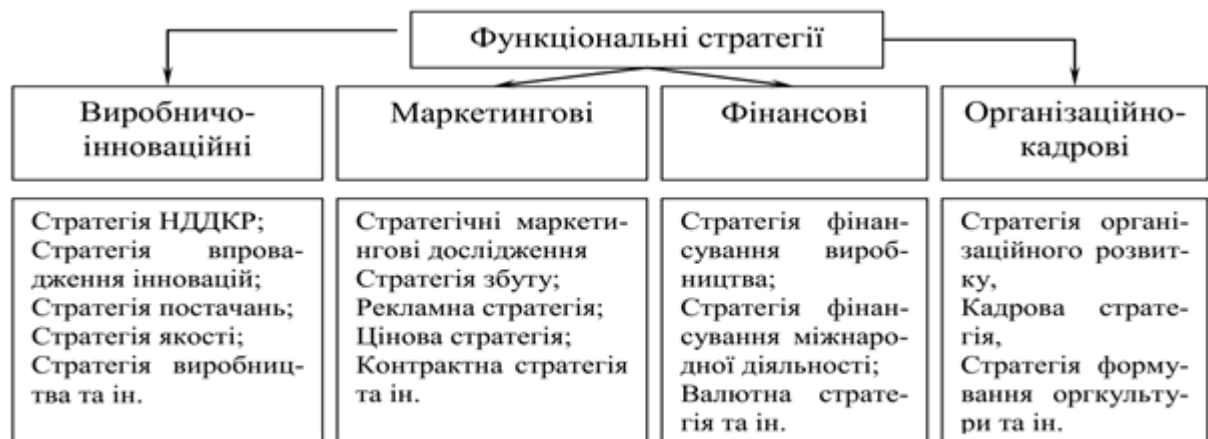


Рис. 1.7 Класифікація функціональних стратегій управління міжнародною конкуренцією

Джерело: сформовано на основі [28]

Слід відзначити, що з особливими труднощами підприємство стикається на етапі реалізації стратегічних рішень. В залежності від поточного стану на міжнародному ринку воно може обрати одну з форм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності, виходячи з характеру її реалізації.

Класифікація галузевих структур світового ринку і відповідна їй типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є однозначною. Важливим чинником конкурентної боротьби у галузях першої групи стають рух інвестицій та дія природних чинників конкурентоспроможності, тоді як у третій групі ключову роль відіграє рух інновацій, часто співпадаючи з рухом людських ресурсів (як у першій групі). Ці процеси зумовлюють виникнення змішаних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які базуються на формуванні ресурсно-технологічних, інвестиційно-інноваційних або інноваційно-технологічних переваг.

Процедура формування стратегії управління міжнародною діяльністю промислового підприємства, яка забезпечуватиме йому конкурентоспроможність, наведена на рис. 1.8.



Рис. 1.8 Процедура формування та реалізації стратегії управління міжнародною конкуренцією

Джерело: сформовано на основі [27]

Звичайний процес реалізації стратегії має протікати таким чином: запити споживачів щодо нової продукції або продукції, що вже випускається, приводять до формування пріоритетів, які потім стають обов'язковими для операцій. Визначення ключових вимог споживачів до продукції:

1. Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства для задоволення цих вимог.
2. Формування стратегічних цілей на основі аналізу ринку і конкурентного середовища.
3. Розробка плану дій для досягнення поставлених цілей.
4. Впровадження та моніторинг виконання плану з регулярною оцінкою результатів та корекцією дій у відповідь на зміни ринку.

Для ідентифікації пріоритетів пропонується наступний алгоритм:

1. Ринок розбивається на сегменти.
2. Визначаються вимоги кожного сегменту ринку та основні умови діяльності на ньому (екзогенні конкурентні детермінанти).
3. Здійснюється оцінка значущості конкурентних детермінантів.
4. Найбільш значущі конкурентні детермінанти перетворюються в конкретні вимоги до характеристик інженерно-виробничих операцій, їх фінансового, маркетингового та організаційного забезпечення.

Ці пріоритети утворюють своєрідний набір необхідних навичок для підприємства, оскільки операції не можуть задовольнити потреби у закупівлях без проведення наукових та конструкторських робіт, без зв'язку зі збутом, а також без фінансової, кадрової та інформаційної підтримки. Після визначення вимог до робочих характеристик виробничий відділ компанії використовує всі свої та потенційні можливості постачальників для їх задоволення. Можливості підприємства включають його технічний та технологічний потенціал, системи управління, організаційну структуру, культуру та персонал. Варто відзначити, що при визначенні власних можливостей підприємству потрібно буде прийняти рішення щодо того, чи виконувати певні бізнес-процеси (операції бізнес-процесів) самостійно, чи передати їх виконання іншим підприємствам у рамках аутсорсингу (підряду).

Висновки до першого розділу

1. Проведений теоретичний аналіз підходів до визначення зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволив: простежити розвиток економічної думки щодо еволюції товарних відносин; охарактеризувати сутність теорій зовнішньоекономічної діяльності. На основі еклектичної теорії Данінга, що найбільш повно відображає фактори впливу на ЗЕД підприємства, визначено принципи функціонування економічних процесів на кожному етапі планування міжнародної торгівлі; сформовано фактори та причини розвитку зовнішньоекономічної діяльності; обґрунтовано необхідність оцінки ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

2. Розширення функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробка його стратегій розвитку на зовнішніх ринках тісно пов'язані з необхідністю визначення ролі й місця управління у міжнародній діяльності. При цьому, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно розглядати як інтегрований процес, здійснення якого спрямовано на інтенсифікацію зовнішньоекономічних відносин та збільшення прибутку в міжнародній підприємницькій діяльності.

3. Рівні можливості участі в міжнародних економічних відносинах не означають наявності однакових стартових умов виходу й утвердження підприємства на світовому ринку. За активністю у цьому процесі можна виділити 7 груп підприємств та їх стратегічні завдання в області зовнішньоекономічною діяльністю, а полегшити ухвалення рішення про розвиток зовнішньоекономічних процесів на підприємстві допоможе запропонований алгоритм прийняття підприємством рішення про вихід на зовнішній ринок.

4. Сам факт, що в зовнішньоекономічній діяльності з її складним конкурентним середовищем мають місце протилежно сформовані інтереси її учасників, а також виявляються національні інтереси, виникає необхідність регулюючого впливу держави на таку діяльність підприємств. Основним

завданням зовнішньоекономічної політики держави є формування сприятливих зовнішньоекономічних умов для розширення відтворювального процесу в країні, оптимізації участі країни у міжнародному поділі праці та кооперації праці.

5. Основою управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства є його конкурентоспроможність на зовнішньому ринку як продукції, так і підприємства в цілому. Формування конкурентоспроможності підприємства трансформується в завдання адаптації системи управління до змін внутрішнього (ресурси та можливості підприємства) та зовнішнього (конкурентні умови ринку і національні фактори) конкурентного середовища, з метою оперативного виявлення напрямів розвитку конкурентних переваг.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Теоретичний аналіз ЗЕД ПАТ «Гідросила АПМ» з урахуванням методів та моделей ринкової економіки

Рівень конкурентоспроможності на світовому ринку має прямий вплив на формування та використання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності. З одного боку, конкуренція з іноземними компаніями, які пропонують аналогічні товари, стимулює керівників підприємства до підвищення якості продукції до рівня, що відповідає світовим стандартам, щоб мати можливість брати участь у міжнародній торгівлі. З іншого боку, успішність зовнішньоекономічної діяльності залежить від конкурентоспроможності продукції та ефективної ринкової стратегії підприємства.

Враховуючи ці фактори, розроблена модель узгодженого розвитку зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності підприємства (рис.2.1).

Важливо, щоб виробничий потенціал підприємства відповідав його зовнішньоекономічній діяльності. Проте на практиці, підприємствам часто бракує управлінського досвіду та навичок у комерціалізації інноваційних виробничих рішень та продукції. Тому ключовими напрямками гармонійного розвитку конкурентоспроможності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства є наступні:

- впровадження винаходів, технологій, стандартів світового рівня для завоювання нових ринків на основі покращання якості продукції;
- використання передового управлінського досвіду, маркетингових можливостей та збутових каналів іноземних партнерів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

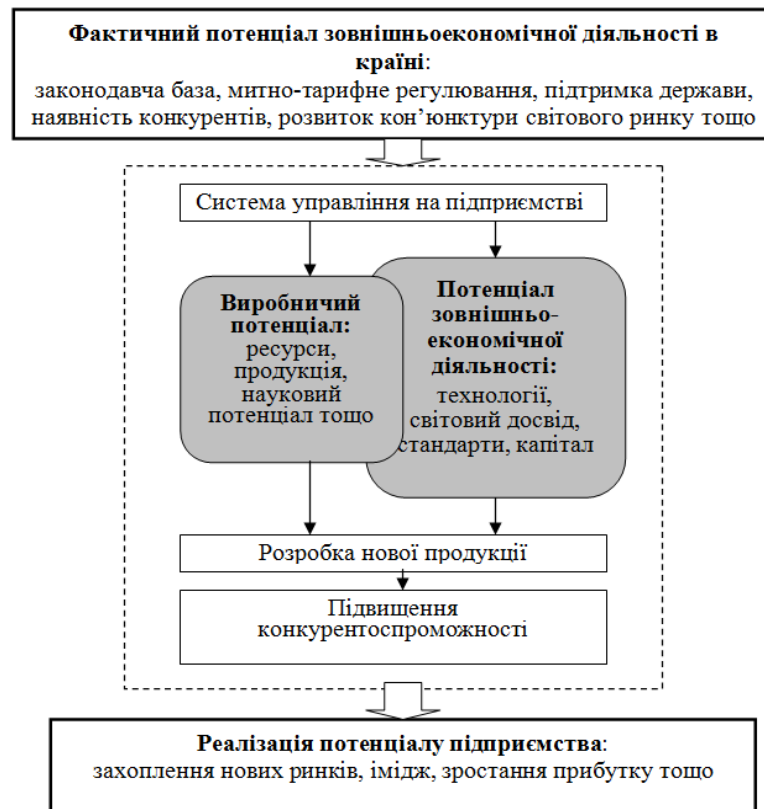


Рис. 2.1. Модель узгодженого розвитку зовнішньоекономічної діяльності і конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано на основі [29]

