

Л. М. Малярець

І. П. Отенко

Г. В. Моргун

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ**

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005.21:339.562/.564(034)

M21

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор Л. М. Малярець – вступ, розділ 2, п. 3.1; д-р екон. наук, професор І. П. Отенко – розділ 1, висновки; канд. екон. наук, викладач Г. В. Моргун – п. 3.2, 3.3.

Рецензенти: завідувач кафедри обліку і аудиту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, д-р екон. наук, доцент *Ю. С. Погорелов*; д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економічної теорії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна *В. О. Бабенко*; д-р екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету *Д. М. Васильківський*.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 4 від 22.12.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Малярець Л. М.

M21 Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінгу : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Малярець, І. П. Отенко, Г. В. Моргун. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 193 с.

ISBN 978-966-676-710-6

Розглянуто теоретичні та методичні аспекти стратегічного контролінгу експортно-імпортною діяльністю промислового підприємства, який є складовою стратегічного управління. Досліджено сучасний стан експортно-імпортною діяльністю в Україні. Обґрунтовано методичний підхід до стратегічного контролінгу, методичні підходи до вибору напрямів стратегії розвитку експортно-імпортною діяльністю та вдосконалення інформаційної системи підприємства.

Рекомендовано для наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

УДК 005.21:339.562/.564(034)

© Л. М. Малярець, І. П. Отенко,
Г. В. Моргун, 2017

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

ISBN 978-966-676-710-6

Вступ

Експортно-імпортна діяльність як найбільша за своїми масштабами форма зовнішньоекономічної діяльності відіграє суттєву роль у розвитку національної економіки будь-якої країни та визначає її входження в міжнародну економічну інтеграцію. Сьогодні експортно-імпортна діяльність в Україні розвивається під впливом багатьох дестабілізуючих факторів, коли обсяги виробництва найбільш важливих видів прогресивної високоефективної промислової продукції радикально знижуються. Україна на зовнішньому ринку виступає переважно як сировинний експортер, що створює залежність вітчизняної економіки від кон'юнктури світових ринків і постачання енергоносіїв. Суттєва частка в товарній структурі зовнішньої торгівлі України припадає на продукцію машинобудування. Так, продукція машинобудівних підприємств у структурі експорту товарів за січень – листопад 2015 року становила 10,3 %, що на 0,2 % менше, ніж у відповідному періоді 2014 року. Проте в структурі імпорту товарів за січень – листопад 2015 року така продукція становить 16,1 %, що на 0,1 % більше за відповідний період 2014 року. Низький технологічний рівень вітчизняної галузі машинобудування спричиняє високу залежність національної економіки від імпорту зарубіжної високотехнологічної продукції. Основний експорт вітчизняної продукції, як менш технологічної, орієнтований на країни СНД, тоді як імпорт надходить переважно з країн ЄС і третіх країн. Ці важливі проблеми потребують ефективних стратегічних дій. Одним із підходів до вдосконалення системи стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства має бути стратегічний контролінг. Необхідність стабілізації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств на його основі вимагає уточнення теоретичних положень стратегічного контролінгу та розроблення відповідного методичного забезпечення.

Питання аналізу зовнішньоекономічної діяльності (надалі – ЗЕД) підприємства, експортно-імпортною діяльністю як її складової та розроблення систем управління нею висвітлені в роботах багатьох вітчизняних вчених і практиків. Різним аспектам формування теоретичних і практичних підходів до впровадження контролінгу в систему управління підприємства присвячені роботи відомих учених-економістів як в Україні, так і за її межами.

Водночас ефективність експортно-імпортною діяльності промислових підприємств і шляхи її досягнення та забезпечення є завданнями, недостатньо розробленими, низка теоретичних проблем щодо вдосконалення системи управління експортно-імпортною діяльністю підприємств залишається не розробленими. Недостатньо уваги приділяється методам удосконалення системи

управління як на стратегічному, так і на оперативному рівні. У багатьох роботах розглядається контролінг без виокремлення рівня управління. Наразі напрями застосування виділеного стратегічного контролінгу на підприємстві, що розглядаються науковцями, взагалі не охоплюють зовнішньоекономічних аспектів діяльності підприємства.

