

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Конкурентні стратегії виробничого підприємства»

Виконала : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Холод Є.В.

Керівник: викл. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.ф.
phD

Магомедова Т.М.

Рецензент:завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Холод Єви Олександрівни

1. Тема роботи «Конкурентні стратегії виробничого підприємства»

керівник роботи: Магомедова Т. М., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

11 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Магомедова Т. М. | | |
| 2 | Магомедова Т. М. | | |
| 3 | Магомедова Т. М. | | |

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2022 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2022 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.22-13.11.22 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.22-23.12.22 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.22-31.01.23 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.23-21.02.23 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.23-20.03.22 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.23-29.04.23 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.23-08.05.23 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2023 | |
| 11. | Пройдення нормоконтролю. | 10.05.23-31.05.23 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2023 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2023 | |

Студент

_____ (підпис)

Є. О. Холод

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Конкурентні стратегії виробничого підприємства» виконана на актуальну тему розробки оптимальної стратегії виживання промислового підприємства на ринку в період кризи зовнішнього середовища.

В роботі розглянуті основні конкурентні стратегії підприємств, що використовуються в сучасному менеджменті та розглянуто можливість їх застосування на прикладі українського підприємства машинобудівної галузі.

Мета роботи – аналіз сучасного стану підприємства та його зовнішнього середовища та усвідомлення напрямків вдосконалення його діяльності.

Об'єкт – система стратегічного управління підприємством.

В першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту підприємства, специфічні для кризового періоду.

В другому розділі розглянуті сучасні стратегії управління підприємством та їх можливість застосування в період воєнних дій та після їх закінчення. Проаналізовано сучасний стан галузі, організаційно-економічна характеристика підприємства. Виявлено ключові проблеми підприємства, які пов'язані зі станом зовнішнього середовища та поточною ситуацією в країні та на світовому ринку. Рекомендовано застосування комплексу управлінських заходів, які б попередили б настання кризи на підприємстві.

В роботі використовувались основні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, монографічний, абстрактно-логічний, порівняльний.

Дослідження виконане на 62 сторінках, складається з двох розділів, містить 42 джерела.

МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, БАНК, ПРИБУТОК,
ПРОДУКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ПОПИТ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ

ABSTRACT

The bachelor's qualification work "Competitive strategies of a manufacturing enterprise" was carried out on the topical topic of developing an optimal strategy for the survival of an industrial enterprise on the market during a period of environmental crisis.

The paper examines the main competitive strategies of enterprises used in modern management and considers the possibility of their application on the example of a Ukrainian machine-building enterprise.

The purpose of the work is the analysis of the current state of the enterprise and its external environment and awareness of directions for improving its activity.

The object is a system of strategic management of the enterprise.

In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of the strategic management of the enterprise, specific for the crisis period, are considered.

In the second chapter, modern enterprise management strategies and their possibility of application during the period of hostilities and after their end are considered. The current state of the industry, the organizational and economic characteristics of the enterprise are analyzed. The key problems of the enterprise are identified, which are related to the state of the external environment and the current situation in the country and on the world market. It is recommended to use a set of management measures that would prevent the onset of a crisis at the enterprise.

The main general scientific and special research methods were used in the work: descriptive, monographic, abstract-logical, comparative.

The study is made on 62 pages, consists of two sections, contains 42 sources.

MANAGEMENT, ENTERPRISE, STRATEGY, BANK, PROFIT,
PRODUCTIVITY, PRODUCTION, DEMAND, STAFF, INNOVATION

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... | 9 |
| 1.1. Еволюція стратегій управління підприємством..... | 9 |
| 1.2. Специфічні риси транзитивної економіки кризового періоду..... | 15 |
| 1.3. Понятійний апарат стратегічного менеджменту..... | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 28 |
| 2.1. Порівняльний аналіз стратегій завоювання конкурентних позицій на світовому ринку підприємствами..... | 28 |
| 2.2. Механізм стратегічного управління діяльністю підприємства..... | 37 |
| 2.3. Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запорізький трансформаторний завод»..... | 42 |
| 2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку підприємства..... | 48 |
| ВИСНОВКИ..... | 57 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ..... | 59 |

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентні стратегії підприємства визначають його спроможність утримувати свій сегмент ринку в різних умовах існування. Низька результативність бізнесу багато в чому пов'язана з недостатньо компетентними діями промислових підприємств на зовнішньому ринку, які призводять до негативних наслідків, таких, як збитки в результаті необґрунтованого заниження цін, антидемпінгові розслідування та санкції з боку іноземних держав, обумовлені недобросовісною конкуренцією та ін. Це свідчить про відсутність чіткої конкурентної стратегії, слабкі канали збуту, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування, що в свою чергу вказує на необхідність подальшого теоретичного та методичного обґрунтування умов та напрямків активізації конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах війни на основі методики стратегічного управління.

Процеси, що пов'язані із виходом на нові зовнішні ринки суб'єктів господарювання, висувають перед економічною наукою та практикою господарювання нові завдання. Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни обумовлює необхідність вдосконалення на науковій основі стратегій конкуренції.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування й розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії діяльності підприємства в умовах війни.

Для досягнення мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз та уточнення теоретичних засад управління стратегією підприємства;
- аналіз поточної діяльності ЗАТ "Запорізький трансформаторний завод";

- визначення сутності, структури та проблем механізму формування конкурентної стратегії діяльності підприємств;

- розробка системи методичного та інформаційного забезпечення вибору стратегічних зон на основі прогнозування експортних можливостей в особливих умовах.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методи формування стратегії управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження було застосовано такі методи: абстрактно-логічний, монографічний; графічний; статистичний аналіз; метод порівняльного аналізу; метод аналізу і синтезу; системно-генетичний підхід.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається з двох розділів, списку використаної літератури. Загальний обсяг дипломної роботи складає 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Еволюція стратегій управління підприємством

Закономірності еволюційного розвитку економіки та проблеми управління конкурентними стратегіями досліджувалися у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як О.Кириченко, А.Кредісов, Ю.Макогон, С.Пивоваров, М.Портер, Л.Українська, А.Філіпенко та ін. Питання стратегічного управління підприємствами розглядалися у роботах І.Ансоффа, В.Гесця, В.Гриньової, В.Диканя, П.Друкера, В.Лазаренка, В.Пономаренка, І.Семеняк, А.Пушкаря, О.Тридіда, А.Чендлера та ін.

Оскільки менеджмент виник на стику економічних, правових, технологічних наук, то доцільним є застосування в даній роботі специфічних методів і принципів зазначених вище областей знань: статистичні методи, функціональний і структурно-функціональний аналіз і т.д.

У першу чергу, керуючись практичною логікою, необхідно вивчити історичну еволюцію проблеми стратегічного управління.

Як і у всякій науковій дисципліні, у стратегічному менеджменті існують різні напрямки, які і розділяють загальні базисні принципи дисципліни, але проте, по-різному розставляють дослідницькі акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрямки називаються науковими школами, у випадку теорії стратегій – школами стратегічного менеджменту. У літературі останнього років докладний аналіз шкіл стратегічного менеджменту представлений у роботі Г.Мінцберга, Б. Алстренда і Дж. Лемпела [42]. Автори виділяють десять наукових шкіл, називаючи їх у наступній послідовності (табл. 1.1).

Ці школи підрозділяються на три групи. Перші три школи мають характер, що наказує як повинні формуватися стратегії. Так, представники першої школи, що домінувала в наступні виникли на її основі, розглядають стратегію як процес неформального дизайну, тобто конструювання, проектування, моделювання. Друга школа, розглядала стратегію як відносно незалежний процес формального планування. Прихильники третьої школи, зосередилися не на плануванні стратегії, а на її змісті. Найменування “школи позиціювання” вона одержала тому, що її послідовники як найважливішу задачу розглядали принципи вибору стратегії відповідно до позиціювання фірми на ринку.

Таблиця 1.1

Школи стратегічного менеджменту
(Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел) [12]

| № | Назва школи | Процес формування стратегії |
|----|-------------------------|-----------------------------|
| 1 | Дизайну | Осмислення |
| 2 | Планування | Формальний |
| 3 | Позиціювання | Аналітичний |
| 4 | Підприємництва | Передбачення |
| 5 | Когнітивна | Ментальний |
| 6 | Навчання | такий, що розвивається |
| 7 | Влади | ведення переговорів |
| 8 | Організаційної культури | колективний процес |
| 9 | Зовнішнього середовища | реактивний |
| 10 | Конфігурації | трансформації |

Наступні 6 шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії менеджменту. Їхні послідовники наголошують на дослідженні реальних процесів розробки стратегій. Прагнучи зв'язати стратегію з реальними діями фірми, вони намагалися розглядати стратегію як результат передбачення майбутнього, що дозволяє менеджеру прийняти ризик, стратегія зв'язувалася з процесами, що відбуваються у свідомості менеджера. Найбільше послідовно ця позиція розроблялася когнітивною

школою, на методологічною основою когнітивну психологію і на цій основі намагалася проникнути у свідомість власника бізнесу.

Наступні школи намагаються перебороти невизначеності, зв'язані з діями менеджерів, і проаналізувати поведінку процес стратегічного управління. Так, представники школи навчання вважали, що стратегія повинна розроблятися у міру розвитку, самонавчання організації. Представники школи влади розглядали стратегію як комплекс переговорів між конфліктуєчими групами організації або між організацією і зовнішнім середовищем. Відповідно до поглядів прихильників школи культури, стратегія залежить від культури організації, а процес її формування є колективним договором. Теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що побудова стратегії є реактивний процес і визначається як адаптація на зміни в зовнішнім середовищі. Школа, названа Г. Минцбергом “школою конфігурації”, являє собою концепт, що прагне об'єднати задачі всіх попередніх – процес стратегії, її зміст, організаційну структуру і її оточення. Вона забезпечується ресурсами спирається на методи організаційного розвитку, виводячи з них закономірності стратегічних змін: стратегія розглядається як ретрансформації [12].

Сучасне значення цих шкіл розрізняється. Одні з них добре утримують надійні позиції при проведенні аналізу діяльності компаній, що належать до «традиційних», інші демонструють типи ефективність своєї методології в інноваційних галузях, які стрімко розвиваються, треті більше підходять для проектування стратегічних змін у збереженні безприбуткових організаціях або організаціях муніципального управління. Тому продуктивно намагатися проранжувати школи і основні напрямки стратегічного менеджменту за ступенем важливості чи ефективності у динаміці та відриві від реального контексту, у якому вони виникли і який впливає на їхній розвиток. Важливіше значення має навчитися застосовувати потрібні ефективні методи з всього арсеналу, наданого школами, для вирішення задач стратегічного

менеджменту, що виникають у конкретних організаціях і у визначений момент.

Термін «стратегія» походить грецького, що означає мистецтво воєначальника. Цей військовий термін, але згодом він був запозичений тими сферами, де були присутні елементи конкуренції протистояння. Насамперед це стосується політики так і економіки. З появою конкуренції на ринку і зниженням стабільності внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства термін «стратегія» був використаний наукою менеджменту.

Стратегічне управління є складовою менеджменту, що одержала свій розвиток недавно, у наслідок чого понятійний апарат по цій проблемі дотепер чітко не визначений. І хоча вже є роботи, в області стратегічного менеджменту, саме поняття стратегії істотно розрізняється у різних авторів, що присвятили свої праці вивченню даної проблеми.

І. Ансофф визначає стратегію як набір методів для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Там же він відзначає, що «Стратегія – рутинне знаряддя, за допомогою якого сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [12].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, наводиться інше трактування стратегії: «Стратегія - детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягти цілей» [18].

Порівняння визначень показує істотні розходження в підходах до вирішення проблеми стратегічного управління фірмою, що не є результатом помилковості тієї чи іншої концепції, свідчать про неможливість розробки універсальної, єдиної методології стратегічного управління.

Кожне підприємство у взаємодії з середовищем є унікальним як підсистема. Саме навколишнє середовище, системно, в процесі елементом якого є підприємство, може істотно варіюватися для різних суб'єктів господарської діяльності.

При цьому групи суб'єктів підприємництва, що були практичною базою тих чи інших досліджень в галузі стратегічного менеджменту, могли

розрізнятися, що зумовлювало диференціацію практики стратегічного менеджменту.

Щоб з'ясувати, які аспекти тієї чи іншої концепції носять частковий характер, властиві тільки для конкретних підприємств, а які є універсальними для всіх суб'єктів підприємництва, необхідно визначити, впливу яких факторів піддається вибір методологічного підходу до вирішення проблеми стратегічного управління підприємством. Найбільш значимими факторами управління є:

1. Тип та вид економічної формації, у якій функціонує досліджуваний суб'єкт господарської діяльності.
2. Етап циклу розвитку підприємництва.
3. Національні політичні особливості країни або регіону.
4. Галузь та масштаб досліджуваних підприємств.