При виході на зовнішні ринки підприємства зазвичай обирають дві основні стратегії, кожна з яких пов'язана з різними витратами, ризиками та рівнем контролю. Експорт є найбільш доступним способом виходу на зовнішні ринки, вимагаючи мінімальних змін в організації та завданнях підприємства. Міжнародна кооперація є більш складною формою зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє повною мірою використовувати переваги міжнародного поділу праці. Забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності використання потенціалу підприємства в умовах інтеграції у світове господарство стають найважливішою вимогою [30, 31, 32, 33, 34].

Оцінка наявного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності та конкурентних позицій підприємства потребує комплексної системи показників, яка залежить від цілей аналізу та наявної вихідної інформації.

Враховуючи, що виручка від зовнішньоекономічної діяльності є найбільш прийнятним показником для врахування виробничого потенціалу підприємства [35], ми використовували певні показники, що дозволяють визначити потенціал зовнішньоекономічної діяльності протягом звітного періоду за відповідною залежністю:

$$\Pi_{зед} = \frac{ПВ * K_{я} * K_{ц} * K_{\epsilon} * K_{з}}{\Phi В},$$

де $ПВ$ - проектована виручка підприємства від зовнішньоекономічної діяльності;

$\Phi В$ - фактична виручка підприємства від зовнішньоекономічної діяльності, грн.;

$K_{я}$ - якісний індекс конкурентоспроможності підприємства;

$K_{ц}$ - ціновий індекс конкурентоспроможності підприємства;

K_{ϵ} - індекс, який характеризує достатню ємність зовнішнього ринку для реалізації виготовленої продукції. Якщо індекс дорівнює одиниці, то вся продукція знайшла свого споживача на зовнішньому ринку; при меншому значенні – частина продукції залишилася нереалізованою;

$K_{з}$ - індекс зносу технологічного імперативу підприємства, який характеризується співвідношенням рівня зносу машин та обладнання середнього по галузі з рівнем підприємства, що аналізується.

Отримане числове значення показника оцінки потенціалу зовнішньоекономічної діяльності для підприємства визначає його здатність до експансії на зовнішні ринки. Це значення може бути більше або менше одиниці, визначаючи рівень потенціалу підприємства у цьому напрямку і важливість стратегічного планування.

Якщо числове значення інтегрального коефіцієнта потенціалу зовнішньоекономічної діяльності менше одиниці, це вказує на низький рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Така ситуація вимагає скорочення обсягів виробництва. Підприємство повинно провести аналіз причин цього та розробити стратегію виправлення ситуації.

Значення показника більше одиниці свідчить про належний рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Це вказує на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Керівництво повинно акцентувати увагу на системі управління, аналізувати ризики та розробляти стратегії для збільшення своєї частки на ринку.

Показники потенціалу зовнішньоекономічної діяльності необхідні для ефективного розвитку стратегій підприємства, оскільки вони дозволяють визначити реальні можливості та ризики. Це допомагає оптимізувати ресурси, підвищувати продуктивність та розробляти нові стратегії для збільшення конкурентоспроможності.

Проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств можна за допомогою [36] визначити оцінку ефективності здійснення такого виду діяльності на основі залучених для цього ресурсів (E_{zed}), що характеризується відношенням прибутку отриманого внаслідок здійснення зовнішньоекономічної діяльності (Π_{zed}) до обсягу ресурсів, які були залучені на розвиток зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві (Qp):

$$E_{zed} = \frac{\Pi_{zed}}{Qp} \times 100\%,$$

Однак, при аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так відчутно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів та їх ефективності, а саме:

$$\Pi_{zed} = \frac{Qp \times E_{zed}}{100\%},$$

Обсяг вкладених ресурсів формує зовнішньоекономічний потенціал підприємства в умовах сучасного розвитку конкуренції на зовнішньому ринку. Оскільки, ресурси, які можуть бути залучені у розвиток зовнішньоекономічних відносин, формуються з власних та залучених ресурсів підприємства, формула набуває наступний вигляд:

$$P_{zed} = \frac{(A + Di + Dd + Dk + K\bar{b} + K\phi + Ip) \times E_{zed}}{100 \%},$$

де Dk - дохід від участі в капіталі інших підприємств;

Di - дохід від реалізації фінансово містких ресурсів;

A - амортизація;

Dd - дохід у вигляді дивідендів за придбаними акціями та відсотків за наданими позиками;

$K\phi$ - грошові засоби інших підприємств;

Ip - іноземні інвестиції;

$K\bar{b}$ - банківські кредити.

У сучасних умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, багато підприємств отримують прибуток, який може слугувати джерелом для подальшого розвитку цієї діяльності. Однак важливо відзначити, що цей прибуток зазвичай використовується не для фінансування зовнішньоекономічної діяльності, а для покриття минулих збитків. Отже, розраховувати на цей прибуток як джерело інвестування в зовнішньоекономічну діяльність недоцільно.

Адекватним джерелом ресурсів для розширення зовнішньоекономічної діяльності може бути амортизація, яка забезпечує відтворення основних засобів підприємства. Крім того, підприємства можуть виступати як інвестори, залучаючи кошти від інших підприємств для спільних проектів або для підвищення власного фінансового потенціалу. Керівники підприємств мають інтерес у вкладанні вільних коштів в потенційно прибуткові проекти з

подальшим направленням отриманих доходів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Також, підприємства можуть фінансувати інші підприємства, придбавши їх акції або надавши позики, і отримувати дивіденди та відсотки від цих інвестицій.

Спеціалізація виробництва є важливою умовою для підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. Це означає концентрацію виробництва на певних продуктах або технологіях у відповідних галузях промисловості. Розвиток спеціалізованого устаткування та застосування передових технологій є необхідними у цьому процесі.

Економічний ефект підприємства, що перейшло на виробництво спеціалізованої продукції на експорт, можна визначити за допомогою формули [37]:

$$E_{\text{спец}} = \sum [P_{ei} - Z_{ei}] O_{pei} + E_{k\zeta},$$

де P_{ei} - виручка від реалізації i -ої продукції на зовнішньому ринку;

Z_{ei} - витрати на реалізацію одиниці i -ої продукції на експорт;

O_{pei} - кількість i -ої продукції, що реалізується на експорт;

$E_{k\zeta}$ - ефект концентрації виробництва.

Економічна ефективність спеціалізації й кооперації є результатом організаційно-планових заходів і підвищення технічного рівня виробництва. Ефективність, організаційно-планових заходів забезпечується зниженням собівартості внаслідок росту продуктивності праці й зменшенням витрат на виробництво одиниці продукції. Основна частка економічного ефекту від спеціалізації визначається підвищенням технічного рівня виробництва і якості продукції, що здійснюються одночасно.

$$E_{k\zeta} = Qn \left[\left(\frac{U_{\partial}}{Q_{\partial}} - \frac{U_n}{Q_n} \right) - E_n \left(\frac{K_n}{Q_n} - \frac{K_{\partial}}{Q_{\partial}} \right) \right],$$

де $Q_{\partial}(n)$ - річний обсяг виробництва продукції, відповідно, до і після проведення концентрації (кооперації, спеціалізації) виробництва;

$K\partial(n)$ - величина капіталовкладень, відповідно, до і після переходу на концентрований процес виробництва;

$U\partial(n)$ - величина витрат на виробництво продукції, відповідно, до і після проведення концентрації виробничої діяльності підприємства;

E_n - нормативний коефіцієнт рентабельності капіталовкладень.

Економічна ефективність спеціалізації та кооперації виробництва залежить від створення сприятливих умов для впровадження ефективних засобів комплексної механізації та автоматизації виробництва. Спеціалізація дозволяє краще використовувати існуюче устаткування, оскільки високопродуктивні машини можуть працювати на повну потужність лише при постійному виробництві однорідної продукції за умови її уніфікації та стандартизації. Технічний рівень виробництва на спеціалізованих підприємствах значно вищий, ніж на універсальних.

Отже, для забезпечення успішних зовнішньоекономічних зв'язків між підприємствами у міжнародному науково-технічному співробітництві необхідно встановлення стійких зв'язків. Оцінка ефективності науково-технічного імпорту базується на порівнянні витрат і результатів впровадження у виробництво кожного варіанту науково-технічного імпорту.