Слід зауважити, що особливості функціонування вітчизняних промислових підприємств у сучасних умовах вимагає уточнення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного контролінгу в системі управління саме експортно-імпортною діяльністю підприємства. Своєчасне реагування на зміни умов ринку та необхідність обґрунтування та адаптації пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності промислових підприємств потребують розроблення методичних підходів до її стратегічного контролінгу за відповідною системою показників. Активізація стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління неможлива без спеціального аналітичного забезпечення. Ці та інші не вирішені теоретичні та практичні проблеми стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємств спонукали авторів до написання даної монографії. Основу монографії склали результати дисертаційних досліджень канд. екон. наук, викладача Г. В. Моргун і результати наукових досліджень докт. екон. наук Л. М. Малярець, докт. екон. наук І. П. Отенко.

Розділ 1

Проблеми стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства та їх вирішення в сучасних умовах

1.1. Сучасні концепції стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства

У сучасних умовах динамічний розвиток і складні та непередбачувані зміни ринкових факторів функціонування вітчизняних промислових підприємств потребують комплексного вирішення багатьох проблем, пов'язаних із використанням нових підходів до стратегічного управління. У наш час стратегічне управління є найбільш комплексною та актуальною системою управління в умовах хаотичних змін ринкового середовища. Сутність системи стратегічного управління полягає в тому, що структура управління, методи та механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити розроблення та реалізацію довгострокової стратегії для успіху в конкуренції в динамічних умовах зовнішнього середовища та створити управлінський інструментарій для перетворення цієї стратегії на поточні плани, програми та проекти.

Теорія стратегічного управління сьогодні продовжує розвиватись і прогресувати. Якщо на початку її становлення характерним було планування, потім позиціонування, то наступним етапом був активний розвиток ресурсної концепції, головною тезою якої є створення та підтримання унікальності ресурсів і можливостей фірми [75–77]. Сучасний етап досліджень стратегічного управління характеризується динамічною теорією стратегічного управління, яка передбачає, що перехід від стратегічного вибору до стратегічних змін на основі оптимальних і успішних стратегій потребує акцентування уваги на динамічних процесах та організаційно-економічних механізмах [219].

Важливу роль у створенні ідеології сучасної теорії стратегічного управління відіграли А. Файоль (розроблено концепцію принципів управління та ідею інтеграції функціональних видів управлінської діяльності) [204], Ч. Бернард (обґрунтовано необхідність розмежування оперативного управління на рівні виробництва та вищого менеджменту з точки зору досягнення поставлених цілей) [75–77; 219], Г. Саймон (перетворено ситуаційний і системний підходи в методологічну основу вивчення поведінки фірми) [75–77; 203; 219], А. Чандлер

(розглянуто стратегії під кутом вибору організаційної структури) [232], К. Ендрюс (визначено важливість адаптації до зовнішнього середовища й ідентифікації відмінних компетенцій підприємства, досліджено аспекти формулювання (зміст) та реалізації (процес) стратегії) [75–77; 219], І. Ансофф (уперше здійснено протиставлення стратегічного менеджменту оперативному та запропоновано ідеологію концепції стратегічного планування) [9], Г. Мінцберг (зроблено висновок про те, що процес формулювання стратегії є креативним синтезом, а не формальним аналізом) [126–128]. На думку Г. Мінцберга [126], на етапі стратегічного планування підприємство має можливість оцінити свої сильні та слабкі сторони з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища та сформулювати стратегії, які будуть реалізовані у майбутньому. Тобто стратегічне управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий (проектний) підхід до їх реалізації. М. Портер у роботі [161] акцентує увагу на аналізі інституційного середовища, контрактних особливостей та структури галузі, в якій підприємство має конкурентів, через призму "п'яти сил конкуренції".