Об'єктивним застосовуваним критерієм класифікації економічних систем є форма власності на засоби виробництва і спосіб управління і координації економічної діяльності. За цим критерієм розрізняють дві амбівалентні моделі економічних систем:

1. Ринкова економіка тобто капіталізм епохи вільної конкуренції.
2. Централізована економіка - командно-адміністративна система.

У реальній дійсності економічні системи країн розташовані десь між цими двома укладами.

Ринкова економіка, як система, являє собою архаїчну модель, що характеризується рухом приватною власністю на засоби виробництва і використанням системи вільних ринків і цін як механізму управління і координації економічної діяльності. Це означає, що всі суб'єкти підприємництва володіють певною економічною самостійністю, дискретним управлінням підприємством що здійснює власник чи делегована особа), основною метою якого є максимальне одержання прибутку, який є джерелом росту фірми і розвитку засобів виробництва задоволення особистих потреб. Розвиток підприємництва забезпечує наявність конкуренції між виробниками.

Командно-адміністративна система характеризується державною власністю практично на всі засоби виробництва і розмитим управлінням економічною діяльністю методом централізованого планування. Для такої системи характерна відсутність самостійності економічних суб'єктів, тому що стратегічне управління здійснюється відповідними центральними органами, що регулюють матеріальні потоки і збуту продукції. У цих умовах конкуренція, у традиційному розумінні цього слова, практично відсутня. Функціонування бізнесу і розвиток підприємства здійснюється винятково відповідно до економічних, соціальних змістів та політичних цілей держави.

Жодна з цих двох економічних систем практично не існує самостійно ті економічні стандарти, що властиві розвиненим країнам і більшості країн, що розвиваються, являють собою змішану економічну формацію. Однак, слід зазначити, що в сучасній науковій літературі стосовно до економічних систем розвинених західних країн використовують термін «ринкова економіка», хоча вона такою не є.

Для економіки змішаного типу характерне посилення впливу держави і громадських організацій на діяльність підприємств у порівнянні з чисто ринковою економікою і, як наслідок, підвищення соціальної відповідальності суб'єктів господарської діяльності.

Існує ще транзитивна економічна система. Ця модель властива країнам, що відносилися в минулому до автаркичних, і які проводять реформи по переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової системи західних країн, яка являється змішаною. В особливих умовах це отримує додаткові потреби, які необхідно реалізовувати. В умовах війни, це стає бустером трансформації економіки.

У розвинених країнах також здійснювалася зміна економічної системи – від вільного ринку до сучасної змішаної економіки. Реформи носили еволюційний характер, на відміну від України, економічні системи яких підверглися революційним змінам - шоківій терапія, вони відносяться до групи країн із транзитивною економікою.

1.2. Специфічні риси транзитивної економіки кризового періоду

Головною характеристикою кризової транзитивної економіки є непередбачуваність, низький рівень передбачуваності зовнішнього середовища підприємства і, як наслідок, високий ступінь ризиків, пов'язаних з невизначеністю. Непередбаченими є дії учасників ринку, законодавство, що регулює баланс інтересів на ринку, що істотно ускладнює ринкове прогнозування і довгострокове планування.

Незважаючи на всі відмінності економічних систем існують загальносвітові тенденції криз, що обумовлюють еволюцію підходів до стратегічного управління. Однією з основних таких тенденцій є дегуманізація суспільства, внаслідок чого не людина з її правами й інтересами поступово займає центральне місце в системі суспільних відносин, а уряди і політичні інтереси. Це позначилось на економіці. Підприємець, що лідирує у системі відносин «виробник-клієнт» із моменту утворення індустріального суспільства, змушений враховувати зростаючий вплив покупця при укладанні трансакцій. Ці процеси протікають майже однаково, але вони є характерними для світового господарства в цілому.

И. Ансофф виділив наступні етапи розвитку концепцій стратегічного управління [12]:

- 1) до 20-х років ХХ століття – промислова революція;
- 2) з 20-х до 50-х; - гуманізація;
- 3) 60-і і пізніше - інформатизація.

Зазначені періоди часу пов'язані з процесами зміни положення підприємств у системі еталонів економічних відношень, а отже, і з цифровою трансформацією навколишнього середовища підприємства, характерними для США й інших розвинених країн.

Так, у 30-х роках у країнах з ринковою економікою держава впливає у відношення між власником і найманими робітниками, що призвело до посилення впливу профспілок і ослаблення позиції підприємців на ринку

праці тому що втручання держави в ринковий механізм іноді є об'єктивною необхідністю. Майже всі власники підприємства користуючись домінуванням на ринку праці дотримувалися стратегії зниження собівартості за рахунок низької питомої ваги заробітної плати з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. У динамічному підвищенні продуктивності праці це призвело до надвиробництва на фоні низького платоспроможного попиту населення, що і стало причиною кризи.

Подальше збільшення масштабів бізнесу та обсягів міжнародної торгівлі, технічний розвиток транспортних систем і інформаційних технологій, призвели до зростання жорсткості конкуренції. І якщо до 50-х – 60-х років товарний ринок був ринком продавця, то згодом, як відзначає багато закордонних економістів, на ньому стали домінувати інтереси покупця. Саме цей період вважається часом розвитку і широкого поширення концепції стратегічного клієнторієнтованого маркетингу. Трансформації навколишнього середовища підприємства відбувалися зміни у ключових підходах, які застосовувалися в стратегічному управлінні. Так, до 20-х років управління базувалося на плануванні шляхом екстраполяції тенденцій і контролі виконання плану.

На наступному етапі в зв'язку з ростом нестабільності зовнішнього середовища з'явилася необхідність її прогнозування, що і відбилося в концепції стратегічного планування. Однак, стратегічне планування ґрунтуючись на раціональних математичних моделях вимагає об'єктивних даних, одержання яких з ростом невизначеності зовнішнього середовища ставало усе більш ускладненим.

У останні десятиліття при розробці методом сценаріїв майбутнього розвитку підприємства і його навколишнього середовища стратегічним менеджментом усе частіше використовуються спеціальні методики побудови сценаріїв критичного значення набувають інтуїція та творчі якості керівництва. У практиків і теоретиків менеджменту моделі засновані на таких методах одержали назву стратегічне мислення.

Незважаючи на тверді рамки командно-адміністративної системи, у всіх соціалістичних республіках, і в Україні зокрема, відбувалися процеси перерозподілу функцій між центральними органами і підприємствами на користь останніх, посилення самостійності на місцях і, як наслідок, ускладнення роботи керівників. Усе це обумовлювало еволюцію методів управління підприємством.

Результатом економічних перетворень, стала трансформація всієї економічної системи з метою приведення у відповідність із світовими стандартами. У зв'язку з цим з'явилася необхідність у застосуванні нових методів стратегічного управління підприємствами. Багато які з них, будучи запозичені із закордонного досвіду, у вітчизняних умовах виявились малоефективними. Багато з них виявились непридатними в зв'язку із станом воєнних дій.

У монографії В. Пономаренко «досліджена взаємозалежність між еволюцією задач, що стоять перед керівництвом підприємства, і еволюцією ситуативного контролю. Автором були виділені три етапи розвитку систем управління в економіці.

1. Позиція універсалістів за єдиним принципом управління.
2. Економіко-кластерний підхід – на кшталт матриці.
3. Культурно-кластерний підхід – перевага людського фактору.

Точка зору перших, знижує значення культурного фактора перебільшено, тому що відношення до людей - однакове, і немає необхідності у кореляції на культуру.

Позиція представлена економіко-кластерного підходу, суть якого полягає в тому, що формації головним чином розрізняються рівнем економічного розвитку, а не культурними традиціями.

З погляду культурно-кластерного, культурний фактор відіграє істотну роль та впливає на формування стилю менеджменту в тій чи іншій країні.

Позиція універсалістів являється відображенням у менеджменті процесів глобалізації економіки й універсалізації культури, що мають під

собою об'єктивну основу, що обумовлюється стрімким розвитком засобів комунікації та логістики за яким зберігаються розходження між країнами і регіонами у вигляді національних традицій, звичок, звичаїв, вірувань і стереотипів поведінки.

Основними критеріями класифікації підприємств являються:

- галузева приналежність;
- виробнича структура;
- розміри та масштаби підприємства;
- форма власності;
- організаційно-правова форма.

Галузь - це група фірм (чи одна фірма), що роблять ідентичні чи схожі продукти – субститути [14].

Галузі рівнем стабільності і визначеності зовнішнього середовища, видом конкуренції усередині галузі (монополія, олігополія, чиста конкуренція і т.д.), властивою їй формою міжнародної конкуренції, етапом життєвого циклу, положенням виробника у взаєминах зі споживачем, ступенем впливу державного регулювання і т.д.

У контексті проблем міжнародного менеджменту розрізняють дві форми конкуренції [32, 38]:

- багатонаціональну структуру;
- глобальну різницю.

Перша характеризується відсутністю єдиного світового ринку даної галузі і наявністю сукупності самостійних національних ринків. Тобто, досягнуті на одному національному ринку переваги не можуть як-небудь суттєво вплинути на позицію продукції підприємства на іншому національному ринку. Багатонаціональна конкуренція може бути представлена такими галузями, як роздрібна торгівля, виробництво швидкопсувних продуктів харчування, пивоварство, комунальне і житлове будівництво, водопостачання і т.д.

Глобальна конкуренція характерна для авіабудування, суднобудування, автомобільної, нафтохімічної і деяких інших галузей. Для них має сенс говорити про єдиний світовий ринок, тому що позиція продукції підприємства на одному з національних ринків істотно впливає на її позицію на інших ринках. Це означає, що підприємству необхідно розробляти стратегію загальну для усього світового ринку даного продукту.

У результаті широкого застосування фірмами стратегії диверсифікації, а також особливостей деяких технологічних процесів, стає неможливим чітко визначити галузеву приналежність багатьох підприємств, оскільки більшість з них має міжгалузеву структуру. У зв'язку з цим розрізняють вузькоспеціалізовані, багатопрофільні і комбіновані підприємства [16].

Очевидно, що далеко не всі методи застосовні до одного типу підприємств можуть бути застосовані до іншого. Наприклад, проведення аналізу продуктового портфеля за допомогою широко відомої матриці Бостонської консалтингової групи абсолютно необхідно для багатопрофільних підприємств і менш важливо для вузькоспеціалізованих і комбінованих – у перших практично відсутня альтернатива продукції, у других асортимент багато в чому визначений особливостями технології, а не рішеннями керуючих.

Широке поширення одержала класифікація підприємств за масштабами. За цією ознакою виділяють три типи: великі, малі і середні. Ймовірно, більшість великих компаній будуть орієнтуватися на стратегії, що базуються на лідерстві у витратах, тому що економія, отримана завдяки ефекту масштабу, дозволяє їм цього домогтися. З іншого боку, більшість малих і середніх підприємств шукають конкурентні переваги в спеціалізації і фокусуванні на певних нішах.

Таким чином, кожне конкретне підприємство є унікальною динамічною системою. Крім того, його зовнішнє середовище і її вплив також носять специфічний характер. Звідси випливає, що розробка і застосування до всіх суб'єктів господарської діяльності єдиної універсальної моделі стратегічного

управління видається безперспективним напрямком, а кожне підприємство потребує індивідуального підходу, в якому враховуються особливості внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування, та який спирається на відповідні загальнонаукові та методичні положення.

1.3. Понятійний апарат стратегічного менеджменту

В основу розробки концепції стратегічного менеджменту в конкурентній діяльності повинні бути покладені наступні принципові моменти:

1. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою частиною діяльності підприємства, повинна погоджуватися з видами діяльності спрямованими на національний ринок та гармонізації фінансових потоків.

2. Зовнішньоекономічна діяльність є специфічним видом діяльності підприємства, тому що зв'язана з орієнтацією на зовнішній ринок.

3. Зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності, характеризується широким набором форм, тому вимагає системного підходу, можливого в рамках стратегії здійснення ЗЕД.

Тому логічно буде здійснити дослідження в наступній послідовності. По-перше, перед тим, як приступити до вивчення предмета дослідження як принципів і технології формування стратегії конкуренції, необхідно проаналізувати існуючий понятійний апарат, основні принципи, моделі і методи стратегічного менеджменту. Термінологію і вивчивши сутність загальної стратегії підприємства і процес її формування, необхідно вивчити специфіку зовнішньоекономічної діяльності, місце зовнішньоекономічної складової в загальній стратегії підприємства, а також існуючі методи і моделі формування конкурентної стратегії.