2.2 Оцінка ефективності ЗЕД підприємства на основі конкурентних переваг

Для визначення ефективності впровадження імпорту на підприємстві з результатів науково-технічних розробок використовуються наступні розрахунки [38]:

$$E_{мнтс} = \frac{П_{мнтс}}{В_{мнтс}} = \frac{\sum Q_{in}(P_{in} - C_{in}) + \sum Q_{ej}(P_{ej} - C_{ej})}{(B_0 - B_1) - E_n(K_1 - K_0)},$$

де $П_{мнтс}$ - прибуток за рік по кожному варіанту імпортованої науково-технічної розробки;

$V_{mнтс}$ - витрати на проведення заходів щодо здійснення міжнародного науково-технічного співробітництва.

Q_{in} - обсяг виробництва j -го виду продукції за рік, яка реалізується на внутрішньому ринку (одиниць);

Q_{ej} - обсяг продукції j -го виду за рік, що виробляється на експорт;

P_{in} - ціна j -го виду продукції, що реалізується на внутрішньому ринку;

P_{ej} - зовнішньоторговельна ціна j -го виду продукції, що виробляється на експорт;

C_{in} - собівартість власного виробництва одиниці j -го виду продукції, що реалізується на внутрішньому ринку;

C_{ej} - собівартість власного виробництва і транспортування одиниці j -го виду експортованої продукції;

$B_{0(1)}$ - абсолютна величина витрат пов'язаних із експлуатацією обладнання, відповідно, до і після здійснення науково-технічного імпорту;

$K_{0(1)}$ - абсолютні капіталовкладення, відповідно, до і після здійснення науково-технічного імпорту;

E_n - нормативний коефіцієнт рентабельності капіталовкладень.

У пошуках способів удосконалення методики, що демонструє реальну конкурентоспроможність підприємства в оцінці його потенційної можливості та доцільності здійснення діяльності на зовнішньому ринку, запропоновано методику погодженої оцінки зміни конкурентоспроможності підприємства та зовнішньоекономічної діяльності (див. табл. 2.1), яка ґрунтується на дослідженнях [39] і [40]. Ця методика включає чотири групи показників:

Стан зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД):

1. Ефективність використання капіталу на шляху до завоювання нових ринків.
2. Ефективність здійснення основних видів зовнішньоекономічної діяльності.

3. Потенційна конкурентоспроможність.

Ця методика дозволяє більш об'єктивно оцінити перспективи підприємства на міжнародному ринку та визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Комплексна система узгодженої оцінки зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності за умов конкуренції

Показники конкурентоспроможності	Розрахунок показників
1. Оцінка стану ЗЕД, (ІДС) 1.1. Індекс зміни обсягу реалізації продукції підприємства на зовнішньому ринку 1.2. Індекс зміни частки експортних (зовнішньоторговельних) операцій в загальному обсягу реалізованої продукції 1.3. Індекс зміни середньозваженої частки зовнішнього ринку продукції підприємства	$K_{1.1} = \frac{P_i}{P_{i-1}}$, P_i - обсяг реалізованої продукції на зовнішньому ринку за звітний рік, грн., P_{i-1} - обсяг реалізованої продукції підприємства на зовнішньому ринку в базовому році, грн. $K_{1.2} = \frac{I_p}{I_{zp}} = \frac{P_i \times Op_{i-1}}{Op_i \times P_{i-1}}$, I_{zp} - індекс зміни обсягу реалізації продукції підприємства, $Op_{i(i-1)}$ - загальний обсяг реалізованої продукції підприємства у звітному та базовому періоді. $K_{1.3} = \frac{\sum \frac{I_{pn}}{I_{en}}}{N} = \frac{\sum \frac{Pn_i \times E_{pn_{i-1}}}{E_{pn_i} \times Pn_{i-1}}}{N}$, I_{pn} - індекс зміни обсягу реалізації n-го товару підприємства на зовнішньому ринку, I_{en} - індекс зміни ємкості ринку n-го товару підприємства, $Pn_{i(i-1)}$ - обсяг реалізації n-го товару на зовнішньому ринку в звітному та базовому році, $E_{pn_{i(i-1)}}$ - ємкість цільового ринку n-го товару в звітному та базовому періоді.
2. Оцінка ефективності використання ресурсів у ЗЕД, (ІДР) 2.1. Індекс зміни коефіцієнту віддачі оборотного капіталу для експортних операцій 2.2. Індекс зміни коефіцієнту віддачі оборотного капіталу для імпорتنних операцій 2.3. Індекс зміни інвестиційної привабливості ЗЕД	$K_{2.1} = \frac{Ee_i \times КОБе_i}{Ee_{i-1} \times КОБе_{i-1}} = \left\langle \frac{Pe_i}{Ze_i} \times \frac{3e_i}{СОБе_i} \right\rangle / \left\langle \frac{Pe_{i-1}}{Ze_{i-1}} \times \frac{3e_{i-1}}{СОБе_{i-1}} \right\rangle$, E_e - коефіцієнт ефективності експортних операцій, $КОБе$ - коефіцієнт обертання оборотного капіталу, залученого для здійснення експортних операцій, $СОБе$ - середні за визначений період залишки оборотних коштів, залучених для здійснення експортних операцій, Pe - виручка від реалізації товарів на зовнішньому ринку, Ze - витрати на здійснення експортних операцій. $K_{2.2} = \frac{Ei_i \times КОБі_i}{Ei_{i-1} \times КОБі_{i-1}} = \left\langle \frac{3i\vartheta_i}{3iz_i} \times \frac{3iz_i}{СОБі_i} \right\rangle / \left\langle \frac{3i\vartheta_{i-1}}{3iz_{i-1}} \times \frac{3iz_{i-1}}{СОБі_{i-1}} \right\rangle$, E_i - коефіцієнт ефективності імпорتنних операцій, $КОБі$ - коефіцієнт обертання оборотного капіталу, залученого для здійснення імпорتنних операцій, $СОБі$ - середні за визначений період залишки оборотних коштів, залучених для здійснення імпорتنних операцій, $3i\vartheta$ - ціновий об'єм реалізації імпортованих товарів за мінусом витрат на їх реалізацію на внутрішньому ринку, $3iz$ - витрати на здійснення імпорتنних операцій. $K_{2.3} = \frac{Пзед_i}{Qp_i} / \frac{Пзед_{i-1}}{Qp_{i-1}}$, $Пзед_{i(i-1)}$ - прибуток отриманий в результаті здійснення ЗЕД відповідно у звітному та базовому періоді, $Qp_{i(i-1)}$ - величина вкладеного капіталу у розвиток ЗЕД у звітному та базовому періодах.

3. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності, (ІДЕ) 3.1. Індекс зміни ефективності експортних операцій підприємства 3.2. Індекс зміни ефективності імпорتنних операцій підприємства 3.3. Індекс зміни ефективності міжнародного науково-технічного співробітництва.	$K_{3.1} = \frac{Pe_i}{Ze_i} - \frac{Pe_{i-1}}{Ze_{i-1}} = \frac{\sum Ven_i \times Cen_i}{\sum Zen_i} - \frac{\sum Ven_{i-1} \times Cen_{i-1}}{\sum Zen_{i-1}}, \quad Pe_{i(i-1)} -$ ціновий об'єм експортованої продукції у звітному та базовому році, грн., $Ze_{i(i-1)}$ - витрати на здійснення експорту (виробничі, транспортні, комерційні, митні) за звітний і базовий рік, грн. $K_{3.2} = \frac{Ziv_i}{Ziz_i} - \frac{Ziv_{i-1}}{Ziz_{i-1}} = \frac{\sum \langle Cen_i \times Vin_i \rangle - Bmp_i}{\sum Zizn_i} - \frac{\sum \langle Cen_{i-1} \times Vin_{i-1} \rangle - Bmp_{i-1}}{\sum Zizn_{i-1}},$ $Cen_{i(i-1)}$ - ціна реалізації n-го імпортованого товару на внутрішньому ринку, грн., $Bmp_{i(i-1)}$ - витрати пов'язані із реалізацією продукції на внутрішньому ринку (реклама, транспортування, маркетинг тощо), $Ziz_{i(i-1)}$ - витрати на придбання імпортованого товару з врахуванням ціни контракту, податків, транспортуванням, страхуванням, послуг посередників тощо, грн. $K_{3.3} = \frac{Пмнтс_i}{Вмнтс_i} / \frac{Пмнтс_{i-1}}{Вмнтс_{i-1}}, \quad Пмнтс_{i(i-1)} -$ прибуток за рік по кожному варіанту імпортованої науково-технічної розробки у звітному та базовому періоді; $Вмнтс_{i(i-1)}$ - витрати на проведення заходів щодо здійснення міжнародного науково-технічного співробітництва у звітному та базовому періоді.
3.4. Зміна ефективності підприємства з переходом на виробництво спеціалізованої продукції на експорт. 3.5. Зміна ефективності підприємства з реалізацією договору міжнародної кооперації та спеціалізації виробництва. 3.6. Зміна ефективності здійснення бартерних операцій.	$K_{3.4} = \frac{\sum [Pe_i - Ze_i] Ope_i + Ekc}{\sum [Pe_{i-1} - Ze_{i-1}] Ope_{i-1}}, \quad Pe_{i(i-1)} -$ виручка від реалізації продукції на зовнішньому ринку після спеціалізації і до неї; $Ze_{i(i-1)}$ - витрати на реалізацію одиниці продукції на експорт після спеціалізації і до неї; $Ope_{i(i-1)}$ - кількість продукції, що реалізується на експорт після спеціалізації і до неї; Ekc - ефект концентрації виробництва. $K_{3.5} = \frac{Pe_i - \Pi_i + Ekc}{Pe_{i-1} - \Pi_{i-1}}, \quad Pe_{i(i-1)}, \Pi_{i(i-1)} -$ річний прибуток від експортних та імпорتنних операцій, відповідно, після реалізації договору міжнародної кооперації та спеціалізації виробництва і до нього; Ekc - ефект концентрації виробництва. $K_{3.6} = \frac{Be_i - Bi_i}{Be_{i-1} - Bi_{i-1}}, \quad Be_{i(i-1)}, Bi_{i(i-1)} -$ обсяг витрат щодо здійснення експортних та імпорتنних операцій, відповідно, у звітний та базовий періоди.