Автором робіт [75–77] здійснено спробу з'ясувати, які з вихідних концепцій теорії стратегічного управління складають фундамент її розвитку. Науковець дійшов висновку про те, що ідеї планування та ранні розробки позиціонування не витримали перевірку часом через обмежені можливості формалізованих систем планування та посилення фактора невизначеності в управлінні. Він зауважив, що у процесі формування та реалізації стратегії не надається належної уваги до характеру та тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід свідчить про спробу звести стратегічне управління до набору чітких правил, процедур і схем. Отже, необхідні технології, які дозволяють перевести стратегію в операційні терміни та донести її як інструмент поточної діяльності. Цей процес потребує створення гнучкої системи інформаційних показників, які адекватно характеризують рух підприємства до стратегічних цілей і забезпечують зворотний зв'язок між результатами реалізації стратегії та плануванням.

В основу стратегічного управління діяльністю будь-якого підприємства закладена стратегія, яка реалізується через цілеспрямовану організацію внутрішніх процесів і формування відповідної організаційної структури. Для вибору стратегії підприємства необхідно: визначити місію та стратегічні цілі підприємства; оцінити умови реалізації стратегії – фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; визначити стратегічний потенціал виходячи з умов і результатів функціонування підприємства; розробити й оцінити можливу ефективність альтернативних стратегій.

О. С. Віханський [30] розглядає стратегічне управління як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які взаємодіють і впливають один на одного

та на сукупні загалом. Далі в роботі [29] визначено, що стратегічне управління, спираючись на людський потенціал, орієнтує, гнучко реагує та здійснює своєчасні зміни з метою досягнення цілей. І. Ансофф в [9] акцентує увагу на тому, що стратегічне управління пов'язане зі встановленням цілей та завдань і підтриманням процесів, які дозволяють досягти цілей, відповідаючи внутрішнім можливостям і сприймаючи зовнішні зміни. А. Файоль [204] визначив, що управління включає п'ять загальних функцій: передбачення (планування), організація, розпорядження (мотивації), координація, контроль. Таким чином ним було закладено структурно-функціональний підхід до управління. Д. Аакер [1] виділив у стратегічному управлінні чотири системи управління: бюджетування, прогнозування, елементи стратегічного планування та інструменти ухвалення стратегічних рішень у реальному часі. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [125] виокремили в структурі управління процеси планування, організації, мотивації та контролю для того, щоб сформулювати та досягти мети, та визначили важливість поняття підсистеми в управлінні. Такий підхід цілком узгоджується з думкою Р. А. Фатхутдінова [205], який виділив чотири підсистеми у структурі системи стратегічного управління: цільову підсистему, в рамках якої формуються відповідні документи стратегії; підсистему забезпечення (методичного, ресурсного, інформаційного та правового) досягнення прогнозів і виконання довгострокових рішень; керовану підсистему (об'єкт управління); підсистему, що управляє реалізацією стратегічних планів і процесом розроблення стратегічного управлінського рішення. В. А. Василенко та Т. І. Ткаченко [24] визначають стратегічне управління як складну систему, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування та забезпечення реалізації розроблених планів, а також полягає в повторюваному циклі вирішення п'яти основних завдань (визначення майбутнього, формування стратегічного бачення напряму розвитку; перетворення стратегічного сценарію у вимірні цілі; розроблення стратегії для досягнення бажаних цілей; реалізації обраної стратегії; оцінювання рівня досягнень цілей, розгляду нових напрямів розвитку).

Отже, в наявних наукових розробках реалізуються різні підходи до стратегічного управління. Однак поєднує їх системний підхід.

Узагальнюючи викладене, можна розглядати стратегічне управління як систему, що складається з:

підсистем цільового спрямування, яка орієнтує та визначає стратегічну місію, мету, цілі (стратегічного планування);

підсистеми, яка має забезпечити методичну, аналітичну й інформаційну підтримку процесів установаження та досягнення цілей (стратегічного аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення);

підсистеми генерації управлінського рішення, за якою обирається напрям розвитку та визначаються шляхи реалізації стратегії для досягнення стратегічної цілі (організації, мотивації, координації).