Слід зазначити, що термінологія і методика стратегічного менеджменту динамічні та остаточно не визначились. Аналіз різних літературних джерел показує, що автори в ті самі терміни і поняття вкладають різний зміст. Крім причин, зазначених у попередньому підрозділі, необхідно відзначити те, що

стратегічне управління стало предметом дослідження науки менеджменту недавно, незважаючи на те, що саме стратегічне управління в підприємстві існує давно.

Центральним поняттям стратегічного менеджменту є зміст стратегій.

Основним критерієм класифікації видів стратегій є їхнє відношення до того чи іншого рівня управління в організації.

1. Стратегія корпоративного рівня (корпоративна стратегія).
2. Стратегія підприємства (конкурентна чи портфельна стратегія).
3. Стратегія функціонального рівня.

Фатхутдинов Р.А. пропонує розподіл на такі види стратегій: портфельна, функціональна і конкурентна стратегії [19]. Функціональна стратегія доповнює портфельну стратегію підприємства та погоджується з нею. При цьому Фатхутдинов Р.А. під портфельною стратегією має на увазі те ж саме, що і під терміном корпоративна стратегія, а саме, плани щодо придбання і продажу підрозділів, проникнення в нові галузі і виходу зі старих і таке інше.

Аналіз робіт закордонних авторів показує, що в західному менеджменті виділяють корпоративну стратегію і бізнес-стратегію.

Таким чином, для вітчизняної науки менеджменту характерне виділення як суб'єктів стратегічного управління корпорацій і підприємств, а для західної корпорацій та бізнес-одиниць. Від цього залежить доцільність запозичення у практику моделей і методів стратегічного управління.

Підприємства як самостійний суб'єкт господарювання, створений або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності .

Тут варто врахувати також, що англійське слово «business» теж має кілька значень і може переводитися не тільки як «бізнес», але і як «підприємство» [13]. Відповідно, можна припустити адекватність понять «бізнес» чи «бізнес-підрозділ» у західній науці і поняття «підприємство» у вітчизняній.

М. Портер у своїй роботі «Конкуренція» він наводить такі види стратегій: конкурентна і корпоративна. Конкурентну стратегію він називає також стратегією в окремому бізнесі. Там же він указує рівні, які він розрізняє: основний рівень стратегії, тому що саме на цьому рівні визначається маржинальність галузі і компанії або досягають, або уступають конкурентну перевагу або інший важливий рівень як то загальна стратегія корпорації, що розвиває більш ніж один бізнес [10].

У тій же книзі М. Портер стверджує, що поява корпоративної стратегії стала наслідком диверсифікованості, проведеної багатьма компаніями на початку шістдесятих, тому що в результаті цих дій стало необхідним узгодження різних видів діяльності. Портер пише: «Для багатoproфільних компаній існують стратегії двох рівнів: (конкурентна) стратегія бізнес-підрозділів і корпоративна (для компанії в цілому) стратегія» Відповідно, конкурентна стратегія – це те, що у науці і практиці називається стратегією підприємства.

Функціональний підхід не є самостійною одиницею, працівникам функціонального відділу не доступна вся широта картини, тому керівництво підприємства ставить перед ними задачі, що не припускають вироблення лінії поведінки (стратегії), а припускають розробку плану іншого рівня – не стратегічного, а оперативного чи тактичного. Лінії поведінки відділів закладені в стратегії підприємства і між собою погоджені.

Таким чином, відносно умов і традицій України можна виділити два види стратегії: корпоративна і стратегія підприємства.

У попередньому параграфі були приведені кілька визначень центрального поняття стратегічного менеджменту – «стратегії». Розглянемо ці та інші підходи більш докладно з урахуванням проведеного аналізу класифікації видів стратегій.

М. Мескон, дає наступне визначення стратегії: «Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей».

У цьому визначенні викликає незгоду те, що план, який представляє собою стратегію, повинний бути детальним. Якщо комплексність і всебічність стратегічного плану є незаперечними вимогами, то детальність стратегічного плану може виявитися його недоліком. На прикладі командно-адміністративної економічної системи, для якої було характерне детальне централізоване планування, відомо, що це приводить до відсутності гнучкості й адаптивності, що ніяк неприпустимо в кризових умовах. стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їхню модифікацію і переорієнтацію” [9].

Зазначена вимога стає здійсненою завдяки виділенню в системі менеджменту декількох рівнів і поділу планів організації відповідно до цієї ієрархії. Як правило, практично виділяють наступні рівні:

1. Стратегічний – довготривалий, 5 років.
2. Оперативний – період від зміни до року.

Також класифікуються рівні:

1. Стратегічний – політика менеджменту.
2. Тактичний – реалізація політики.

Іноді можна зустріти розподіл на 3 рівні – стратегічний, тактичний і оперативний, що використовується на виробничих підприємствах.

При цьому обсяг та глибина стратегічного планування по деталях і в часі повинна визначатися в основному горизонтом достовірного прогнозування стратегічних параметрів .

І. Ансофф визначає стратегію як «...набір для прийняття рішень, якими організація користується у менеджменті». Там же він відзначає, що «Стратегія – це складний і потужний захід, за допомогою якого сучасна фірма може протистояти невизначеності» [18].

Таким чином, існує розмежування рішень стратегічного характеру і рішень оперативного рівня – більше деталізованих і більше схильних до змін у відповідь на кризи впливи зовнішнього середовища. При цьому, рішення

більш високого рівня, у даному випадку стратегічні, служать критерієм прийняття рішень більш низького рівня – оперативних чи тактичних.

А. Чендлер дає наступне визначення: «Стратегія – це визначення основних довготривалих цілей і задач підприємства, прийняття дій і розподіл ресурсів для виконання поставлених цілей» [11]. Слід зазначити, що в наведеному понятті перелічуються етапи процесу проходження стратегічного планування, ніж розкривається зміст самої стратегії.

О. А. Кириченко розглянуте поняття трактує інакше: «... стратегія – це концепція в сукупності з реальними діями, може привести бізнес-концепцію до створення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час» [12]. Саме цей контекст є найбільш актуальним для нашого дослідження.

М. Портер, розмежовує зміст корпоративної і конкурентної стратегій. «Конкурентна стратегія встановлює, як кожен підрозділ компанії може домогтися конкурентної переваги на сегменті ринку. Сутність корпоративної стратегії рухається до двох питань: напрямки діяльності будуть здійснюватися в компанії і як менеджмент буде керувати всіма цими напрямками» [20].

Аналіз, порівняння й узагальнення підходів до розуміння основних категорій і принципів стратегічного менеджменту, а також осмислення існуючої практики, дозволяють зробити деякі висновки.

Конкурентна стратегія підприємства – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній політиці. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі кризи та протидії інших учасників ринкових відносин.

У сучасних умовах у багатьох організаціях практикується розподіл управління на кілька рівнів. З погляду системно-діяльнісного підходу, управління, як вид діяльності складається з наступних елементів: суб'єкта управління, об'єкта управління, методів управління. Модель системи

управління з урахуванням виділення декількох рівнів ієрархії буде виглядати, як показано на рисунку 1.1.

З рисунка видно, що вся система управління складається з декількох підсистем. При цьому об'єктом управління кожного більш високого рівня є суб'єкт, об'єкт і методи управління більш низького рівня.

Вищим рівнем управління є стратегічний - власник. Нижче за ієрархією – оперативний і тактичний.

До основних функцій стратегії економічних суб'єктів можна віднести:

- координація дій керованої системи в часі з метою адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища і досягнення стійких позицій у довгостроковій перспективі;

- координація дій елементів керованої системи на кожному етапі розвитку, що спрямована на досягнення поставлених на цьому етапі цілей і задач;

- обґрунтування принципів розподілу ресурсів по напрямках діяльності і, виходячи з цього, між елементами підсистеми.

При цьому об'єкт система – це корпорація або підприємство, а її елементами є відповідно організації (підприємства, банки і т.ін.) або підрозділи (відділи та служби).

Зміст будь-якої стратегії як програми має бути насиченим:

- опис оптимального з досяжних сценарію розвитку ситуації;
- інструкції до дій спрямованих на реалізацію оптимального сценарію (тобто постановка стратегічних задач);

- критерії оцінки/прийняття рішень для більш низьких рівнів управління;

- контрольні точки для визначення рівня досяжності цілей.

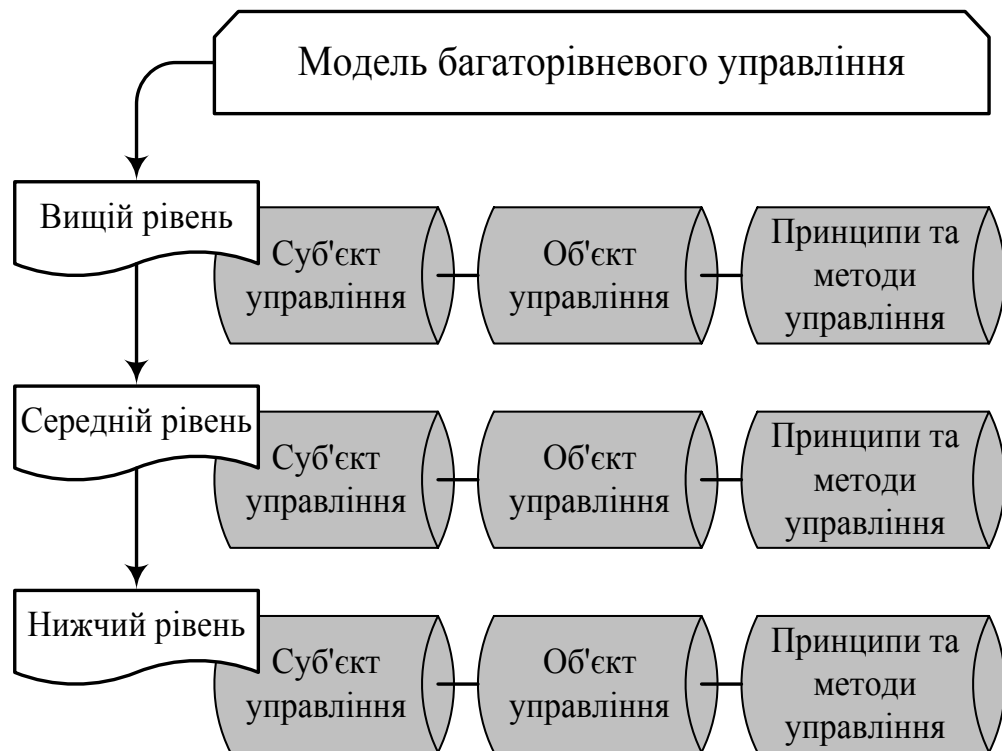


Рис. 1.1. Модель складної системи управління з декількома рівнями

Для даного дослідження більший інтерес представляє стратегія підприємства, як найменшої самостійної ланки народного господарства країни, тому далі більш докладно і детально будуть розкриті її зміст і методика формування.

В Україні підприємства є самостійними суб'єктами господарської діяльності, що володіють правами юридичної особи. Вони вирішують різні виробничі, науково-дослідні і комерційні задачі.

Підприємство продовжує працювати, виробничий цикл не призупинено продовжується відвантаження продукції споживачам. Доцільним є порівняння діяльності підприємства у контексті всієї галузі, яка понесла суттєві втрати у період військових дій та пошкодження логістичних маршрутів.

На такий стан вплинули декілька різнопланових факторів:

- порушення логістики постачання на всіх видах транспорту, особливо в перше півріччя війни, да моменту адаптації;
- перебої з постачанням електроенергії та скорочення постачання у критичні періоди;

- фізична загроза персоналу, яка призводить до призупинення виконання деяких робіт та затримкам у відвантаженні продукції;
- комендантська година, що стримує логістику на підприємстві та скорочує ефективний робочий час;
- релокація ключових виконавців, які забезпечують переважну частину виробничого процесу та виконання документованих процедур.
- нарощування дебеторсько-кредиторської заборгованості, поява неплатоспроможних контрагентів.
- зростання соціального напруження серед працівників у зв'язку із стресовістю ситуації та зростанням вартості життєдіяльності.

Ключовими факторами спроможності, які впливають на утримання підприємства на своєму сегменті ринку є:

- ліквідність, як наявність предметів, які можна швидко обернути у гроші;
- фінансова стійкість, як спроможність гарантувати систематичні виплати та розрахунки з партнерами;
- наявність належної кількості матеріалів, які забезпечують безперервний технологічний цикл або його необхідну періодичність;
- наявність основних та альтернативних джерел ресурсів, в тому числі фінансових для забезпечення належного фінансування.

Методично, важливо продовжувати управління фірмою в «ручному режимі».

Безумовно, життєво необхідним завданням є потреба у виживанні підприємства в умовах багатосторонніх загроз, коли продуктивність праці кожного ланцюга на підприємстві має бути максимальною, а дії менеджменту повинні будуватись на науковій основі та мати інноваційний характер.