4. Потенційна конкурентоспроможність зовнішньо-економічної діяльності, (ІДП) 4.1. Індекс зміни частки сертифікованих видів продукції. 4.2. Індекс зміни коефіцієнту технологічного випередження. 4.3. Індекс зміни коефіцієнту конкурентоспроможності товару.	$K_{4.1} = \frac{Ns_i}{No_i} / \frac{Ns_{i-1}}{No_{i-1}}, \quad Ns_{i(i-1)} - \text{кількість сертифікованих видів продукції на підприємстві у звітному та базовому періодах,}$ $No_{i(i-1)} - \text{загальна кількість видів виробленої продукції у звітному та базовому періодах.}$ $K_{4.2} = \frac{Еноб_i}{Еноб_{i-1}}, \quad \text{якщо } Еноб_{i(i-1)} = \frac{Па(Qn - Qa)}{Qn} + (3a - 3n)Qn - En \times K,$ $Еноб_{i(i-1)}$ - індекс ефективності впровадження нового обладнання, $Па$ - річний прибуток підприємства при експлуатації засобу-аналогу (пристрій, механізм), $Qn(a)$ - обсяг виробництва продукції при експлуатації нового засобу та його аналогу, K - величина додаткових капіталовкладень на розробку нового засобу, $3n(a)$ - собівартість виробництва продукції при експлуатації нового засобу і його аналогу, En - нормативний коефіцієнт рентабельності капіталовкладень. $K_{4.3} = \frac{Iя_i + Iц_i}{Iя_{i-1} + Iц_{i-1}}, \quad Iя_{i(i-1)} - \text{якісний індекс конкурентоспроможності товару у звітному та базовому періодах,}$ $Iц_{i(i-1)} - \text{ціновий індекс конкурентоспроможності товару у звітному та базовому періодах.}$
---	--

Метою даного аналізу є оцінка стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов конкуренції, визначення ефективності експортно-імпортних операцій, конкурентоспроможності продукції, сильних та вразливих сторін підприємства в управлінні процесом охоплення нових сегментів зовнішнього ринку, з врахуванням результатів зміни цих процесів на сучасному етапі.

Невелика кількість показників дозволяє оцінити потенціал діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Методологія розрахунку вищенаведених показників зводиться до порівняння з раніше досягнутими показниками діяльності підприємства.

Таким чином, після розрахунку показників керівництво оцінює основні бізнес-процеси. У випадку відставання по якому-небудь показнику, розробляються заходи щодо його покращання. Показники дозволяють також

провести ранжування важливості дій керівників підприємства щодо покращання процесів виходу на зовнішній ринок.

Нормативні показники, або індикатори, визначаються як параметри меж, що визначають можливість реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Відмінність індикаторів від звичайних показників полягає у їх векторному, спрямованому характері, який враховує не лише кількісну інформацію, а й напрямок розвитку.

Метою впровадження розробленого механізму є оцінка здатності підприємства приносити прибуток через зовнішньоекономічну діяльність. У зв'язку з цим були відібрані найважливіші показники, які мають вирішальне значення в умовах розвинених ринкових відносин. Оскільки підприємство залучає інвесторів на зовнішні ринки, вибір індикаторів та пошук шляхів їх вдосконалення повинні враховувати міжнародні стандарти.

2.3 Оптимізація параметрів конкурентних позицій ЗЕД підприємств

Одним з ключових аспектів є вибір і обґрунтування критеріїв для оцінки фактичних показників, які можна порівняти з нормативними (індикативними) коефіцієнтами. Враховуючи різноманітність галузей та підприємств, не існує єдиних нормативних значень коефіцієнтів. Фахівці рекомендують використовувати або показники найкращих у галузі підприємств (еталонні значення), або середньо галузеві значення коефіцієнтів. Аналіз середніх значень дозволяє оцінити підприємство в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

За відсутності таких критеріїв та орієнтирів залишається можливість простежити їх динаміку за певний період і охарактеризувати тенденцію їх зміни. Далі необхідно перекласти інтерпретацію цієї тенденції як сприятливу, несприятливу, або нейтральну, тобто таку, що викликає чи покращення, чи погіршення, чи відсутність коливань коефіцієнтів економічного становища підприємства, що залишаються на тому самому рівні, як у попередній період.

Зважаючи на вищезазначене, пропонуємо в якості індикаторів-показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовувати коефіцієнти: частки обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку, частки експортних операцій, середньозваженої частки зовнішнього ринку, ефективності різновидів зовнішньоекономічної діяльності, технології впровадження, частки сертифікованих видів продукції, її конкурентоспроможності тощо.

Індикатори-показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід поділити на дві умовні групи, що мають між собою якісні розходження. До першої групи слід віднести показники з певними нормативними значеннями: обсяг реалізації продукції підприємства на зовнішньому ринку, частка зовнішньоторговельних операцій в загальному обсязі реалізованої продукції, середньозважена частка зовнішнього ринку продукції підприємства, коефіцієнт віддачі оборотного капіталу для експортних та імпорتنих операцій, інвестиційна привабливість ЗЕД, ефективність експортних та імпорتنих операцій підприємства, ефективність міжнародного науково-технічного співробітництва, ефективність підприємства з переходом на виробництво спеціалізованої продукції на експорт, ефективність підприємства з реалізацією договору міжнародної кооперації та спеціалізації виробництва, ефективність здійснення бартерних операцій, коефіцієнт технологічного випередження.

У відсутність конкретних критеріїв і орієнтирів, можна простежити динаміку показників протягом певного часу і оцінити тенденцію їх зміни. Далі необхідно інтерпретувати цю тенденцію як сприятливу, несприятливу або нейтральну, тобто чи спричиняє вона поліпшення, погіршення або залишається на тому ж рівні, що й у попередній період.

Враховуючи вище сказане, пропонується використовувати наступні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства: частка обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку, частка експортних операцій, середньозважена частка на зовнішньому ринку, ефективність різних видів

зовнішньоекономічної діяльності, технологічний рівень впровадження, частка сертифікованих продуктів, їх конкурентоспроможність та інші.

Ці показники слід розділити на дві групи залежно від їхнього характеру та значення. Перша група включає показники з нормативними значеннями, такі як обсяг реалізації продукції на зовнішньому ринку, частка зовнішньоторговельних операцій у загальному обсязі реалізації, середньозважена частка ринку, коефіцієнт віддачі оборотного капіталу для експорту та імпорту, інвестиційна привабливість, ефективність міжнародної науково-технічної співпраці, технологічна ефективність тощо.

Справді, важливо ретельно аналізувати динаміку показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства і тлумачити їх зниження або зростання як погіршення характеристик. Ось деякі можливі стани індикаторів-показників першої групи:

- Показники перебувають в межах рекомендованого діапазону нормативних значень, що відображається у вигляді коридору. Рух значень від границь до центру цього коридору вважається бажаним покращенням ситуації.
- Показники знаходяться в рекомендованих межах і показують стабільність ситуації, що підтверджується аналізом їхньої динаміки.
- Показники знаходяться в рекомендованих межах, але аналіз динаміки вказує на їхнє погіршення, коли значення рухаються від середини коридору до нижньої межі.
- Показники перебувають поза рекомендованим коридором, але спостерігається тенденція до поліпшення існуючої ситуації.
- Показники знаходяться поза рекомендованим коридором і мають стійку тенденцію погіршення.
- Показники знаходяться за межами нормативів і постійно погіршуються, що є ознакою критичної ситуації, яку потрібно уважно вивчати та негайно втручатися.

- Враховуючи ці стани показників, можна здійснювати аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробляти стратегії для покращення його показників.

Друга група показників дійсно важлива для оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тут ми маємо ненормовані показники, які не мають прямих нормативів, але відображають важливі аспекти конкурентоспроможності та якості продукції. Ось кілька станів, які можна виділити для цієї групи:

Покращання: Значення показників збільшується з часом, що вказує на покращення якості або конкурентоспроможності продукції.

Стабілізація: Показники залишаються стабільними протягом періоду, що свідчить про консолідацію позицій на ринку або стабільність якості продукції.

Погіршення: Значення показників зменшуються з часом, що може свідчити про зниження конкурентоспроможності або якості продукції.

Також важливо зауважити про рівні показників, які можуть бути використані для оцінки. Показники від 0 до 2 можуть бути інтерпретовані, де значення до 1 характеризують негативну тенденцію, а значення понад 1 показують позитивний розвиток. З цими рівнями можна визначити, наскільки ефективно підприємство працює на ринку.

Враховуючи ці фактори, оцінка результатів зовнішньоекономічної діяльності може бути більш об'єктивною і дозволить виявити та вирішити проблемні питання, що виникають у процесі її здійснення.