Кожна з цих підсистем стратегічного управління володіє своїм специфічним комплексом завдань, інструментів і має відповідну організаційну структуру. Функціонування кожної з підсистем стратегічного управління базується на комплексі систем забезпечення стратегічного управління: нормативній, фінансовій, матеріально-технічній, кадровій, інформаційно-програмній та організаційній системах [205].

У межах кожної з поданих підсистем стратегічного управління прямо чи опосередковано виконуються загальні функції стратегічного управління: стратегічного планування, стратегічного контролю, організації, координації та мотивації. Слід особливо виділити необхідність і важливість отримання аналітичної інформації та чіткої організації інформаційних потоків, без чого неможливо якісно узгодити стратегічні цілі, зовнішні та внутрішні умови, потенціал, стимули, відповідальність та ін.

Важливою функцією стратегічного управління є, безумовно, стратегічне планування. У сучасних динамічних умовах воно стає інструментом стратегічного управління, тому що сьогодні для підприємства необхідним є випереджальне створення та розвиток унікальних можливостей, які є основою його конкурентних переваг. До того ж можливість помилок стратегічного прогнозування, які здатні завдати значного фінансового збитку та призвести до втрати ринкової частки підприємства, потребує розроблення нових заходів щодо підвищення якості технології стратегічного управління. Крім того, сьогодні наявні структури управління підприємствами не здатні своєчасно реагувати на зміни умов функціонування або їх реакція занадто повільна через відсутність точної інформації адекватної проблемам досягнення стратегічних пріоритетів. Водночас спостерігається орієнтація на досягнення цілей та переважно внутрішніх завдань короткострокового періоду, що свідчить про відсутність стратегічної позиції учасників процесу стратегічного управління. Усі ці проблеми визначають актуальність подальшого розвитку теорії стратегічного управління на основі виявлення ефективного механізму створення та підтримання конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах господарювання необхідні такі комплексні підходи та заснований на них інструментарій, які допомогли б модернізувати організаційну й інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувались базові проблеми його розвитку. Це сприятиме стабільним успіхам не тільки сьогодні, але й у майбутньому. Процес інтеграції стратегічного планування, бухгалтерського обліку,

стратегічного контролю та аналізу в єдину комплексну систему, що забезпечує ухвалення ефективних управлінських рішень, віддзеркалює можливість реалізації таких підходів.

Одним із підходів до вдосконалення системи стратегічного управління в багатьох наукових роботах [7; 37; 45; 51; 81; 83; 91; 92; 102; 117; 169; 180; 207] пропонується впровадження стратегічного контролінгу, який, як і стратегічне управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток підприємства в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища. Синтез і модернізація означених функцій стратегічного управління шляхом інформаційного й організаційного поєднання закладені в основу стратегічного контролінгу. Саме стратегічний контролінг здатний забезпечити розуміння змін вихідних передумов і ключових параметрів стратегії розвитку та їх впливу на виконання стратегічного плану. Водночас теоретичні та методичні розробки щодо практичного впровадження й адаптації стратегічного контролінга до умов розвитку конкретного підприємства дозволять сформуванню основи теорії управління і подальшої еволюції розвитку теорії стратегічного управління.

Контролінг на підприємствах зародився у США наприкінці XIX ст. В економічній літературі зафіксовано, що з 1880 р. посада контролера введена в компанії Atchison, а в 1892 р. – в компанії General Electric. У зв'язку з цим можна констатувати, що контролінг як система на підприємстві з'явився в цей час. Головною причиною формування контролінгу як системи є промислове зростання в США на зламі XIX і XX ст. Нові технології спричинили ускладнення процесів обліку, планування, контролю та управління. Реформування економічної системи управління потребувало, щоб специфічні функції (фінансовий контроль, аналіз та ін.) були передані до спеціалізованих служб контролінгу.