Існує велике навантаження на власника, який має чітко визначатись з розподілом обмежених ресурсів на тривалу перспективу, з урахуванням розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Порівняльний аналіз стратегій завоювання конкурентних позицій на світовому ринку підприємствами

Якщо порівняти стратегії завоювання конкурентних позицій на світовому ринку українськими підприємствами з тими стратегіями, які використовують виробники розвинутих країн, то помітні суттєві різниці за багатьма критеріями як то:

- використовувані конкурентні переваги;
- цільові ринки збуту;
- форми проникнення на закордонні ринки;
- підхід до питання розміщення видів діяльності по країнах;
- організаційно-правові форми існування та ін.

Задачі зовнішньоекономічної діяльності підкоряються загальним цілям суб'єкта господарської діяльності. У залежності від масштабів зовнішньоекономічної діяльності вони можуть ототожнюватися і з загальними цілями підприємства (зокрема це відноситься до багатонаціональних і транснаціональних корпорацій). Слід зазначити, що основною метою діяльності більшості підприємств є виробництво і реалізація продукції або надання послуг заради одержання прибутку (доходу). Один з основних методів збільшення прибутку – це зниження собівартості.

Дуже часто вихід на зовнішні ринки зв'язаний із прагненням підприємства збільшити масштаб виробництва за рахунок експорту своєї продукції. З одного боку, прибуток збільшується на величину доходу від зовнішньоекономічної діяльності. З іншого боку, збільшення обсягів виробленої і реалізованої продукції дозволяє знизити собівартість одиниці

продукції завдяки зменшенню в ній частки постійних витрат. Це дає можливість збільшити прибуток і зміцнити конкурентні позиції підприємства і на національному ринку.

Також одним зі способів зниження витрат є перенесення виробництва в іншу країну. Це доцільно в наступних випадках:

- якщо в країні розміщення виробництва маються унікальні чи дешеві виробничі ресурси. Часто таким ресурсом виступає дешева робоча сила. У міжнародній практиці поширене перенесення трудомісткого виробництва в країни з дешевою робочою силою;

- якщо розміщення виробництва в іншій країні істотно знижує витрати на транспортування продукції на цей ринок;

- у випадку високих вимог (наприклад, екологічних) до процесу виробництва усередині своєї країни, підприємство може розмістити виробництво в іншій країні.

Придбання однією компанією іншої чи їхнє злиття найчастіше здійснюється, у тому числі й у міжнародному бізнесі, з метою:

- контролю виробничого ланцюга у випадку придбання чи об'єднання підприємств, що виробляють сировину для даної компанії чи здійснюючих подальшу переробку її продукції. Така ситуація дуже характерна для алюмінієвої, нафтохімічної й іншої галузей. Такий хід в наступному дозволяє одержувати більший синергетичний ефект від стратегічних рішень;

- контролю підприємств-конкурентів.

Розходження в законодавстві різних країн, особливо в податковому, також обумовлює зовнішньоекономічну діяльність деяких підприємств. Тут варто згадати таке негативне явище як укриття від податків через офшорні зони.

На відміну від підприємств багатьох інших країн, промислові підприємства України здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність вирішують завдання виживання, а не розширення своєї активності.

Найбільш розробленим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій. Однією з моделей, які застосовуються у процесах стратегічного планування, є матрична модель вибору базової конкурентної стратегії М. Портера [50], згідно якої стратегії поділяються за наступними критеріями: 1) вид конкурентної переваги; 2) цільовий ринок збуту.

Більшість західних практиків та теоретиків менеджменту віддають перевагу диференціації як джерелу підвищення конкурентоспроможності. У своїй стратегії конкурування, у тому числі на міжнародних ринках, західні компанії роблять ставку на підвищення споживчої цінності своєї продукції. Пріоритетами є комфортність, надійність, низькі експлуатаційні витрати (за винятком, можливо, тих комплектуючих, сервісу та матеріалів, які надає або постачає сам виробник), повний спектр сервісного обслуговування та інші характеристики, які дозволяють встановлювати ціну, що забезпечує високий прибуток (premium price). Певна річ цьому сприяє розвинена система надання фінансового сервісу покупцеві, як то кредитування або лізинг.

При виборі цільового ринку багато українських підприємств ставлять собі за мету уникнути жорсткої конкуренції з підприємствами розвинутих країн, а також знайти собі покупця невимогливого щодо якості продукції та чутливого до ціни покупки. Такий підхід здебільшого обумовлений низькою якістю продукції або неможливістю надати покупцеві супутні послуги (у тому числі фінансові). Також позначається рівень менеджменту українських підприємств все ще неадекватний тому середовищу, в якому вони опинилися, та тим задачам, які перед ними висувуються.

З цих причин для вітчизняних підприємств (особливо для тих, що експортують не сировину та напівфабрикати, а складні вироби машинобудування) найбільш значимими є ринки Азії.

Проте три інші регіони містять у собі ринки найбільші за платоспроможним попитом та найпривабливіші за деякими іншими параметрами (наприклад, транспортна та комунікаційна інфраструктура). Це:

- Сполучені Штати Америки та Канада;
- Європейський Союз;
- Японія та декілька країн Південно-східної Азії, що розвиваються.

Цікавою у цьому сенсі є модель К. Омае [39], яка отримала назву моделі тріади, і основою якої служить об'єктивна тенденція формування регіональних економічних угруповань.

Згідно Омае [39], ринки країн тріади стають усе більш однорідними, бо вирівнюється покупна спроможність. Крім того, він вказує на наближення рівня освіти в країнах тріади, наявність потужної інфраструктури та особливий вплив засобів масової інформації, які формують глобальний стиль життя. Це дозволяє говорити про те, що для деяких продуктів сформувався світовий ринок, який охоплює країни цих регіонів з населенням більшим за 600 млн. чоловік. Тому для більшості підприємств розвинутих країн саме ці регіони є головними цільовими ринками збуту, решта – другорядними.

Так у січні-вересні 2021 року з України в економіку інших країн світу спрямовано 36,2 млн. дол. прямих інвестицій [18]. Інвестування здійснювалось переважно у формі рухомого і нерухомого майна.

Основними інвесторами з України є підприємства, що здійснюють такі види економічної діяльності, як операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам, обсяги інвестицій яких склали 64,0 млн. дол. (40,2%), транспорт – 55,8 млн. дол. (35,0%), державне управління – 13,1 млн. дол. (8,2%), фінансова діяльність – 7,9 млн. дол. (5,0%), машинобудування – 6,1 млн. дол. (3,9%), хімічна та нафтохімічна промисловість – 4,1 млн. дол. (2,5%), будівництво – 3,3 млн. дол. (2,1%), металургія та обробка металу – 2,5 млн. дол. (1,6%) [58].

У той же час загальний обсяг інвестицій в Україну на 01.10.2021 становив 9562,1 млн. доларів (проти 359,2 млн. дол. інвестицій з України). Суттєво відрізняється і структура інвестицій за видами економічної діяльності – переважають інвестиції в торгівлю та промисловість. Так, підприємства

промисловості отримали більше половини загального обсягу інвестицій – 5115,9 млн. дол [18].

Актуальним питанням є формування концепції стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств машинобудування. На відміну від сировини й напівфабрикатів, вироби машинобудування являють собою продукцію більш глибокої переробки. Основну групу таких товарів складають знаряддя праці, а також вузли та агрегати, що є їх комплектуючими. Саме їх розробка та виробництво значною мірою визначають економічний потенціал країни. Відповідно до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), яка складена на основі Гармонізованої системи опису й кодування товарів [3], до цієї продукції належать: машини, устаткування, механічні пристосування, апарати, прилади, електронно-обчислювальна техніка, засоби зв'язку, комунікації, транспорт, допоміжне устаткування та ін.

Динаміка обсягу експортно-імпортних операцій з машинами, устаткуванням, верстатами та іншими машинотехнічними виробами красномовно показує рівень розвитку науково-технічного прогресу в країні, експортні можливості машинобудування, сильні й слабкі сторони економіки.

Врахувати значимість і міжнародний досвід торгівлі цією продукцією, додати їй пріоритетний характер у порівнянні з торгівлею сировиною та напівфабрикатами, стимулювати національне виробництво й експорт цієї групи товарів – важка, але необхідна умова підйому економіки.

В країнах із розвиненою економікою експорт продукції машинобудівної галузі сягає 3/4 всього експорту країни і свідчить про сучасний рівень виробництва й напрямок державної політики по відношенню до найважливішої групи товарів. В Україні ми спостерігаємо зовсім іншу картину. Товарна структура експорту України за перші три квартали 2022 року характеризується даними наведеними в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Товарна структура експорту України за січень-жовтень 2021 року

| № | Товарна позиція | Вартість, тис. дол. США | у % до загального обсягу. |
|----|---|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Живі тварини; продукти тваринного походження | 549323,43 | 2,07 |
| 2 | Продукти рослинного походження | 802797,18 | 3,03 |
| 3 | Жири та олії тваринного або рослинного походження | 468753,01 | 1,77 |
| 4 | Готові харчові продукти | 918071,54 | 3,46 |
| 5 | Мінеральні продукти | 3586993,78 | 13,52 |
| 6 | Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості | 2214192,91 | 8,34 |
| 7 | Полімерні матеріали, пластмаси та каучук | 353980,53 | 1,33 |
| 8 | Шкіряна і хутряна сировина та вироби з них | 167948,17 | 0,63 |
| 9 | Деревина і вироби з деревини | 429177,99 | 1,62 |
| 10 | Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів | 325154,41 | 1,23 |
| 11 | Текстиль та вироби з текстилю | 726855,46 | 2,74 |
| 12 | Взуття, головні убори, парасольки | 100700,69 | 0,38 |
| 13 | Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки, скла | 245840,64 | 0,93 |
| 14 | Недорогоцінні метали та вироби з них | 10386253,8 | 39,14 |
| 15 | Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення і звуку | 2543898,62 | 9,59 |
| 16 | Транспортні засоби та шляхове обладнання | 1726476,76 | 6,51 |
| 17 | Прилади і апарати оптичні, для фотографування або кінематографії; апарати медикохірургічні; годинники; музичні інструменти | 569676,81 | 2,15 |
| 18 | Різні товари і вироби | 133775,23 | 0,5 |
| 19 | Вироби мистецтва | 79,01 | 0 |
| | ВСЬОГО | 26537409,78 | 100 |

Наведені дані переконливо свідчать про те, що на сучасному етапі розвитку Україна у світовій економіці займає місце виробника продукції відносно низького ступеня переробки.

Влада однією з головних цілей у зовнішньоекономічній політиці визначила вдосконалення структури експорту переважно за рахунок значного збільшення частки продукції машинобудування [9]. Це вимагає від держави

розробки низки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності цієї галузі, а від підприємств розробки та впровадження стратегії, орієнтованої на збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності.

Окрім загальнодержавних інтересів цього від підприємств галузі вимагають, що набагато важливіше, їх особисті інтереси, бо сучасний національний ринок занадто вузький для їх потужностей.

Цю ситуацію допоможе пояснити аналіз змін у структурі торговельного обороту між Україною та Туреччиною (табл. 2.2).

На протязі 2021-2022 років збільшувався імпорт з ЄС товарів до України, та зменшувався експорт українських до Туреччини, внаслідок чого сальдо стало від'ємним. Серед турецького імпорту переважала продукція машинобудування, зокрема, генератори та вантажні автомобілі. Таким чином, турецькі машинобудівні підприємства, які за розмірами, до речі, не поступаються вітчизняним, за рахунок активізації зовнішньоекономічної діяльності забезпечують завантаження потужностей, зменшення питомої ваги постійних витрат на одиницю продукції, і як наслідок, підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Зовнішньоторговельний оборот України з Турцією [58]

| Рік | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Експорт, млн. дол. США | 722,5 | 345,7 | 272,1 | 244,3 | 261,2 | 340,4 | 550,8 |
| Імпорт, млн. дол. США | 384,5 | 343,5 | 601,9 | 407,1 | 262,8 | 343,6 | 538,2 |
| Сальдо, млн. дол. США | 338 | 2,2 | -329,8 | -162,8 | -1,6 | -3,2 | 12,6 |

Слід зазначити, що велика частка основних фондів в Україні, у тому числі знаряддя праці, дуже зношені як фізично, так і морально, тому внутрішній ринок є ємний, але його платоспроможність досі низька. Великі надії поклалися на розвиток лізингової діяльності, але за умов браку фінансових ресурсів лізинг, як метод збуту, стає для вітчизняного машинобудівного підприємства малоефективним, у той час, як виробники

розвинених країн широко використовують його та інші методи кредитування покупця для підвищення своєї конкурентоспроможності на українському ринку.