Для узагальненої характеристики економічної ефективності зміни зовнішньоекономічної діяльності як у цілому в регіоні, так й у розрізі окремих підприємств можна розраховувати інтегральний рівневий показник ефективності на основі використання середнього зваженого арифметичного показника [67]:

$$I\Delta Ef = \sum K_i d_i \quad 2.1$$

де $I\Delta Ef$ - інтегральний рівневий показник зміни ефективності;

d_i - ваговий коефіцієнт окремого показника, що характеризує зміну ефективності зовнішньоекономічної діяльності (визначається експертним методом залежно від важливості (вагомості) показника для узагальненої оцінки зміни ефективності);

K_i - функціональні критерії зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

i – якісний показник, відповідно до загальної кількості показників.

Комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливим для оцінки його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Він включає аналіз різноманітних показників, що охоплюють господарську, виробничо-комерційну та фінансову діяльність, пов'язану з зовнішньоекономічними відносинами.

Результати такого аналізу зручно відображати у загальному комплексному показнику ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє отримати узагальнену оцінку його успішності в цій сфері.

Зважені коефіцієнти, визначені на основі важливості окремих показників, допомагають забезпечити об'єктивність при розрахунку комплексного показника. Вони дозволяють надати відповідну вагомість кожному показнику в залежності від його значущості для ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Такий підхід допомагає уникнути перекосів у визначенні загальної ефективності підприємства та забезпечити більш об'єктивну оцінку його успішності на міжнародному ринку [41]:

$$I\Delta ZED = 0,15I\Delta C + 0,24I\Delta P + 0,43I\Delta E + 0,18I\Delta T \quad 2.2$$

де $I\Delta C$ - індекс зміни стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства за аналізований період;

ІДР- індекс зміни ефективності використання ресурсів для реалізації зовнішньоекономічних рішень за певний період;

ІДЕ- індекс зміни ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства визначений за досліджений період;

ІДП- індекс зміни потенціалу конкурентоспроможності здійснення зовнішньоекономічної діяльності за визначений період.

Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності (*ІДЕ*) проводиться з метою визначення різних аспектів її розвитку та ефективності. Основними цілями такого аналізу є:

Визначення тенденцій розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємства: це допомагає зрозуміти, як змінюється зовнішньоторговельна діяльність та її вплив на підприємство з часом.

Оцінка пріоритетності зовнішньої торгівлі: вона вказує на те, наскільки важливою є зовнішня торгівля для підприємства порівняно з іншими видами діяльності.

Визначення ступеня активності зовнішньоекономічної діяльності: це вказує на обсяг та інтенсивність участі підприємства у міжнародній торгівлі та інших зовнішньоекономічних відносинах.

Оцінка ефективності збутової діяльності: це дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство реалізує свою продукцію на зовнішніх ринках.

Одним з ключових показників при цьому є показник віддачі вкладених коштів. Цей показник відображає ефективність використання капіталу підприємства в зовнішньоекономічній діяльності, враховуючи часові затримки у розрахунках з іноземними партнерами та використання комерційного кредитування. Він є важливим інструментом для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання капіталу підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства дійсно ключовими є показники ефективності експортної та імпоротної діяльності, які

відображають корисність проведення таких операцій та повернення залучених коштів на їх здійснення протягом певного періоду.

При вивченні можливостей розширення ринків, особливу увагу слід звернути на потенційні можливості ефективної роботи в умовах посилення конкуренції. Це вимагає використання новітніх досягнень науки і техніки для виробництва високоякісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Сучасна тенденція в завоюванні нових ринків підкреслює важливість цінових, сервісних та екологічних параметрів товарів, оскільки технічні характеристики можуть стати менш визначальними. Таким чином, керівному складу підприємства під час аналізу зовнішньоекономічної діяльності важливо використовувати інтегральні індекси, які враховують якісні та цінові аспекти продукції.

Запропонований метод оцінки зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності дійсно надає можливість отримати комплексний огляд ефективності стратегії зовнішньої торгівлі підприємства. Числове значення комплексного показника, яке коливається від 0 до 2, служить важливим індикатором для розуміння загальної динаміки та результативності діючої стратегії на зовнішньому ринку.

Якщо отримане значення менше одиниці, це свідчить про неефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В такому випадку важливо аналізувати кожен показник окремо, щоб виявити негативні фактори та розробити стратегію подальших дій для їх усунення.

З іншого боку, значення показника більше одиниці вказує на позитивний рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та нарощення конкурентних позицій. Чим вище значення показника, тим ефективніше функціонує підприємство на міжнародному ринку.

Застосований підхід до оцінки зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дійсно є комплексним і забезпечує аналіз усіх важливих аспектів цієї діяльності. Аналіз кожної групи показників допомагає

ідентифікувати проблемні зони та виявити причини недоліків, що дозволяє розробити конкретні рекомендації для подальшого вдосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Особливо важливою є можливість підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку, оскільки це може мати значний вплив на його конкурентоспроможність та прибутковість. Завдяки аналізу проблемних місць і розробці конкретних рекомендацій можна покращити управління зовнішньоекономічною діяльністю і забезпечити успішне функціонування підприємства на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

1. Трансформація економічних систем країн ЄС, яка зумовлена неоліберальною парадигмою розвитку, знаходилася під впливом, з одного боку, масштабної і динамічної глобалізації, а з другого – поетапної євроінтеграції із переходом на нову якість взаємодії традиційних і нових країн-членів Союзу. З'ясовано значний вплив на їх економіки фінансово-економічних криз при неоднорідності інноваційної динаміки попри наявності спільних рис – скорочення обсягів фінансування науки і освіти, зменшення інноваційної активності суб'єктів ринку та темпів технологічної модернізації, вплив інвестиційного капіталу із реального сектора економіки.

2. Визначені основні групи факторів, які включають в себе негативні чинники впливу кризи на європейську економіку та можуть безпосередньо вплинути на розвиток національної інноваційної системи: різке падіння попиту в реальному секторі економіки, зниження ліквідності та скорочення доступності фінансових інструментів, зростання ступеня невизначеності на ринку, можливість скорочення обсягів державної підтримки інноваційної сфери. Це дозволило виокремити три базові моделі впливу глобальної кризи на розвиток національних інноваційних систем та економіку країн ЄС.

3. Виявлено, що дивергенція економічного розвитку держав-членів ЄС та асиметричний вплив глобальної фінансової кризи на їх соціально-економічне становище знаходить своє відображення в наявності і величині розриву між фактичним і потенційним рівнями виробництва. Незважаючи на те, що показник розриву між фактичним і потенційним ВВП багато в чому є абстрактним і обчислюється лише з використанням спеціальних моделей, він є важливим для розуміння потенціалу економіки, цінового тиску і особливостей ділового циклу. В результаті кризи в європейських країнах також знизився рівень валового нагромадження та експорту товарів і послуг, важливих змінних, що впливають на ВВП. Аналіз даних показників свідчить про значну диференціацію країн як за рівнем впливу кризи, так і за темпами відновлення економіки.

4. Транснаціональні корпорації, які виступають в ролі активних користувачів нововведень, купують винаходи у малих підприємств, щоб в подальшому довести ці винаходи до масового виробництва (за рахунок розширеного інвестування в R&D). Дана форма інтегрованих відносин в європейській економіці особливо розвинена в цивільному літакобудуванні, автомобілебудуванні, нафтової промисловості, галузях, пов'язаних з ІТ-технологіями і телекомунікаціями.

5. З урахуванням визначених причин низької конкурентоспроможності українських товаровиробників на зовнішніх ринках обґрунтовано, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (держави) на сучасному етапі світогосподарського розвитку необхідно здійснювати перш за все на основі збільшення експорту складних наукомістких товарів як основи конкурентних переваг.

6. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Гідросила АПМ». Реалізація наданих методологічних рекомендацій посилить управлінські позиції при здійсненні експортно-імпортних операцій

7. Обґрунтовано етапи оцінювання конкурентних переваг підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності із виокремленням показників-індикаторів.

8. Проаналізовано значення економічної ефективності ЗЕД у формуванні результативної діяльності підприємства та його стратегічних цілей.

9. Аналізуючи ЗЕД України, можна стверджувати про наявність конкурентоспроможності національних товарних груп України на світових ринках та споживчого попиту на них.

10. Подальша реалізація започаткованої стратегії розвитку експортного потенціалу України буде позитивно впливати на ступінь її участі на світових ринках, підвищувати роль та зацікавленість національних товаровиробників у зовнішній торгівлі.

11. Удосконалення внутрішніх адміністративних процедур оформлення зовнішньоекономічної діяльності та поліпшення регуляторного середовища лише привабить суб'єктів господарювання до активної участі в ній та значно підвищить рівень експортного потенціалу України.

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ГІДРОСИЛА АПМ»

3.1. Методи формування управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Гідросила АПМ»

При вивченні стратегічних орієнтирів вітчизняних компаній, пов'язаних зі збутом продукції на міжнародному ринку, можна виділити два типи підходів, які відрізняються за метою та методами реалізації. Перший тип характеризується активним нагромадженням фінансових ресурсів і спрямований на швидке отримання прибутку за допомогою різноманітних стратегій. Інший підхід, відомий як "стратегія довготривалого присутності", передбачає поетапне покращення співпраці з міжнародними ринками у чітко визначеному напрямі. Таким чином, при розробці стратегій варто підходити з використанням системного підходу для аналізу як поточних, так і потенційних проблем господарювання в майбутньому. Щоб досягти запланованої стратегічної мети, ПАТ "Гідросила" повинне повністю виконати завдання та функції, передбачені стратегією зовнішньоекономічної діяльності. За допомогою диверсифікації ринкових сегментів суб'єкти господарювання можуть досягнути своєї мети, враховуючи особливості кожної країни-партнера [42; 43].