У перший період розвитку контролінгу контролери виконували функції обліку та ревізії господарських операцій і договорів. Надалі розуміння широких можливостей контролінгу сприяло ускладненню та розширенню функцій цієї служби, змінюючи орієнтацію на сучасні аспекти управління компанією і її майбутній розвиток. У зв'язку із цим функції контролера все більше пов'язували з питаннями планування та контролю. Поступово значення та статус контролера набув статусу скарбника. Особливу роль у розвитку системи контролінгу відіграв Controllers Institute of America, створений у 1931 р. (у 1962 р. він був переіменований у Financial Executive Institute – FEI). Це професійна організація контролерів США, яка виконує значну роботу із систематизації завдань контролінгу. Ідеї впровадження контролінгу на підприємствах у багатьох країнах Європи прийшли з практики його застосування на дочірніх підприємствах американських

компаній. У Німеччині, Австрії і Франції до контролінгу ставились скептично, що було пов'язано з неправильним розумінням завдань і функцій контролінгу. Із часом закріпилась розуміння контролінгу, який був об'єктивно високо оцінений у багатьох країнах, а Німеччина почала поступово ставати центром формування та розвитку контролінгу [18; 65].

У роботі [216] наведено еволюцію та опис загальновідомих концепцій контролінгу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Концепції контролінгу [219]

№ п/п	Найменування, період становлення концепції	Загальна характеристика концепції
1	2	3
1	Концепція, орієнтована на систему обліку, 1930 – 1970 рр.	Контролінг – сукупність організаційних заходів (напрямок економічної роботи) щодо вдосконалення документообігу в рамках управлінського обліку. Переорієнтація системи обліку з минулого на майбутнє, організація на базі облікових даних інформаційної системи з метою підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем за діяльністю підприємства
2	Концепція контролінгу, орієнтована на управлінську інформаційну систему, 1970–1980 рр.	Створення загальної інформаційної системи управління. Розроблення концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків. Базується на всій системі цілей підприємства, що значно розширює інформаційну базу контролінгу
	Концепція контролінгу, орієнтована на управління, 1980 – 2000 рр.	Контролінг – інструмент, що є інтегральною частиною системи управління. Водночас усі його аспекти виводяться із загального спектру проблем, пов'язаних з управлінням. Таким чином здійснюється спроба систематичного та повного аналізу основ контролінгу, що реалізовує інформаційні та координаційні цілі. Координація планування, контролю та інформаційного забезпечення
3.1	З акцентом на планування та контроль	Контролінг – це набір допоміжних засобів (інструментів управління) ухвалення рішень, орієнтований на успішний результат планування, управління та контролю над фірмою в усіх сферах і площинах. Під контролінгом можна розуміти інструмент управління або концепцію управління фірмою з такими основними функціями, як планування, надання інформації, аналіз і контроль
3.2	З акцентом на координацію системи управління	Функція – координація всієї управлінської системи для досягнення цілеспрямованого управління підприємством

1	2	3
4	Концепція стратегічної навігації, з 2000 р. до сьогодні	Зусилля концентруються на інформаційно-аналітичній підтримці стратегічного управління, оскільки саме на цьому рівні можна забезпечити майбутню ефективність підприємства. Вирішення завдань оперативного контролінгу автоматизоване. Контролер допомагає та консультує менеджерів під час вирішення завдань стратегічного планування, контролю та аналізу. Контролінг повинен створювати інструменти для кількісного вимірювання стратегічних завдань і потенціалів
5	Концепція нового контролінгу, з 2000 р. до сьогодні	Сприяння менеджерам у процесі самоврядування ззовні. В ідеальному випадку менеджер сам виконує всі завдання контролера, які пов'язані з виконанням його управлінських функцій. Контролер виконує функції консультанта або тренера, який допомагає менеджерові виконувати функції контролера самостійно
6	Концепція оптимізації інтересів зацікавлених осіб, з 2000 р. до сьогодні	Досягнення збалансованості інтересів підприємства з інтересами найбільш впливових інститутів, оптимізація інтересів усіх зацікавлених осіб. Діяльність контролінгу як у встановленні цільових завдань, так і в інтерпретації отриманих результатів обов'язково повинна бути