Таким чином, перед українськими підприємствами галузі машинобудування стоїть низка складних задач. Сформулюємо деякі з них:

1. Треба нарощувати завантаженість потужностей, що дасть зниження собівартості одиниці продукції.

2. У середньостроковому періоді значно збільшити завантаженість можливо лише за рахунок експорту продукції закордон.

3. Брак фінансових ресурсів не дає змоги підприємству кредитувати покупця, тому, можливо, на закордонних ринках збуту з низькою платоспроможністю конкурентні позиції вітчизняного виробника також будуть слабкими.

4. Наявність фінансових ресурсів в розвинутих країнах, або країнах, що успішно розвиваються дає надію українському виробнику машинобудівної продукції на те, що покупка буде прокредитована місцевими посередниками, але ці ринки висувають більш жорсткі умови щодо якості продукції. Тобто для проникнення на ці ринки треба, щоб продукція була конкурентноспроможна не тільки й не стільки за рахунок низької ціни, скільки за рахунок якості продукції та супутніх послуг.

5. Разом з тим треба контролювати свій внутрішній ринок, оскільки за фазою спаду настає фаза підйому, а саме стрімко зростаючі ринки є дуже привабливими.

Узагальнені результати вищевикладеного наведені у таблиці 2.3.

Ця таблиця відображає відмінність головних складових стратегії зовнішньоекономічної діяльності, якої додержується більшість українських промислових підприємств, від тих, що властиві підприємствам розвинутих країн.

На основі проведеного аналізу можна зробити певні висновки.

По-перше, ті конкурентні переваги, які надає українським підприємствам дешевизна праці є тимчасовими. Час дії цих переваг залежить від багатьох факторів, але все ж таки макроекономічні тенденції збільшення витрат на оплату праці, повинні бути враховані підприємствами при довгостроковому плануванні як міжнародної діяльності, так і дій на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз стратегій завоювання конкурентних позицій на світовому ринку промисловими підприємствами

| Складові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств | Промислові підприємства України | Промислові підприємства розвинутих країн |
|--|--|--|
| Мотиви зовнішньоекономічної діяльності | Виживання | Розширення діяльності |
| Використовувані конкурентні переваги | Низькі витрати | Диференціація |
| Цільові ринки збуту | Переважно Туреччина та Азіатські країни. | Ринки “тріади” – Японія, США, ЄС |
| Форми виходу на зовнішні ринки | Переважно експорт товарів | Експорт товарів та капіталу |
| Розміщення видів діяльності по країнах | Централізація | Децентралізація |
| Особливості організації міжнародної діяльності | Майже відсутні транснаціональні та багатонаціональні корпорації українського походження. | Міжнародна діяльність здійснюється переважно транснаціональними корпораціями та міжнародними стратегічними альянсами |

По-друге, по мірі втрати переваг пов'язаних з низькими витратами підприємствам слід бути готовими до переорієнтації з ринків чутливих до ціни на ринки більш чутливі до якості продукції та сервісу. Це може потребувати реформування організаційно-економічного механізму здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Механізм стратегічного управління діяльністю підприємства

Ті зміни, які відбулися в економіці країни в цілому та діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання після розпаду СРСР, потребували побудови на підприємствах нового організаційно-економічного механізму формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, основними елементами якого є:

1. Сукупність стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. Учасники процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

3. Організаційна структура, в рамках якої здійснюється розробка зовнішньоекономічної стратегії (відповідні підрозділи та окремі працівники, їх функції та взаємозв'язки, правила та регламент взаємодії).

4. Інструменти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Інформаційна підсистема механізму формування стратегії, яка складається з джерел та засобів отримання стратегічної інформації, методик її обробки та аналізу, а також програмного та технічного забезпечення.

6. Методи оцінки відповідності розробленої стратегії зовнішньоекономічної діяльності загальній стратегії підприємства.

Проте, дотепер на багатьох підприємствах організаційно-економічний механізм не відповідає сучасним вимогам та потребує вдосконалення за такими напрямками, як розвиток наявних і розробка нових організаційних форм здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також вдосконалення організаційної структури управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність [15].

Новий зовнішньоекономічний механізм, відкриваючи дорогу розширенню участі підприємств у зовнішньоекономічних зв'язках, припускає для цього різні варіанти ділових зв'язків. Основними формами таких зв'язків

на сьогоднішній день є: експортно-імпортні операції, прямі зв'язки і виробнича кооперація, спільні підприємства, спеціальні зони і концесії, а також позначилися останнім часом такі форми міжнародного співробітництва як фінансово-промислові групи. Теоретичні основи таких форм міжнародного співробітництва, як спільні виробництва, прямі зв'язки, виробнича кооперація і концесії досить добре відомі.

Не менш важливе створення під керівництвом виробника міжнародної агентської мережі, включаючи розвиток на цій основі міжнародного дилерства, дистриб'юторства, а також формування мережі міжнародних представництв компанії на території країн-партнерів. Міжнародна практика показує, що підприємства, які в даний момент беруть участь у світовому бізнесі, освоїли ці форми співробітництва. На їх основі укладаються конкретні договори: купівлі-продажу, імпорту устаткування, зустрічних поставок чи бартерний договір, лізингу, про виконання робіт з матеріалів замовника, про консигнаційне складування, технічне обслуговування, комісію, про іноземні інвестиції, ліцензії, про передачу знань і досвіду ноу-хау, на перевезення, про спорудження інвестиційних об'єктів, про страхування, про створення суміжних підприємств і ін.

Найменш вивченими дотепер є такі перспективні напрямки, як діяльність закордонних партнерів на основі: договору про довгострокову виробничу кооперацію, договору франшизингу, договору комерційного представництва [29].

Форми організації зовнішньої торгівлі і зв'язані з нею ризики організації робіт залежать від багатьох факторів: перспективи росту експортного потенціалу підприємства; тенденцій розвитку світового ринку і державного регулювання торгівлі даним видом товарів у країнах, що імпортують. Кожний з діючих факторів вимагає швидкої оцінки і реакції підприємства, застосування тих форм організації, що забезпечують успішну зовнішньоторговельну діяльність.

Розвиток форм зовнішньоекономічного співробітництва можна розділити на два напрямки:

- 1) вдосконалення наявних форм;
- 2) розвиток принциповий нових форм.

Насамперед вдосконаленню підлягають відносини побудовані на основі договорів про дилерство та дистриб'юторство. Головне завдання підприємства полягає в тім, щоб використовувати зацікавленість іноземних офіційних і ділових кіл у реалізації реальних можливостей, що відкриваються перед ними, збільшити свій капітал за рахунок подібних договорів, домагатися пом'якшення протекціонізму й усунення дискримінаційних дій стосовно продукції, що випускається підприємствами України. Такі операції несуть у собі велику перспективу в плані проведення комерційної діяльності на основі широкого використання знову утвореного механізму просування товару на ринку від його реклами до збуту. На основі цих угод відбувається не тільки просування вітчизняних товарів на закордонні ринки, але і формування необхідного рівня.

Вигідним є співробітництво при якому закордонний партнер бере на себе зобов'язання проводити гарантійні і післягарантійні ремонти продукції, а також здійснювати інші послуги з сервісу.

Дилерство – традиційна для західного бізнесу система збуту і просування товарів на ринку. Дилер за свій рахунок і ризик купує товар у виробника і збуває його кінцевим споживачам. Прибуток дилера звичайно утвориться за рахунок різниці цін, по якій він продає і купує товари. У системі збуту товарів дилери звичайно займають положення, найбільш близьке до споживачів. У цьому зв'язку, як правило, на дилера покладаються досить великі обов'язки [60].

Звичайно дилер зобов'язується забезпечувати за свій рахунок рекламу продукту відповідно до представлених зразків і матеріалів. Дилер не тільки продає товар покупцю, але і практично завжди забезпечує для зареєстрованих у нього покупців післяпродажне обслуговування продукту, у тому числі і

постачання запасних частин, вузлів, агрегатів до нього, надання консультаційних послуг, оперативну допомогу в освоєнні виробу і т.д. На прохання продавця дилер проводить маркетингові дослідження на тій території, на якій здійснюється його діяльність. Разом із продавцем дилер розробляє збутову політику для визначеного виду товару, що поставляється на його (дилера) територію. Дилер зобов'язаний зберігати на реалізованій продукції товарний знак продавця, але, з дозволу останнього, може встановлювати на виробі свій знак обслуговування.

Ретельного пророблення вимагають умови договору, що укладається з дилером, вирішивши також, з урахуванням міжнародного права, питання юридичного характеру. Але попередньо, до укладання договору, підприємство повинне досліджувати ряд параметрів стратегії:

- 1) перспективні напрямки розвитку;
- 2) можливість контролю ціни і його діапазон;
- 3) можливість контролю частки ринку.

Якщо підприємство вволяє "розвивати" даний ринок, то більш прийнятним є договір про дистриб'юторство.

Дистриб'юторство – це система збуту і просування товарів і послуг виробника на ринку через посередницькі відносини. На відміну від дилера, який за свій страх і ризик купує товар у виробника і збуває його кінцевим покупцям за своїми цінами, дистриб'ютор, здобуваючи товар у виробника, зобов'язується збути його у встановлений договором термін і за цінами, визначеними йому виробником. Вже в обов'язках дистриб'ютора підкреслюється його досить тверда залежність від виробника (починаючи з формування цінової політики дистриб'ютора на обумовленому контрактом ринку і до утворення і використання його доходів від товарів, отриманого у виробника). При цьому виробник, даючи широкі можливості дистриб'ютору діяти на визначеній договором території самостійно, залишає за собою право втручатися у сформовану цінову ситуацію, у будь-який час і за своїм розсудом змінювати ціни на товари, що поставляються на територію, змінювати умови

їхнього продажу. У рамках даної угоди, виробник прямо чи опосередковано може продовжувати пропонувати чи поставляти товари будь-якому діючому покупцю чи потенційному покупцю у рамках ринку чи будь-якому іншому покупцю за межами цієї території з метою доставки товарів на географічний ринок, за тими цінами, що він вважає найбільш кон'юнктурними на даний момент [20].

Виробник, керуючись договором про дистриб'юторство, залишає за собою право контролювати не тільки цінову політику дистриб'ютора, але і сам процес збуту товару переданого йому для реалізації на території. На основі додаткової угоди разом з виробником дистриб'ютор здійснює післяпродажне обслуговування отриманої продукції, у тому числі її гарантійний і післягарантійний ремонт. У цьому зв'язку він при сприянні виробника може організувати станції технічного обслуговування, сервісні центри і т.п.

Особливої уваги заслуговує напрямок розвитку договірних відносин на основі договорів франшизингу, що може бути визначений як угода, при якій одна сторона, що надає франшизу (франшизіар), зобов'язується послідовно здійснювати постачання товарів і надавати певні послуги, передавати свої знання і досвід у господарській діяльності підприємству іншої країни – одержувачу франшизи (франшизіату), що, у свою чергу, зобов'язується заплатити за це визначену винагороду. Особливістю франшизи є акцент на включення її одержувача в систему ділової активності особи, що її надала, і на зобов'язанні одержувача діяти під фірмовим найменуванням, позначенням ліцензіара франшизи, на його типовому устаткуванні і відповідно до його інструкцій.

Уклавши угоду, партнери можуть не тільки успішно розвивати між собою торгові відносини, але і у досить великій мірі на основі взаємної вигоди вирішувати виробничі, господарські, соціально-економічні й інші питання. Це підтверджується і тим, що договір про франшизу, спираючись у своїй основі на класичний договір про купівлю-продаж, сполучає в собі ряд дуже важливих моментів, властивих іншим міжнародним контрактам, таким як:

- договір про довгострокову виробничу кооперацію,
- ліцензійний договір,
- договір про передачу ноу-хау,
- договір про технічне обслуговування і т.д.

Договір про франшизу один з варіантів входження і закріплення на ринку. Але основною формою організації роботи більшості промислових підприємств повинна стати кооперація в інтересах розвитку виробничої діяльності. Розвиток кооперації виробництва і збуту припускає готовність до партнерства і рівноправного співробітництва на умовах взаємності і збалансованості розрахунків. На прикладі діяльності закордонних фірм чітко проглядається тенденція міжнародної кооперації, у тому числі у формі утворення дочірніх компаній, спільних підприємств, фінансово-промислових груп, багатонаціональних організаційних структур.

2.3. Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запорізький трансформаторний завод»

Відкрите акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор» (далі – ЗТЗ) розташоване за адресою: Дніпропетровське шосе, 3, м. Запоріжжя, 69600, Україна. Головний директор підприємства - Ігор Клейнер.

Акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор" є одним із найбільших спеціалізованих підприємств у світовому трансформаторобудуванні. Підприємство займає провідне місце в Україні та країнах СНД з виробництва, постачання та сервісного обслуговування силових і розподільних трансформаторів, трансформаторів спеціального призначення всього діапазону потужностей і напруг, перемикаючих пристроїв для регулювання трансформаторів.