Загалом, стратегічне управління підприємством з акцентом на розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує детального вивчення стану та особливостей господарювання, збуту продукції на міжнародному ринку, а також оцінки всіх можливих переваг і можливостей майбутнього розвитку.

Досягнення стратегічних цілей щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливе за умови застосування сучасних управлінських підходів у керівництві компанією та створення ефективної організаційної структури. Управлінський персонал, що працює у сфері зовнішньоекономічної діяльності, повинен керуватися комплексом принципів,

враховувати наявні обмеження та активно спрямовуватися на зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Зміни в зовнішньому середовищі, що впливають на діяльність підприємства, сприяли розвитку систем управління господарюючими суб'єктами, зокрема, їх організаційної структури. Підприємство завжди намагалося покращити свою діяльність, що призвело до виникнення нових підходів у стратегічному менеджменті та управлінні рис.3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм побудови моделі механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства в інтеграційних умовах
Сформовано на основі [82]

Для успішного ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно створити модель відповідного управлінського механізму, який враховуватиме законодавство країни-партнера, технічні, організаційні, фінансові та інші характеристики обраного зовнішнього ринку.

Формування такої моделі можливе лише через детальний аналіз і оцінювання потрібного механізму управління, побудованого на системному підході до досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Структурно-логічна модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах інтеграції включає дві основні підсистеми: організаційну та функціональну. Проблема виходу вітчизняних промислових виробів на зовнішній ринок стосується підвищення конкурентоспроможності. У запропонованій структурно-логічній моделі ми акцентуємо увагу на системі методичних підходів до діагностики зовнішнього середовища та оцінювання конкурентних переваг у контексті розширення ринків збуту.

Потрібно відзначити, що структурно-логічна модель управління підприємством залежить від зовнішньої економічної політики країни, що визначає умови для розширення міжнародного економічного співробітництва з іншими країнами-партнерами.

При розробці стратегії управління беруться до уваги галузь, в якій функціонує підприємство, масштаби діяльності, ефективність управління, розвиток потенціалу підприємства, зокрема розвиток людських ресурсів. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю має велике значення для фінансово-господарської діяльності.

Отже, аналізуючи форми зовнішньоекономічної діяльності, особливості побудови управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, роль внутрішніх та зовнішніх факторів на функціонування організаційної структури, можна зробити висновок, що успішність та розвиток експортно-імпортних

операцій підприємства залежить від взаємодії складових управління, стратегічних цілей та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Для поліпшення організаційної структури в механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ "Гідросила АПМ" важливо виділити такі етапи:

1. Визначення остаточних цілей та планів щодо продукції, обсягів та ринків збуту.
2. Аналіз внутрішніх факторів підприємства, організаційної структури, кваліфікацій виконавців завдань з розвитку зовнішньоекономічної діяльності.
3. Оцінка фінансово-господарської діяльності та наявності експортно-імпортного потенціалу.
4. Вирішення етичних проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю та прийняття відповідних управлінських рішень.

Далі розглянемо етапи удосконалення організаційної структури в механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства "Гідросила АПМ":

II етап – Оцінювання зовнішнього оточення підприємства, зокрема умов на вітчизняному ринку та потенційного розширення міжнародного співробітництва з іншими країнами. Проведення аналізу сегментів, призначених для збуту продукції на ринках країн-партнерів, і аналіз системи стратегічних факторів, що впливають на активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

III етап – Визначення чинників, які найбільше впливають на організаційну структуру стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Аналіз власного стратегічного профілю та економічних параметрів підприємства.

IV етап – Визначення найбільш ефективних методичних підходів до внесення змін в організаційну структуру стратегічного управління

зовнішньоекономічною діяльністю. Побудова багатопараметричної системи оцінки конкурентних переваг.

V етап – Здійснення контролю за індикативними показниками активізації зовнішньоекономічної діяльності та реалізація обраних змін у структурі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

VI етап – Визначення методів оцінювання результативності впровадження структурних змін у управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Функціональна структура моделі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства представлена на рис. 3.2. В разі проведення реорганізації промислового підприємства функціональна структура зовнішньоекономічної діяльності може коригуватися відповідно до потреб.



Рис. 3.2. Функціональна структура моделі механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства в розрізі його основних функцій

Структура стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в значній мірі залежить від внутрішніх факторів, умов зовнішнього середовища та вибраного підприємством методу діяльності на міжнародній арені. На нашу думку, створення власного зовнішньоекономічного підрозділу та спеціалізованого сектору відділу маркетингу, які б приймали участь у всіх процесах розвитку зовнішньоекономічної діяльності, є позитивним кроком. Однак у деяких випадках підприємствам корисно мати посередників, які краще орієнтуються в певних сегментах ринку збуту продукції. Наявність зовнішньоторговельної маркетингової фірми призводить до зменшення окремих видів витрат у даній сфері, спрощує процес збуту продукції та має інші переваги. Такий стратегічний підхід дозволяє підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, вибрати найбільш прибуткові сегменти ринку, впровадити напрями протидії негативним чинникам у зовнішньоекономічній діяльності та внести зміни в структуру організаційної системи підприємства [44].

3.2 Удосконалення і реалізація ЗЕД підприємства в сучасних умовах

На сьогоднішній день стратегія розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання спрямована на посилення зовнішньоекономічних зв'язків з потенційними країнами-партнерами, що є ключовим чинником у розвитку економіки країни. Підприємства перебувають у постійному процесі адаптації до змін у функціонуванні під впливом багатьох глобальних чинників. Перебуваючи у Світовій організації торгівлі, вітчизняні підприємства отримали можливість використовувати надані економічні й політичні переваги, що проявляються у розвитку стратегічного експортно-імпортного потенціалу збуту продукції на зовнішньому ринку. Активізація міжнародної економічної співпраці країни в умовах Світової організації торгівлі пов'язана з розвитком інноваційно-інвестиційної діяльності, модернізацією підприємств, організаційними змінами у структурі виробництва та іншими заходами, що є

необхідними для успішного виходу вітчизняної продукції на міжнародні сегменти ринку. Одним із ключових напрямів є підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні шляхом забезпечення високої якості продукції, ефективного маркетингу та збуту, а також використання інноваційних технологій та методів управління.

Зважаючи на глобальний характер економіки, зовнішньоекономічна діяльність вимагає підприємствам постійної адаптації до змін у міжнародному середовищі. Важливою складовою успіху є розробка ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки, враховуючи особливості кожного регіону та країни-партнера.

Згідно з міжнародними стандартами і правилами Світової організації торгівлі, вітчизняним підприємствам надається можливість розширити свої зовнішньоекономічні зв'язки і підвищити свою конкурентоспроможність завдяки використанню інноваційних підходів у виробництві та управлінні.

Таким чином, розвиток зовнішньоекономічної діяльності є важливим напрямом для підприємств з метою розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та забезпечення стабільного фінансового стану. Розробка ефективної стратегії управління ЗЕД дозволяє підприємствам досягати успіху у глобальному бізнесі та зміцнювати своє позиції на міжнародних ринках.

Це цікава тема, що дозволяє розглянути ключові аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. [45]. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності важлива для розвитку підприємства на міжнародному ринку. Основні ознаки і принципи її формування відображають потреби та особливості кожного конкретного господарюючого суб'єкта.

Комплексний підхід до стратегії дозволяє враховувати взаємозв'язок з іншими стратегіями підприємства, що допомагає створити цілісний управлінський механізм. Врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища визначає успішність стратегії, оскільки це впливає на адаптацію підприємства до змін.

Особливу увагу слід звернути на ідентифікацію найважливіших чинників і виокремлення пріоритетів у вирішенні проблем. Це дозволяє ефективно спрямовувати ресурси та зусилля на досягнення стратегічних цілей.

Нарешті, співставлення стратегічних орієнтирів до організаційної структури менеджменту є ключовим етапом для успішної реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Це допомагає забезпечити відповідність між поставленими цілями та ресурсами, необхідними для їх досягнення.

Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати і реалізовувати свої стратегії на міжнародному ринку, забезпечуючи зміцнення їх позицій та конкурентоспроможність.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю для промислового підприємства вимагає комплексного підходу та урахування усіх факторів, що впливають на його успішну діяльність на міжнародному ринку. Ось кілька ключових кроків у формуванні та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності:

1. Формування стратегії просування продукції**: Підприємство повинно ретельно розробити стратегію для виходу на міжнародний ринок та зміцнення співпраці з іноземними партнерами. Це включає в себе визначення цільових ринків, методів продажу та підходів до маркетингу.

2. Деталізація економічних факторів**: Аналіз мікро- та макроекономічних чинників, які впливають на зовнішньоторговельні відносини промислових підприємств. Це включає оцінку кон'юнктури ринку, рівень конкуренції, законодавство, тарифи тощо.

3. Оцінювання розвитку потенціалу**: Аналіз можливостей для розвитку зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням ресурсів та фінансових можливостей. Планування заходів щодо оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності.

4. Формування чітких напрямків активізації**: Визначення пріоритетних напрямків для розвитку зовнішньоекономічної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Реалізація заходів та оцінка ефективності**: Проведення конкретних заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, та подальша оцінка їх впливу на фінансово-господарський стан підприємства.