В економічній літературі виділяють дві основні концепції контролінгу: німецьку (Д. Хан [211], Р. Манн [119], М. Майєр [112], Х. Фольмут [208] та ін.) і американську (Р. Каплан [230], Р. Хілтон, Д. Янг та ін. [70]). Згідно з німецькою концепцією, центральні завдання контролінгу включають вирішення проблем внутрішнього обліку. На відміну від німецької, американська концепція включає ще й завдання фінансового обліку, аналізу й оцінювання. Основна відмінність американської концепції від німецької полягає в розгляді проблем обліку й аналізу насамперед зовнішнього середовища. Але в німецькій концепції більш детально розроблені методики внутрішнього обліку, планування та контролю. На думку Д. Хана [211], сучасна мета контролінгу може знаходитись у площині оптимізації результату з урахуванням гарантії ліквідності. У цій же концепції як головне виділяється завдання реалізації функцій інформаційного забезпечення, орієнтованих на результат планування, регулювання та моніторингу подій на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтеграції, організації та координування на базі системи показників виробничого та фінансового обліку [65].

Концепція контролінгу є постійно змінною системою, що на сьогодні остаточно не сформувалась, перебуваючи у стадії формування та пошуку.

Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття "контролінг". Контролінг (від англ. control – керівництво, регулювання, управління, контроль) означає не лише контроль. У табл. 1.2 наведено результати огляду визначень фахівців, які конкретизують змістовність поняття та дозволяють сформулювати на цій основі сучасне визначення.

Таблиця 1.2

Розуміння поняття контролінг фахівцями з проблем управління

Визначення	Ключова характеристика	Автори, які виділяють дане визначення
1	2	3
Концепція, що спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань з отримання певних результатів	Концепція управління	Аніскін Ю. [7]
Певна концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в постійно змінюваних умовах господарювання	Концепція управління	Анташов В., Уварова Г. [10]
Інструмент, що дозволяє оперативно отримувати й обробляти інформацію, на основі якої приймаються оперативні та стратегічні управлінські рішення	Інструмент управління	Башкатова Ю. [18]
Філософія та спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства. Система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівництва	Філософія, система підтримки управління	Берзань І., Пікунова С., Савченко Н., Фалько С. [220]
Новітня концепція ефективного управління підприємством для забезпечення його довгострокового існування на ринку	Концепція управління	Градов О. [190]
Інструмент управління підприємством, що знаходиться на перетині управлінського обліку, контролю та координації	Інструмент управління	Ананькіна Е., Данілочкін С., Данілочкіна Н. [91]
Функція всередині системи управління такого підприємства, яке координує систему виконання переважно за допомогою планів	Функція	Вебер Ю. [233]
Процес оволодіння економічною ситуацією на підприємстві шляхом зіставлення фактичних і планових показників	Процес зіставлення фактичних і планових показників	Дайле А. [51]