Запорізький трансформаторний завод - один з найбільших виробників трансформаторного устаткування в світі, з великим науково-технічним

потенціалом і виробничими потужностями. У ЗТР накопичений величезний досвід, що дозволяє виробляти силові і спеціальні масляні трансформатори і електричні реактори в діапазоні потужностей від 0,1 до 1250 МВ А і напруг до 1150 кВ, відповідно до вимог будь-яких національних і міжнародних стандартів і індивідуальних потреб замовників. Основні характеристики продукції ЗТЗ -надійність, простота в експлуатації і економічність.

Відкрите акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор" пропонує:

- трифазні двохобмоткові підвищувальні трансформатори для роботи в блоці з генераторами електростанцій Найбільш досягнуті одиничні потужності для класів напруги 230 кВ-1250МВА, 220 кВ і 500 кВ -1000 МВ А, 110кВі150кВ-400МВА;

- однофазні двохобмоткові підвищувальні трансформатори для роботи в складі трифазної групи в блоці з одним або двома генераторами електростанцій. Найбільші потужності в групі з трьох однофазних одиниць для класів напруги 750 кВ і 1150 кВ - 1250 МВА, 500 кВ -1600 МВА;

- однофазні та трифазні двох- і трьохобмоткові автотрансформатори для зв'язку високовольтних електричних мереж і систем. Виготовляються для всіх необхідних поєднань напруги, у тому числі 1150/500 кВ, 750/500 кВ, 500/220 кВ, 330/220 кВ, 220/110 кВ та інші. Найбільша потужність трифазної одиниці - 500 МВ А, групи з трьох однофазних одиниць -2000 МВ А (1150/500 кВ);

- трансформатори для власних потреб потужних енергоблоків і пускорезервні трансформатори електростанцій, як правило, з обмотками нижчої напруги, розподіленими на дві незалежні гілки половинної потужності. Номінальна потужність - до 63 МВА, вища напруга - до 230 кВ;

- двох- і трьохобмоткові трансформатори для електростанцій напругою до 500 кВ. Номінальна потужність - до 300 кВа;

- розподільні трансформатори потужністю від 0,025 МВА до 6,3 МВА на класи напруги 6 кВ, 10 кВ, 20 кВ, 35 кВ;

- електропічні трансформатори й трансформатори для живлення дугових сталеплавильних ПЕЧЕЙ та двигунів прокатних станів. Номінальна потужність - до 160 МВА, клас напруги - до 230 кВ;

трансформатори для перетворювальних підстанцій передач постійного струму на клас напруги до ± 750 кВ постійного струму, до 500 кВ змінного струму;

- заземлюючі трансформатори;

- сухі трансформатори;

- електричні реактори, у тому числі керуючі, для ліній передіч постійного та змінного струму;

- системи керування та моніторингу трансформаторів;

- перемикальні пристрої на класи напруги до 330 кВ і струми до 2000 А;

- пофазно-екрановані струмопроводи класів напруги 610 кВ і номінальні струми 630 -3150 А для комплектних розподільних пристроїв підприємств із потужними споживачами електроенергії;

- пофазно-екрановані струмопроводи для передавання та розподілу електроенергії великої потужності класу напруги 20 кВ і номінальні струми 7200-18500 А;

- струмопроводи закриті круглі для передавання та розподілу електроенергії в мережах класів напруги 0,4-10 кВ змінного струму (1500-3200 А) та до 3 кВ у колах постійного струму (2000-3000 А).

Продукція ВАТ "Запоріжтрансформатор" працює в 70 країнах світу. Сьогодні підприємство міцно утримує роль провідного постачальника електричних реакторів і трансформаторів на ринки України, країн Азії, Латинської Америки та Африки.

Завод також надає своїм клієнтам сервіс. Тобто, монтаж, проведення пуско-налагоджувальних випробувань, введення в експлуатацію нових трансформаторів; постачання запасних частин, матеріалів і спеціального технологічного устаткування для проведення ремонтних робіт; організацію і виконання ремонтних робіт; навчання персоналу сервісному обслуговуванню

на виробничій базі заводу та на місці установки; консультування в гарантійний період експлуатації; проведення періодичного тестування, моніторингу і, при необхідності, діагностування поточного стану; розробку і виконання комплексу робіт по продовженню терміну служби трансформаторів.

ЗТР - один з найбільших виробників трансформаторного устаткування в світі. ЗТР надає весь спектр сервісних послуг, гарантуючи замовнику надійну експлуатацію устаткування. Основні характеристики продукції ЗТЗ - надійність, простота в експлуатації і економічність. Тому й не дивно, що 80% великих електростанцій та підстанцій Західної Європи використовують запорізькі трансформатори та високовольтну апаратуру. Сама назва підприємства - «Запоріжтрансформатор» - вказує на головний вид його діяльності. Компанія - один із великих високооснащених виробників електромеханіки в Україні, номенклатура якого містить трансформатори широкої гами потужності (від 0,4 до 1150 кВт), високовольтне обладнання та електричні реактори. Але зірка асортименту заводу - виробництво високовольтних, високоенергетичних трансформаторів для атомних, тепло- та гідроелектростанцій. На цьому ринку ЗТР залишається єдиним в Україні та усьому СНД, здатен задовольнити 90% потреб внутрішнього ринку України у трансформаторному обладнанні.

В цесі магніто-проводів виготовляють відповідно магнітні проводи, які на вигляд є начебто простими тонкими пластина-стрічками. Саме з них виготовляють так звану серцевину - намотані витки (алюмінієві або мідні). В цей цех надходить замовлена сталь в рулонах. Для виготовлення магнітних систем заводом застосовується кремениста тонколистова анізотропна електротехнічна сталь з низькими та особливо низькими загальними витратами, у тому числі з лазерною обробкою. Це дуже важливо для заводу, адже одна з головних умов, які висувають споживачі відносно силових трансформаторів на сучасному етапі. Поздовжній розкрій сталі відбувається на автоматичних лініях Комек (Франція) з одночасною зачисткою спеціальним

інструментом, який з'являється під час розрізу бокових частин стрічки. Виготовлення самих пластин майбутніх магнітних систем виконується на високоточних автоматичних лініях поперечного розрізу з програмним управлінням ТУР (Німеччина), що оснащені твердосплавним інструментом, в т.ч. V-штампами з одночасним формуванням пакетів дільниць магнітних систем. Технічні можливості ліній та їх програмне забезпечення дозволяють реалізовувати найбільш необхідні форми пластин, у тому числі для схем шихтовок у варіантах Step-Lap (зсунутий стик). В цесі є різні дільниці збору серцевини - від дільниці малого збору до дільниці великого збору. Збір серцевини відбувається вручну на спеціальних стендах-кантуватилях, які дають змогу виготовляти магнітні системи масою до 350 тон. Щоб зібрати серцевину трансформатора малого об'єму двом робітникам потрібен приблизно 1 день. Також в цьому цесі виробляють алюмінієві нитки, які покривають спеціальним трансформаторним лаком.

В трансформаторному цесі №1 ми побували на дільниці намотування котушок магніто проводів (після обмотування їх пресують та просушують) та на дільниці збору (намотку встановлюють на серцевину). Обмоточне та ізоляційне виробництво - найбільш складне і відповідальне у всіх виробників силового трансформаторного оснащення. Намотка обмоток різних типів і конструкцій: бинтових, безперервних, переплетених, - у тому числі зі транспонованого проводу, відбувається на цілій низькі горизонтальних і вертикальних намоточних станків, що дозволяють виконувати намотку обмоток масою від декількох кілограм до 20 тон. Висока якість обмоток забезпечується застосуванням спеціальних режимних універсальних оправ, комплексної технології по стабілізації осьових розмірів з використанням дистанціюючих прокладок з жорсткого електрокартону, жорстких електрокартонних циліндрів, циклічного пресування, вакуумної сушки обмоток під постійним заданим тиском, тощо. Технологічні процеси обмоточно-ізоляційного виробництва розроблені на базі результатів цілого

ряду дослідних робіт прикладного характеру,, виконаних науково-дослідним сектором підприємства.

Але вихід на нові зовнішні ринки після втрати ринку рф - головна мета запорізьких трансформаторобудівників. Фахівці стверджують, що навряд чи заводу вдасться добитися успіхів на ринку Західної Європи - нові електростанції там не будують, усі сили кинуті на економію електроенергії. Єдина перспектива збуту на цьому ринку - кооперація з місцевими фірмами.

Східна Європа, в якій до 80% великих електростанцій та підстанцій використовують запорізькі трансформатори та високовольтну апаратуру. Тому зберігаються давні традиції поставок та сервісного обслуговування трансформаторів у таких країнах, як Чехія, Болгарія та Словаччина.

На американському континенті ЗТЗ вже має міцні позиції в Аргентині, Уругваї та Чилі. Існує конкуренція: місцеві виробники не завантажені, особливо у виробництві малих силових та розподільних трансформаторів.

Ринок збуту в країнах Південно-Східної Азії. Але виробництво трансформаторів у цьому регіоні розвивається нерівномірно, що вже призвело до жорсткої конкуренції. Для виходу на найбільший ринок Південно-Східної Азії - китайський - за прикладом японських та західних конкурентів створило СП у м. Хеньян. Нові перспективи в експорті трансформаторів до Китаю відкриваються у зв'язку з розробкою у цій країні проекту переходу до наступного класу напруги - 750 та 1000 кВ. За останні 8 років поставки продукції ЗТЗ в такі країни, як Китай та В'єтнам, становили від 2 до 10 млн В.А щороку.

Сильну позицію ЗТР зберігає в арабському світі. Хоча прогнози зростання експорту сюди негативні, як у Південно-Східну Азію, фахівці заводу сподіваються: завдяки міцним відносинам поставки до Єгипту і Йорданії зростуть.

Отже, ПАТ «Запоріжтрансформатор» виробляє трансформатори широкої гами потужності та високого рівня якості. Орієнтує свою діяльність на зовнішній ринок.

2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку підприємства

Як бачимо з нижче наведених таблиць 2.3 та 2.4, найбільшу питому вагу у загальній сумі операційних витрат на виробництво складають матеріальні витрати (83,61%), виплати на оплату праці (2,67%), інші операційні витрати (10,86%).

На продуктивність праці, рентабельність виробництва та загальну рентабельність продукції впливають наступні фактори:

Таблиця 2.4

Собівартість товарної продукції за елементами витрат за 2021 рік характеризується такими даними

| Найменування | Сумма витрат по ПАТ тис.грн. | Питома вага у виробничій собівартості, % | Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп. |
|---|------------------------------|--|--|
| 1. Матеріальні витрати (з урахуванням транспортно-заготівельних витрат) | 4295873,9 | 94,13% | 79,22 |
| 2. Трудовитрати | 99215,6 | 2,04% | 1,71 |
| 2.1. Витрати на оплату праці | 71194,7 | 1,56% | 1,31 |
| 2.2. Відрахування на соціальні заходи | 28020,9 | 0,61% | 0,52 |
| 3. Енергоресурси | 19844,3 | 0,43% | 0,37 |
| 4. Амортизація | 29137,4 | 0,64% | 0,54 |
| 5. Матеріали, інструмент та запчастини на обслуговування виробництва | 6000,4 | 0,13% | 0,11 |
| 6. Послуги інших підрозділів | 11700,7 | 0,26% | 0,22 |
| 7. Ремонти та реновація | 6581,5 | 0,14% | 0,12 |
| 8. Інші | 95178,4 | 2,09% | 1,76 |
| Виробнича собівартість | 4563532,1 | 100,00% | 84,16 |

Таблиця 2.5

Операційні витрати ПАТ “ЗТР” за елементами витрат наступні

| Елементи витрат | ВСЬОГО тис. грн. | Питома вага у загальній сумі витрат % |
|----------------------------------|---------------------|---|
| Всього витрат | 5 396 849 | 100,0% |
| Матеріальні витрати | 4 512 337 | 83,61% |
| Витрати на оплату праці | 143 977 | 2,67% |
| Відрахування на соціальні заходи | 96 347 | 1,79% |
| Амортизація | 57 902 | 1,07% |
| Інші операційні витрати | 586 286 | 10,86% |

– зміна законодавчої бази з 2-го кварталу 2022 року (після вступу в дію ЗУ “Про внесення змін до Закону України “Про державний бюджет України на 2022 р.” та деяких інших законодавчих актів” ПАТ “ЗТР” сплачує ПДВ, акцизний збір, ввізне мито, податок на землю);

– дистриб’юторська маржа враховувалась по мірі реалізації залишків автомобілів, що знаходились на відповідальному збереженні у торговій мережі.