6. Коригування стратегії**: Аналіз результатів та коригування стратегії відповідно до отриманих даних та виявлених відхилень від плану.

Цей механізм дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та успішно розвиватися на міжнародному ринку. Ключовим аспектом є системний підхід до формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а також постійна оцінка та коригування результатів.

З моїм розумінням, впровадження механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) промислового підприємства ґрунтується на ряді ключових принципів, які визначають способи досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародному ринку. Основними принципами є загальні, специфічні та національні принципи, які визначають стратегічні завдання ЗЕД. Функції управління ЗЕД підприємства прямо пов'язані з цими принципами і служать інструментами для досягнення стратегічних цілей [46,47].

Важливе значення в механізмі стратегічного управління ЗЕД мають функціональні відділи і підрозділи, які забезпечують відповідні процеси. Вихід на міжнародний ринок вимагає чітко сформованого механізму стратегічного управління, що базується на відповідній стратегії розвитку. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності через формування стратегічних орієнтирів передбачає внесення змін у структурні підрозділи підприємства.

Функціональні елементи загальної системи менеджменту постійно взаємодіють та залежать від елементів механізму стратегічного управління

ЗЕД. Використання новітніх управлінських підходів допомагає удосконалити ці взаємозв'язки між елементами управління та структурними підрозділами підприємства.

Цей процес розвитку ЗЕД вимагає комплексного підходу, ураховуючи індивідуальні особливості підприємства та зовнішнього середовища. Тільки такий інтегрований підхід може забезпечити успішну міжнародну експансію та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Для ПАТ "Гідросила АПМ" успішне розвиток зовнішньоекономічної діяльності і збільшення обсягів експорту вимагають вдосконалення та впровадження ефективного механізму стратегічного управління. Цей механізм повинен гармонійно поєднуватися з основними функціональними підрозділами менеджменту підприємства і спрямовуватися на забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам, покращання конкурентоспроможності та використання новітніх технологій у виробничому процесі.

Основні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності включають:

1. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності**: розроблення ефективної стратегії просування продукції на міжнародний ринок та зміцнення співпраці з іноземними партнерами.
2. Розширення ринків збуту**: налагодження співпраці з новими бізнес-партнерами для розвитку економічних зв'язків на міжнародній арені.
3. Налагодження стосунків з іноземними партнерами**: фахівці, що відповідають за зовнішньоекономічну діяльність, повинні мати глибокі знання про міжнародний бізнес та культурні особливості країн-партнерів.
4. Організація відділу зовнішньоекономічних зв'язків**: відділ повинен формувати стратегічні плани та плани розвитку зовнішньоекономічної діяльності, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.
5. Реалізація стратегічних планів**: після розробки стратегічних планів, важливо здійснювати їхню реалізацію через управлінські рішення та дії.

Цей підхід дозволить підприємству не лише пристосуватися до вимог міжнародного ринку, але й збільшити свою конкурентоспроможність та розвинути як успішний учасник глобального бізнесу.

Процес впровадження стратегічного плану в механізмі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) на вашому підприємстві включає організацію інтеграції стратегічних планів з ЗЕД, постійний моніторинг їх виконання та внесення корективів у залежності від виявлених невідповідностей і змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей процес має на меті забезпечити стабільний розвиток і підвищення прибутковості підприємства через просування продукції на міжнародні ринки.

Проблеми, які перешкоджають прискоренню виходу на зовнішні глобалізаційні ринки для збуту продукції, можуть бути складними, але з можливими рішеннями:

1. Стан виробничих фондів**: Важливо звернути увагу на модернізацію та ремонт основних засобів для підвищення продуктивності та якості продукції.
2. Фінансова платоспроможність**: Розвиток ефективних фінансових стратегій, залучення інвестицій та підтримка держави можуть допомогти покращити фінансове становище підприємства.
3. Розвиток інвестицій та інновацій**: Стимулювання інвестицій у високотехнологічне виробництво та інновації сприятиме зростанню конкурентоспроможності.
4. Кваліфікація працівників і мотивація**: Інвестування у підвищення кваліфікації та створення систем мотивації для працівників допоможе підвищити ефективність виробництва.
5. Експортні стратегії**: Аналіз конкурентних переваг і розробка ефективних експортних стратегій дозволять зорієнтувати продукцію на нові ринки.

Здебільшого реалізація моделі механізму стратегічного управління ЗЕД підприємства відбувається за рахунок та, під контролем, відділу розвитку

зовнішньоекономічної діяльності, який нами пропонується створити на підприємстві. Основні функціональні завдання відділу із розвитку ЗЕД на підприємстві наведено на рис. 3.3. Але, зважаючи на особливості функціонування підприємства, можуть вноситися, за потреби, власні корегування з боку управлінського персоналу.

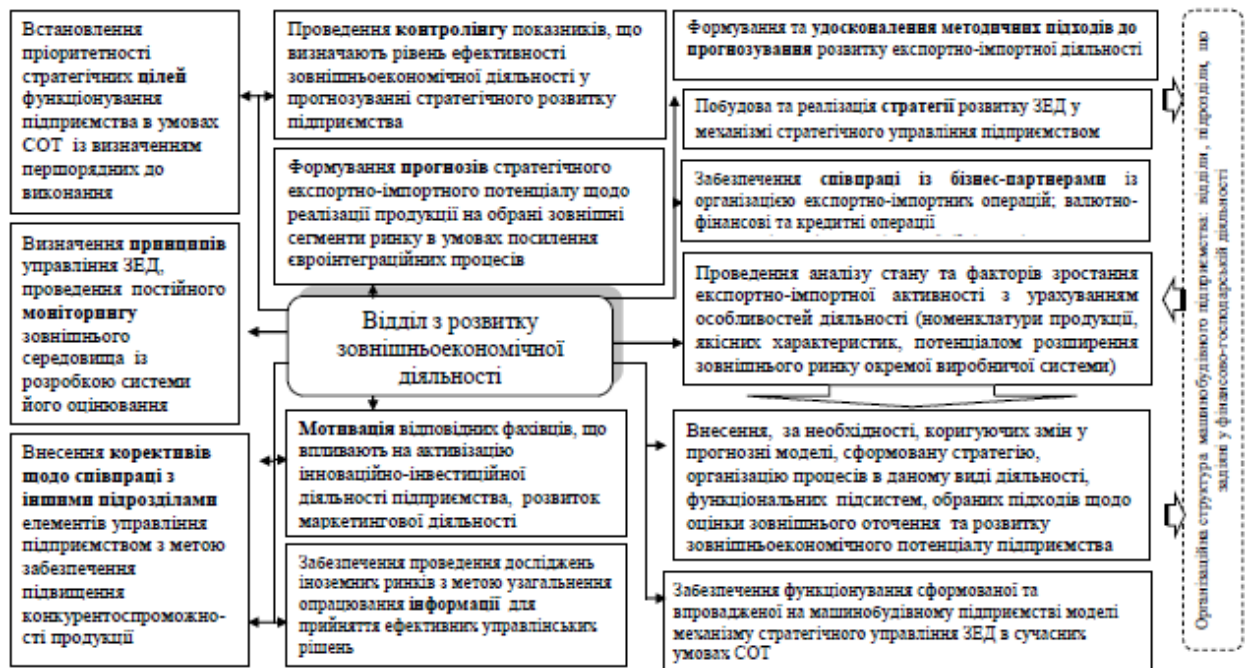


Рис. 3.3. Основні функціональні завдання відділу з розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сформовано на основі [48]

Для успішного впровадження стратегічних планів у напрямі розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на вашому підприємстві існують кілька важливих вимог:

1. Структурований план виконання заходів**: Необхідно розробити чіткий план дій для досягнення стратегічних цілей з ЗЕД з відповідним ресурсним забезпеченням. Цей план має включати конкретні кроки, терміни та відповідальних виконавців.

2. Обґрунтовані стратегічні цілі**: Стратегічні цілі повинні бути ретельно обґрунтовані і зрозумілі для всіх відповідних фахівців. Це дозволить забезпечити узгодженість і чіткість у виконанні завдань.

3. Урахування усіх чинників можливості реалізації**: При обранні стратегії розвитку ЗЕД важливо враховувати всі можливі чинники, які впливають на її реалізацію, такі як конкурентоспроможність продукції, ринкові умови та наявність альтернативних стратегій.

4. Розвиток управлінських механізмів і стратегій ЗЕД: Підприємство повинно постійно вдосконалювати систему управління ЗЕД, розробляти ефективні стратегії з визначеними механізмами їх реалізації. Це дозволить підвищити ефективність роботи з зовнішньоекономічною діяльністю.

5. Покращення інвестиційно-інноваційної діяльності**: Звернення уваги на розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності допоможе підвищити конкурентоспроможність продукції і забезпечить розширення її реалізації на різних ринках.

Врахування цих вимог дозволить вашому підприємству ефективно розвивати зовнішньоекономічну діяльність і досягати стратегічних цілей, спрямованих на збільшення обсягів реалізації продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження у даному розділі можна прийти до наступних висновків:

1. Розкрито важливість економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності для формування результативної діяльності підприємства та визначили стратегічні цілі в цьому контексті. Підкреслимо необхідність удосконалення організації роботи відділу з розвитку зовнішніх зв'язків та забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників.