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Найважливіша функція управління та його підтримки	Функція управління	Ільїна С., Журба Т. [63]
Один з основних елементів, що формують систему управління підприємством	Елемент системи управління	Калайтан Т. [70]
Система, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку й аналізу	Система забезпечення бази підтримки функцій управління	Кармінський А. [89]
Управління майбутнім бізнесу для забезпечення тривалого функціонування підприємства та його структурних одиниць	Управління	Кармінський А., Черников Б. [74]
Підсистема менеджменту, в рамках якої реалізується мета-функція, що координує, інтегрує та підтримує процес управління для досягнення цілей	Підсистема менеджменту	Одинцова Т. [146]
Система ефективного управління підприємством, спрямована на його поступовий ефективний, економічний і рентабельний розвиток	Система управління	Паллард Дж. [148]
Інтегрована, методична й інструментальна база для підтримки основних функцій управління	База підтримки функцій управління	Пушкар О., Жуков Ю., Пилипенко О. [170]
Інформаційна підсистема стратегічного менеджменту	Інформаційна підсистема менеджменту	Пушкар М. [169]
Інструмент планування, обліку й аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання та оброблення інформації	Інструмент для ухвалення рішень	Сучасний економічний словник [179]
Функціонально виокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної комунікативної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень	Напрямок роботи для ухвалення управлінських рішень	Теплякова Т. [20]
Концепція ефективного управління підприємством з метою забезпечення його стабільного становища на ринку	Концепція управління	Уткін Е. [203]
Цілісна концепція управління процесами та результатами діяльності	Концепція управління	Фольмут Х. [209]
Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства	Система інформаційного забезпечення	Хан Д. [211]

1	2	3
Сучасна методологія координації управлінської діяльності. Функція, організована на підтримку керівництва. Орієнтована на результат координації всіх підсистем менеджменту	Функція підтримки керівництва	Хорват П. [93]

Аналіз наукової економічної літератури показав, що спеціалісти з питань контролінгу висловлюють різні думки стосовно визначення поняття "контролінг" та його змістовності. Поняття "контролінг" спочатку було орієнтоване лише на облік, потім на інформаційну систему, а нині – на систему управління. Така еволюція обумовлена відмінностями в економічній практиці розвинутих країн і активним розвитком теорії та практики управління. На думку автора, підходи до визначення поняття "контролінг" відображають еволюцію теорії контролінгу та доповнюють один одного, роблячи акценти на різні аспекти цільової спрямованості контролінгу в системі управління. Більшість наукових праць, присвячених теорії контролінгу, розглядає такі варіанти визначення сутнісної домінанти контролінгу, як концепція, напрям, функція або інструмент управління. Іноді це поняття взагалі ототожнюється з поняттям системи управління [119; 148].

Подання контролінгу як концепції управління [7; 10; 11; 190; 203; 209] (від лат. *conserptio* – розуміння, система), характеризує контролінг як певний спосіб трактування управлінських рішень, основну точку зору, керівну ідею для висвітлення; систему поглядів на явища; провідний задум, конструктивний принцип управління; комплекс поглядів, які пов'язані між собою і витікають один з одного; систему шляхів вирішення обраного завдання. Водночас такі дефініції не розкривають контролінг як самостійну концепцію в теоретичному контексті та прикладні аспекти координації, контролю та аналізу.

Визначення контролінгу як функції управління [65; 93; 233] передбачає використання певного механізму взаємодії для досягнення встановленої мети управління. Такий підхід розширює сукупність функцій управління, але разом з тим основні риси контролінгу збігаються з визначальними характеристиками всіх класичних функцій управління, і слід зазначити, що функції управління є окремими функціями контролінгу.

Розуміння поняття "контролінгу" як елемента або інструменту управління [18; 70; 91; 179] виокремлює його лише як механізм або алгоритм, що використовується для дії на об'єкт управління з метою досягнення корисного ефекту.

Проте за такого підходу зникає інформаційно-рекомендаційний та консультативний напрям контролінгу.

Розгляд контролінгу як методу або напряму управління [102] зводить його до систематизованої сукупності кроків або дій управління, які необхідно здійснити, щоб вирішити певне завдання або досягти встановленої мети. Однак таке трактування нівелює аналітичний аспект контролінгу.

Отже, сьогодні це поняття ще не має логічного завершення та остаточного осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії та практиці.

Для вивчення такого об'єкта, як контролінг, необхідно застосовувати одночасно декілька наукових підходів: системний (що забезпечить визначення структури контролінгу), синергетичний (дослідження та виявлення можливостей контролінгу як самоорганізованої системи, зміна елементів якої ґрунтується на процесах адаптації до умов кризи та нестабільного стану), процесний (відображення реалізації управлінських функцій у процесі контролінгу) та ситуаційний (розгляд можливостей контролінгу у формуванні адаптаційних і регулятивних заходів з урахуванням часу та ресурсів).