З метою зменшення дії податкового навантаження на ПАТ ”ЗТР” було впроваджено заходи по скороченню витрат по всім напрямкам діяльності підприємства:

1. Оптимізація закупівель матеріалів та сировини у партнерів.
2. Зниження норм використання матеріалів за рахунок впровадження ряду конструкторсько-технологічних заходів та інновацій.
3. Локалізація, освоєння виробництва матеріалів, що закуповуються, на площах ПАТ „ЗТР” включення нових технологічних ліній.
4. Пошук альтернативних постачальників та зниження цін діючими постачальниками за рахунок зміни умов оплати та поставки матеріального потоку.
5. Пошук оптимальних тендерів умов поставки товарно-матеріальних цінностей.
6. Зниження енерговитрат за допомогою упровадження енергозберігаючих технологій.

7. Удосконалення системи управління підприємством на операційному рівні та рівні стратегій.

Обсяг виробництва товарної продукції у 2022 році склав 5422,6 млн.грн. Ключовою проблемою для ПАТ ЗТР, як і для переважної більшості українських підприємств є війна, яка негативно впливає на завод в декількох напрямках, що є критично важливими для підприємства.

Головна проблема полягає в тому, що основна частина експортного ринку підприємства була орієнтована на Росію та країни СНД, що включало до себе ремонтні поставки, сервіс та нове обладнання. Альтернативою стають ринки Туреччини та країн ЄС. Також існує велика потреба внутрішнього ринку, який потребує відновлення енергосистеми, зруйнованої варварськими атаками Росії.

Інша проблема полягає у порушенні системи отримання сировини, яка потрапляє на підприємство з віддалених країн, у зв'язку з порушенням логістичних маршрутів. Це зумовлює зростання собівартості виробництва на 12-15%, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Також, значну перешкоду являє собою внутрішні виробничі проблеми, які виникли у зв'язку із релокацією кваліфікованого персоналу, який примушений рухатись в безпечніші місця для власної безпеки.

Все вищезазначене призводить до потреби впровадження нових конкурентних стратегій, які дозволять підприємству успішно конкурувати на зовнішньому та внутрішньому товарних ринках за рахунок постачання якісної товарної продукції за нормальною ціною.

Проведений аналіз дав змогу розробити методичний підхід до послідовності дій щодо вибору ЗАТ "Запорізький трансформаторний завод" стратегічної зони господарювання, представлений на рис. 3.1.

З урахуванням сказаного стратегічна зона господарювання може бути визначена як частина зовнішнього середовища, у межах якої забезпечується перевищення величини потенційного ефекту запобігання неспроможності

(банкрутства) фірми в стратегічній перспективі над величиною витрат, зв'язаних з адаптацією стратегічного потенціалу фірми до розмаїтості пропонованого цією зоною попиту на товари і послуги.

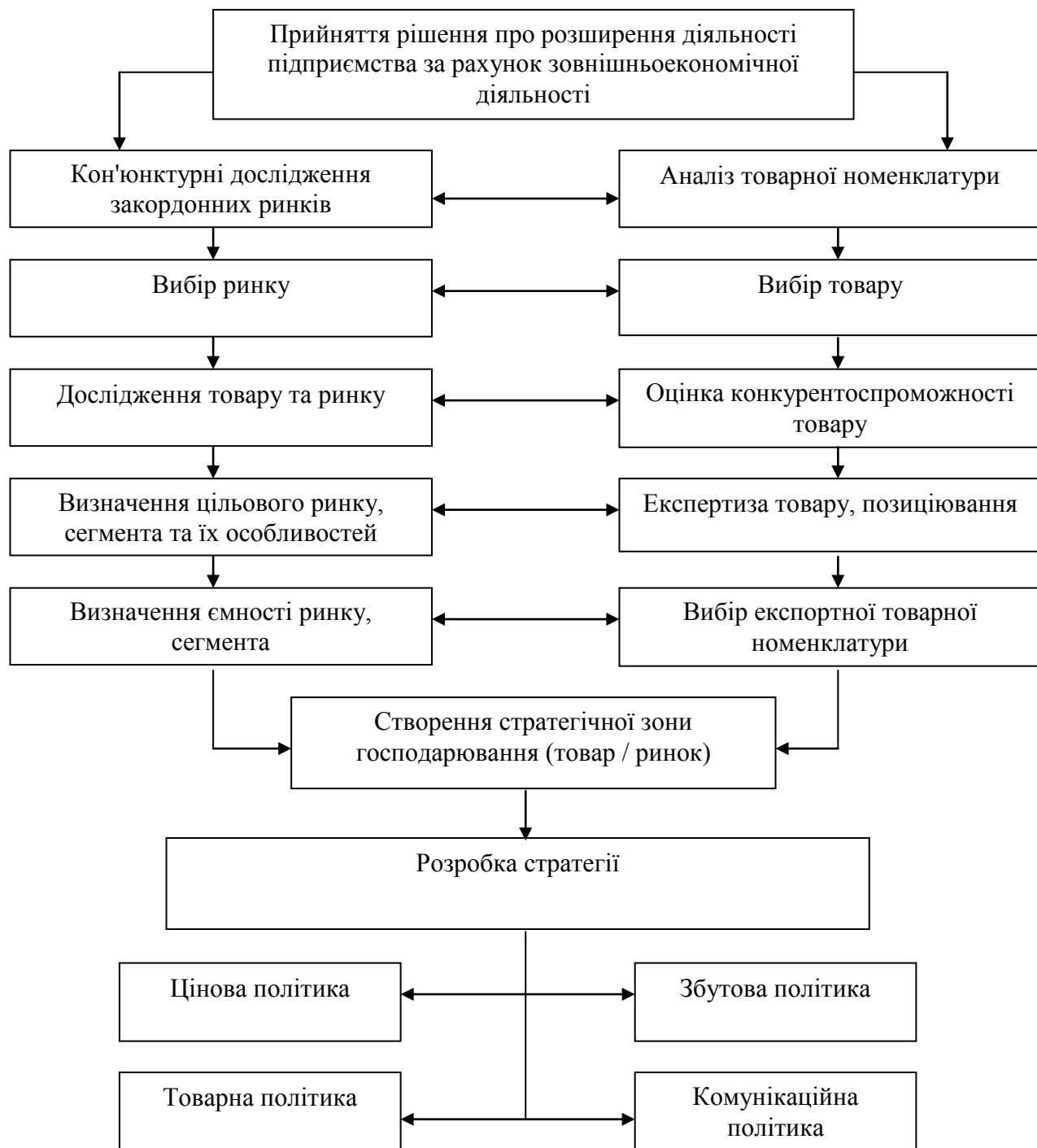


Рис. 2.1. Вибір стратегічної зони господарювання ЗАТ "ЗТЗ"

Інакше кажучи, границі СЗГ такі, що усередині цієї зони створюються передумови для досягнення високого рівня конкурентних переваг, однак це вимагає звуження границь СЗГ. Оптимальною вважається така СЗГ, у границях якої досягається максимальна величина відношення потенційного ефекту запобігання банкрутства до адаптаційних витрат.

Визначаючи переваги та недоліки умов виходу та роботи на різних зарубіжних ринках, експортери та імпортери керуються набором критеріїв, за якими проводяться відповідні співставлення. До них відносяться три основні групи факторів [19]:

1. Фактори ринкового потенціалу: величина поточного попиту; ємність ринку та ринковий потенціал; темпи розширення ринку; стадія життєвого циклу ринку; можливості для диференціації конкурентних пропозицій; ступень задоволення ринка поточною пропозицією; еластичність попиту; купівельна спроможність споживачів; циклічність (сезонність) попиту.

2. Економічні та технологічні фактори: ступень інтенсивності капіталовкладень на ринку (інвестування); виробничі потужності відповідної галузі промисловості; завантаження виробничих потужностей; рівень та зрілість технологій, що використовуються; рівень інфляції та можливість нейтралізувати її негативний вплив; ступінь доступності ринку; бар'єри для проникнення на ринок; доступ до сировинних ресурсів.

3. Конкурентні фактори: фірмова структура галузі та ринку; конкурентні угруповання та об'єднання; загроза заміщення товарами-субститутами; ступень диференціації між конкурентами; ринкова та економічна сила конкурентів.

Кращий варіант набору СЗГ визначається на основі комплексної оцінки відповідності кожного потенційного варіанта набору, прийнятого на основі попереднього аналізу, параметрам зазначених орієнтирів і пріоритетів.

Аналіз ефективності дослідження кон'юнктури передбачає насамперед оцінку своєчасності виконання визначених маркетингових заходів і зіставлення цін по укладених контрактах з рівнем цін на розглянуту

продукцію, що склалися на ведучих біржових площадках (якщо товар біржовий) або у великих виробників і постачальників за розглянутий період за інших рівних умов. При здійсненні зовнішньоторговельних операцій ефективність визначається по величині валютного виторгу при експорті або по сумі валютних платежів при імпорті.

Для якісного аналізу стану того або іншого ринку слід скласти огляд ринку, що містить інформацію по таким основним показникам його розвитку [59]:

1. Показники сфери матеріального виробництва:

– прямі (обсяг виробництва даного товару, обсяг витрат на його виробництво, обсяг виробництва устаткування для випуску даного товару, ступень завантаження потужностей з виробництва даного товару, обсяг введення нових потужностей);

– непрямі (кількість зайнятих на даному виробництві, фонд заробітної плати, тривалість робочого тижня).

2. Показники внутрішнього товарообігу, що характеризують попит та пропозицію на даному ринку по даному товару: обсяг роздрібного та оптового товарообігу; платоспроможний попит населення; ставки заробітної плати, індекс вартості життя та “споживчий кошик”; обсяг споживчого кредитування; рух товарних запасів; обсяг внутрішніх перевезень вантажів.

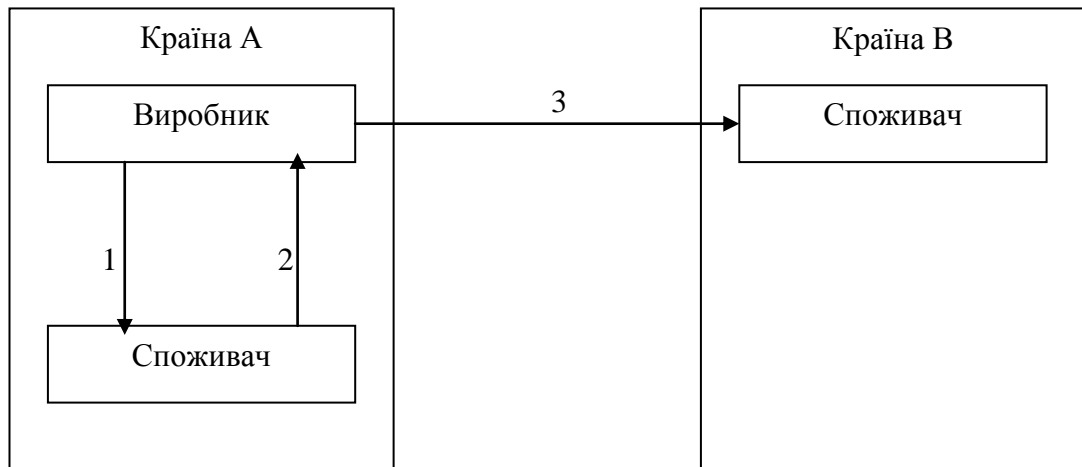
3. Показники зовнішньої торгівлі: обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг реекспорту; обсяг реімпорту.

4. Показники кредитно-грошової та фінансової сфери: курс акцій підприємств, що випускають, та підприємств, що купують даний товар; облікова ставка центрального банку країни; відсоток та динаміка інфляції; співвідношення курсів валют; податкова політика.

5. Показники обсягу капіталовкладень: обсяг національних інвестицій; обсяг закордонних інвестицій; сукупний обсяг інвестицій в галузь, що виробляє даний товар; сукупний обсяг інвестицій в галузі, що споживають даний товар; обсяг інвестицій в суміжні та конкурентні галузі.

6. Показники по замовленням: портфель замовлень на певну дату; надходження замовлень за певний період (наростаючим підсумком);

Для українських промислових підприємств, що виробляють продукцію тривалого користування, викупні операції за такою схемою, коли першим користувачем техніки є внутрішній споживач, а потім вже закордонний, на сучасному етапі майже не можливі. Це обумовлено низькою платоспроможністю вітчизняних споживачів, браком коштів для придбання сучасної техніки, а також превалюванням цінової чутливості над вимогами до якісних характеристик продукції [56].