2. Проаналізовано процес встановлення пріоритетів стратегічних цілей підприємства в контексті СОТ та обґрунтовано роль інституційно-правового забезпечення. Виокремлено фактори, що негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічних відносин та труднощі адаптації підприємств до євроінтеграції.

3. Систематизовано основні результативні орієнтири оцінки можливостей визначених цілей стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що дозволяє чітко визначити шляхи досягнення цих цілей.

4. Визначино, що механізм стратегічного управління ЗЕД підприємства повинен базуватися на принципах адаптивного менеджменту, що вказує на потребу у гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

5. Деталізовано функціональний аспект стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, виокремивши роль та основні етапи планування. Це допомагає зрозуміти, які кроки потрібно вжити для успішного управління зовнішньою діяльністю.

6. Побудовано функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства та охарактеризували стратегію розвитку як основу моделі механізму стратегічного управління. Це надає зрозуміння основних функцій та завдань управління зовнішньою діяльністю та сприяє виявленню проблем, що перешкоджають успішному виходу на зовнішні ринки збуту продукції.

ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз підходів до визначення зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволив: простежити розвиток економічної думки щодо еволюції товарних відносин; охарактеризувати сутність теорій зовнішньоекономічної діяльності. На основі еклектичної теорії Данінга, що найбільш повно відображає фактори впливу на ЗЕД підприємства, визначено принципи функціонування економічних процесів на кожному етапі планування міжнародної торгівлі; сформовано фактори та причини розвитку зовнішньоекономічної діяльності; обґрунтовано необхідність оцінки ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

Розширення функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробка його стратегій розвитку на зовнішніх ринках тісно пов'язані з необхідністю визначення ролі й місця управління у міжнародній діяльності. При цьому, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно розглядати як інтегрований процес, здійснення якого спрямовано на інтенсифікацію зовнішньоекономічних відносин та збільшення прибутку в міжнародній підприємницькій діяльності.

Рівні можливості участі в міжнародних економічних відносинах не означають наявності однакових стартових умов виходу й утвердження підприємства на світовому ринку. За активністю у цьому процесі можна виділити 7 груп підприємств та їх стратегічні завдання в області зовнішньоекономічною діяльністю, а полегшити ухвалення рішення про розвиток зовнішньоекономічних процесів на підприємстві допоможе запропонований алгоритм прийняття підприємством рішення про вихід на зовнішній ринок.

Сам факт, що в зовнішньоекономічній діяльності з її складним конкурентним середовищем мають місце протилежно сформовані інтереси її учасників, а також виявляються національні інтереси, виникає необхідність регулюючого впливу держави на таку діяльність підприємств. Основним

завданням зовнішньоекономічної політики держави є формування сприятливих зовнішньоекономічних умов для розширення відтворювального процесу в країні, оптимізації участі країни у міжнародному поділі праці та кооперації праці.

З урахуванням визначених причин низької конкурентоспроможності українських товаровиробників на зовнішніх ринках обґрунтовано, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (держави) на сучасному етапі світогосподарського розвитку необхідно здійснювати перш за все на основі збільшення експорту складних наукомістких товарів як основи конкурентних переваг.

Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Гідросила АПМ». Реалізація наданих методологічних рекомендацій посилить управлінські позиції при здійсненні експортно-імпортних операцій

Обґрунтовано етапи оцінювання конкурентних переваг підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності із виокремленням показників-індикаторів.

Список використаних джерел

1. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2002. -172 с.
2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник: 2-е вид., випр. і доп. / За заг. ред. А.І. Кредісова. - К.: ВІРА-Р, 2002. – 552с.
3. OECD Fact book 2006. Economic, Environmental and Social Statistics - ISBN 92-64-03561-3 - с ОЕСР // www.Miranda.sourceoecd.org
4. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / [перероб. і доп. О. А. Кириченко]. - 3-тє вид., - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
5. Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг / В. Е. Новицкий. – К.: Либра, 1994. – 191 с.
6. Онищенко В. Сучасні проблеми зовнішньоекономічної діяльності України / В. Онищенко // Економіка України. – 1996. - № 2. – С.14-23.
7. Основы внешнеэкономических знаний: словарь-справочник / [ред. - упоряд. С. И. Долгов та ін]. – К.: Знання-Прес, 1992 – 432 с.
8. Словарь зовнішньоекономічних термінів / [під ред. И. П. Фаминского]. – К: Либра, 2000. - 512 с.
9. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. - 2015. - № 29. – С. 377.
10. Большой экономический словарь / [ред.-упоряд. А. Н. Азрилян]. – 2-е изд. Доп и перераб. – К.: Глобус, 1997. – 864 с.
11. Словник термінів ринкової економіки : Понад 1 500 термінів / [під ред. В. І.Науменка]. – К.: Глобус, 1996. - 288 с.
12. Захарченко В. И. Оценка конкурентоспособности продукции машиностроения / В. И. Захарченко // Машиностроитель. – 2010. - № 1. - С. 18-20.
13. Слюнина Т. Теоретические аспекты внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия / Т. Слюніна // Вестник ХГЭУ. – 2014. – №3. – С. 99 – 100.

14. Сергеев И. В. Экономика предприятия / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 228 с.

17. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. – 200 с.

16. Зосімова А. В. Визначення можливостей підприємства до здійснення зовнішньоекономічної діяльності / А. В. Зосімова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Розвиток Європейського простору очима молодих вчених». (Харків, 22 квітня 2016 р.). – Харків: Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 1399–1401

17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.

18. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264 с.

19. Маркетинг / [А. Н. Романов, Ю. Ю. Коряюгов и др.]; под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

20. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова. // РЭЖ. –2015. – № 3. – С. 67-77.

21. Наврузов Ю. В. Конкурентоспроможність регіонів: взаємодія державних установ, підприємницьких і громадських організацій / Ю. В. Наврузов - К.: Видавництво НАДУ, 2023. - 208 с. - (Нац. акад. держ. управ. при Президентіві України).

22. Економічний енциклопедичний словник / [авт-уклад. С. В. Мочерний]. - Л.: Світ, 2005. - Т. 1.: А-Н. - 616 с.

23. Підприємства України в 2016 році. / [звіт МФК про опитування підприємств в Україні / наук. ред. Л. О. Хамська]. - К.: 2017. - С. 36-37.

24. Алимов О. Промисловий потенціал України: напрями ефективного аналізу / О. Алімов, В. Ємченко // Економічний часопис - XXI. - 2015. - №6. – С. 55-58.

25. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник / Ю.В. Орловська, В.Г. Дугінець, П.А. Фісуненко, О.А. Варламова / за редакцією проф. Орловської Ю.В. Дніпропетровськ, 2010. – 304 с.

26. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2013. – 296 с.

27. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2014. – 264 с.

28. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – №3. – P. 79-91.

29. Охота В.І. Теорії міжнародної конкурентоспроможності національних економік та їх вплив на зовнішньоекономічну політику держави / В.І.Охота // галицький економічний вісник. - № 4 (29), 2010. – С. 5-10

30. Збаражская Л. Макропропорции украинской промышленности и приоритетные задачи промышленной политики / Л. Збаражская // Экономика Украины. – 2010. – № 5. – С. 19-27.

31. Кормнов Ю. Внешнеэкономические аспекты развития машиностроительного комплекса / Ю. Кормнов // Экономист. - 1996. - №6. - С. 18-27.

32. Макогон Ю. В. Управление международной конкурентоспособностью предприятий / Ю. В. Макогон, Ю. А. Гохберг, О. Б. Чернега. – Донецк : ДонНУ, 2013. – 278 с.

33. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств / Н. В. Тарасенко. – 2-ге вид., стер. – К. : Алуэта, 2013. – 485 с.

34. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – К.: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.

35. Забезпечення активізації ЗЕД промислових підприємств / І.В.Бабій / Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіката підприємництво. – 2018. - № 3 (102). – С. 53-59

36. Ніконенко У.М. Вплив умов торгівлі на динаміку доходу країн-експортерів сировинних ресурсів. Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти: матеріали міжн. наук. практ. конф. (м.Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р. Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2018, С. 31-35)

37. Онищенко І.К. Чинники підвищення рівня експортно-імпортової активності підприємств в умовах членства в СОТ / І.К. Онищенко // Eurasian Academic Research Journal. – Yerevan – 2017. – 12 (18) – Р. 43-47.

38. Семенюк І.Ю. Оцінка впливів факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі України / І.Ю. Семенюк // Współpraca Europejska / European Cooperation/ - 2017/ - Vol. 4 (23)/ - Р/ 38-50

39. Бочарова Ю.Г. Конкурентні переваги країн: сутність та класифікація / Ю.Г. Бочарова // Торгівля і ринок України: темат. Зб. Наук. пр. – 2009. – Т. 1, вип.. 28. – С. 3-10

40. Бабій І.В. Застосування методів математичного моделювання у прогнозуванні зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / І.В. Бабій // Інтелект ХХІ. – 2017. - №6. – С. 29-32

41. Міжнародні стратегії економічного розвитку: підручник / Макогон Ю.В., Лук'яненко Д.Г., Пахомов Ю.М. й ін. – Київ: «ОсвітаУкраїни», 2009. – 420 с.

42. 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.

43. 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.

44. 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

45. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 21-26.

46. 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.nauka.com.ua/>

47. Садридінєв Р. Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності / Р. Ш. Садридінєв // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 2 (11). – С. 231-235.

48. 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.