1 – продаж нової техніки;

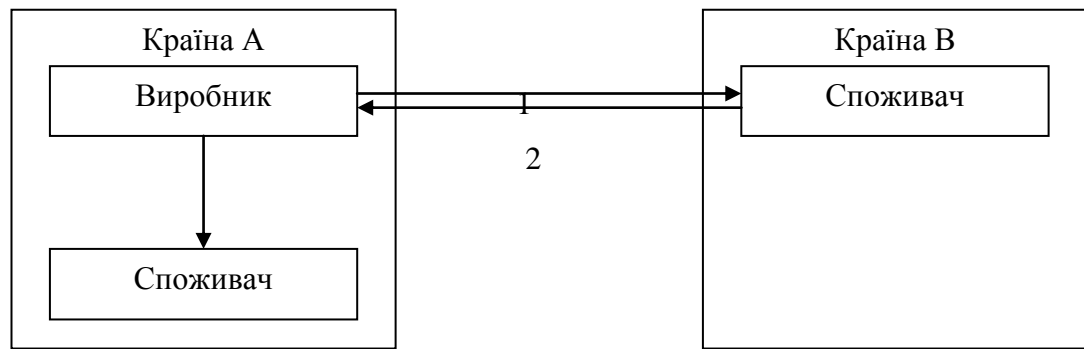
2 – викуп застарілої техніки з наступною реновацією;

3 – експорт техніки, що було у користуванні.

Рис. 2.2. Схема міжнародної операції з викупу техніки у національного споживача

Але ємний внутрішній вторинний ринок машин та обладнання, який за прогнозами експертів в Україні ще довго матиме великі розміри, дозволяє вітчизняним виробникам підвищити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, використовуючи викупні операції за іншою схемою (рис. 3.4).

За цією схемою виробник спочатку експортує вироблену продукцію в економічно розвинені країни, реалізуючі її іноземному споживачу; потім викупає у нього зараховуючи остаточну вартість у вартості нової моделі, яку придбає цей споживач, а застарілу техніку після відповідної доробки реалізує на внутрішньому вторинному ринку вітчизняному споживачу.



- 1 – продаж нової техніки;
- 2 – викуп застарілої техніки з наступною реновацією;
- 3 – експорт техніки, що було у користуванні.

Рис. 2.3. Схема міжнародної операції з викупу техніки у іноземного споживача

Наведений приклад дещо незвичайного застосування добре відомої форми операції доводить, що підприємства можуть вдосконалити свою діяльність та покращити її результати, якщо будуть приділяти достатньо уваги розробці та реалізації форм зовнішньоекономічної діяльності, які найбільш повно відповідають цілям та можливостям фірми.

Для реалізації наведених вище завдань в роботі розроблено і запропоновано алгоритм підбору форм міжнародних операцій адекватних стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Він включає описання та класифікацію факторів, які покладено в основу розробленої системи критеріїв оцінки та відбору відповідних форм реалізації зовнішньоекономічної діяльності; алгоритм виконання зазначеного вище аналізу; а також методика оцінки пріоритетності форм міжнародних операцій. Алгоритм складається з чотирьох етапів:

1-й етап: формування спеціалістами маркетингового відділу підприємства переліку потенційно можливих зовнішньоекономічних операцій;

2-й етап: складання системи критеріїв оцінки адекватності форм міжнародних операцій стратегії зовнішньоекономічної діяльності (за основу можуть бути взяті критерії запропоновані в роботі);

3-й етап: відкидання шляхом обговорення групою експертів (доцільне використання методу “Делфі”) тих форм міжнародних операцій, які за деяких причин не можуть бути реалізовані;

4-й етап: здійснення оцінки пріоритетності форм міжнародних операцій за сформованими критеріями з використанням методу аналізу ієрархій.

Ця методика доповнює методику вибору форм зовнішньоекономічних операцій, засновану на порівнянні їх ефективності.

Комплекс угод та інших дій сторін, пов'язаних з їх здійсненням, звичайно називають зовнішньоторговельною операцією, яка оформлюється між основними контрагентами одним контрактом, але її виконання потребує укладання ними низки договорів з іншими компаніями та організаціями.

Будь-яке промислове підприємство, що планує розширення своєї діяльності на міжнародному ринку шляхом задоволення потреб іноземних споживачів, може здійснити це у різних формах, однак, головним при цьому є стратегія, спрямована на виживання підприємства у надзвичайно несприятливих умовах війни.

ВИСНОВКИ

1. Виявлено, що особливості процесу формування конкурентної стратегії підприємствами, які функціонують в умовах кризової економіки, пов'язані з дією наступних факторів: обмеження ринкового простору; фізична небезпека персоналу, порушення логістичних маршрутів постачання сировини та матеріалів, релокація персоналу, пошкодження майна, нарощування дебиторсько-кредиторської заборгованості, фактична наявність форс-мажору.

2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій українських промислових підприємств з стратегіями компаній розвинутих країн виявив між ними розходження за такими критеріями, як мотиви діяльності, конкурентні переваги, цільові ринки збуту, форми виходу на зовнішні ринки, стан зовнішнього середовища, можливості доступу до факторів виробництва.

3. Війна змушує підприємство відходити від стратегії поступового розвитку через інноваційні механізми, примушуючи використовувати антикризові заходи та стратегію виживання в умовах невизначеності. Для підприємства визначено основні проблеми та їх наслідки: зменшення обсягів виробництва на 25%; обсягів експорту – на 44%; зростання внутрішньої реалізації – на 13%.

4. Спеціалістами ПАТ “ЗТР” (яке було розглянуто в якості прикладі) упроваджуються стратегічні заходи з метою поліпшення роботи підприємства з таких напрямків господарської діяльності.

Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок: поліпшення якості і конкурентоспроможності продукції в процесі виробництва й у період гарантійного обслуговування; удосконалення системи менеджменту якості підприємства; збільшення виробництва промислової продукції з урахуванням ринкового попиту. Завдання зі зниження витрат формуються всіма цехами ПАТ "Запорізький трансформаторний завод" відповідно до функцій.

Відбувається удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю цехів ПАТ "ЗТР":

- впровадження заходів щодо реструктуризації підприємства;
- створення на базі підрозділів товариств з обмеженою відповідальністю, що створюють умови для розвитку самодостатності підрозділів за принципами матричної структури бізнесу.

5. Особливого значення при формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності набуває стратегічне позиціонування на іноземних ринках. Проведений в роботі аналіз дав змогу розробити методичний підхід до послідовності дій щодо здійснення оцінки міжнародних ринків та вибору підприємством стратегічної зони господарювання.

6. Розроблений в роботі алгоритм підбору форм міжнародних операцій адекватних стратегії підприємства дозволяє формалізувати процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності. Він включає описання та класифікацію факторів, які покладено в основу розробленої системи критеріїв оцінки та відбору відповідних форм реалізації зовнішньоекономічної діяльності; алгоритм виконання зазначеного вище аналізу; а також методику оцінки пріоритетності форм виходу і роботи на зовнішньому ринку.

Отримані в результаті проведених досліджень висновки та рекомендації застосовні, перш за все, до тих підприємств, зовнішньоекономічна діяльність яких носить систематичний характер та є засобом подолання кризових явищ характерних для останнього періоду часу та обумовлених диспропорцією між наявними потужностями і згорнутим попитом на промислову продукцію на внутрішньому ринку. В таких умовах ефективна конкурентна стратегія сприяє виявленню та реалізації конкурентних переваг та підвищенню загальної стійкості підприємства. У той же час, підходи та моделі, що містяться в роботі, можуть бути використані більш широким колом підприємств, незалежно від їх положення на зовнішніх ринках.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Конституция Украины от 28.06.1996 г. № 254/96-ВР, с изменениями и дополнениями.
2. Бюллетень законодавства і юридичної практики України. – 2006. – №4: Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти. – 304 с.
3. Митний кодекс України: Офіц. видання. – К.: Концерн "Видавничий Дім "Ін Юре", 2014. – 248 с.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV.
5. Закон Украины «О едином таможенном тарифе» // Таможенно-тарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине. Сборник нормативных документов. – К.: Блиц-Информ, 1996.
6. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 р. № 959-XII, в редакції від 20.11.2003 р. №1294-IV.
7. Закон України "Про підприємництво" від 07.02.1991 р. № 698-XII, в редакції від 16.01.2003 р. № 429-IV.
8. Наказ Державної митної служби України "Про затвердження Української класифікації товарівзовнішньоекономічної діяльності" від 21.08.2003 р. № 568.
9. Галянтич М., Махінчук В. ПФГ: проблеми законодавчого регулювання // Урядовий кур'єр. - 2014. - № 37. - С. 16.
10. Геєць В.М. Уроки та перспективи ринкових реформ і довгострокового економічного зростання в Україні // Економічна теорія. - 2014. - №3. - С. 3-27.
11. Данько Т.В. Стан та перспективи зовнішньоекономічного співробітництва України з зарубіжними країнами // Вестник НТУ "ХПИ". Сб. науч. трудов. – Харьков: НТУ "ХПИ". – 2012. – №11-2. – С. 73-77.

12. Дробитько Н.А. Формирование стратегии для достижения конкурентного преимущества. // Вісник Полтавського державного сільськогосподарського інституту. - 2021. - №5-6. - с. 138-141.

13. Економіка зарубіжних країн: Підручник / А.С. Філіпенко, В.А. Вергун, І.В. Бураківський та ін. - К.: Либідь, 1996. - 416 с.

14. Економічний словник-довідник. / Укл. М.А.Сіроштан, Г.М.Григорян, Л.М.Сєдова, І.С.Зайцева, С.В.Лукашев, О.О.Пономаренко. - Харків: РВВ ХДЕУ, 1999. - 148 с.

15. Інформаційні системи і технології у зовнішньоекономічній діяльності: Навч. посіб. / В.С.Пономаренко, І.В.Журавльова. – Х.: ХДЕУ, 2012. – 327 с.

16. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2022. – 384 с.

17. Кісь О.П. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДАЗТ. – 2014. – №8. - С. 214-217.

18. Майер Дж., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу: Конкуренція та регулювання у глобальній економіці: Пер. з англ. - К.: Либідь, 2022. - 703 с.

19. Міжнародна економіка: Навч. посіб. / Ю.Г. Козак, Д.Г. Лук'яненко, Ю.В. Макогон та ін.; За ред.: Ю.Г. Козак, В.М. Новацький; Одес. держ. екон. ун-т. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 434 с.

20. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник / Лисиця Н.М., Рогожин В.Д., Юрченко В.В. - Х.: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2014. - 168 с.

21. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента (пер. с англ. Раевской Д., Царук Л.). - СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

22. Морозов М.А. та ін. Стратегія і тактика просування товарів на ринок. - Х.: Основа. 1998. - 176 с.

23. Ноздрева Р.Б. и др. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 10. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 368 с.

24. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О. Піддубного. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2018. - 264 с.

25. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.

26. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2013. - 328 с.

27. Сіроштан М.А., Потапов В.І., Білявцев М.І., Олійник С.У., Тимонін О.М. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: навчальний посібник. - Х.: Око, 2019. - 216 с.

28. Словник іншомовних слів. / За редакцією О.С.Мельничука. - Київ: Вища школа, 1977. -776 с.

29. Солошенко Л. Зовнішньоекономічна діяльність: організація та документальне оформлення. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Х.: Фактор, 2021. - 176 с.

30. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання // Урядовий кур'єр. - 2014. - № 25. - С. 5-6.

31. Статистичний щорічник України за 2021 рік / За ред. О.Г. Осауленка. - К.: Техніка, 2022. - 608 с.

32. Статистичний щорічник України за 2020 рік / За ред. О.Г. Осауленка. - К.: Консультант, 2021. - 663 с.

33. Тимченко К.В. Формування ключових компетенцій як засіб підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Вестник НТУ "ХПИ". Сб. науч. трудов. – Харьков: НТУ "ХПИ". – 2013. – №23. – С. 283-286.

34. Тлумачний словник економічних термінів: Навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 182 с.

35. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник / В.Рокоча, О.Плотніков, В.Новицький та ін. - К.: Таксон, 2021. - 304 с.
36. Тридед А.Н. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия // Вісник №2 (Спецвипуск): ХДЕУ. - Х. - 2001.– С. 54-56
37. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. - 364 с.
38. Тютюнникова С.В., Кім Т.І. Трансформаційне безробіття в Україні в умовах економічної глобалізації // Вестник НТУ “ХПИ”. Сб. науч. трудов. – Харьков: НТУ “ХПИ”. – 2013. – №23. – С. 216-222.
39. Українська Л.О. Стратегії завоювання конкурентних позицій промисловими підприємствами // Коммунальное хозяйство городов. Серия “Экономические науки”. – Киев: Техника. – 2014. – №59. - С. 188-192.
40. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. - К.: ВІРА-Р, 2002. - 552 с.
41. Філіпенко А.С., Дудченко М.А., Будкін В.С., та ін. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
42. Чэндлер А. Стратегия и структура: Пер. с англ. – М.: Мир, 1988. – 464 с.