Виділення системного характеру контролінгу, його функціональної спрямованості на підтримання управління та орієнтації на пошук шляхів досягнення цілі дозволяє визначити контролінг як спеціальну підсистему управління, в межах якої замикається цикл процесного управління та реалізуються координаційно-контрольні й аналітично-інформаційні функції управління.

Процесний підхід до дослідження контролінгу потребує уточнення переліку його функцій, а разом з тим і завдань, які мають повніше розкрити сутність контролінгу. Проблема визначення функцій контролінгу є досить поширеною в багатьох наукових працях [7; 17; 69; 89 – 92; 111; 117; 119; 144; 155; 169; 199; 210; 213], однак єдиної думки з цього питання немає. Ускладнення функцій управління обумовлює доцільність виділення функціонального призначення контролінгу. Контролінг забезпечує виконання всіх управлінських функцій, а отже, його функції певною мірою дублюють основні функції управління, а саме – контролю, планування, обліку, аналізу та координації. Разом із тим контролінг виділяється в системі управління завдяки своїм спеціальним функціям – інформаційного забезпечення управління, оцінювання, навігації та організації [144]. Ці спеціальні функції конкретизують місце контролінгу в системі управління.

Беручи за основу розробки Д. Хана [213], у межах виконання кожної функції контролінгу можна визначити відповідні завдання управління (табл. 1.3). Слід зазначити, що поєднання означених функцій контролінгу виділяє його унікальний

характер і доводить необхідність його впровадження в систему управління. Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні: він пов'язує всі ці функції, інтегрує та координує їх, причому не підміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання, що забезпечує зворотний зв'язок у циклі управління.

Таблиця 1.3

Функції та завдання контролінгу

Функції	Завдання
Планування	Розроблення інструментарію перетворення цілей в прогнози та плани; встановлення нормативних величин, що діють як база для порівняння; сприяння в розробленні планів досягнення цілей та напрямів розвитку
Облік	Побудова системи контрольованих величин для вимірювання та оцінювання рівня досягнення цілі; розроблення інструментарію обліку
Контроль	Визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин; розроблення інструментарію контролю
Оцінювання	Розроблення та налаштування інструментарію визначення рівня досягнення цілі
Аналіз	Оцінювання реальних величин порівняно з нормативними шляхом порівняння плану та факту (тобто за статистикою за минулий період) і порівняння плану з контрольованими величинами, що реально склались і характеризують актуальний потенціал реалізації заходів для досягнення цілі; фіксація відхилень, аналіз причин і осіб, відповідальних за виявлені відхилення; методична підтримка менеджменту
Інформаційне забезпечення управління	Розроблення архітектури інформаційної структури управління; відбір носіїв інформації та каналів її передавання
Навігація	Моніторинг, розроблення необхідних корегувальних заходів для управління відхиленнями від обраного курсу; розроблення адаптаційних заходів; орієнтація управління на досягнення цілі
Організація	Розроблення організаційних заходів щодо досягнення цілі; вдосконалення організаційних основ взаємодії в процесі виконання управлінських функцій
Координація	Міжфункціональна координація дій в системі управління та в процесі підготовки та прийняття управлінського рішення, забезпечення раціональності управлінського процесу; узгодження позицій та відповідних управлінських функцій з реалізації заходів досягнення цілі

Осмислення реалізації функцій контролінгу дозволяє визначити сферу можливостей контролінгу, зокрема в ролі:

сигналізатора про фінансове становище підприємства (стійке, стабільне, передкризове, кризове);

засобу виявлення аспектів закономірностей функціонування та розвитку підприємства на основі вивчення та спостереження за основними етапами життєвого циклу підприємства;

процедури виявлення та побудови причинно-наслідкових зв'язків поліпшення або погіршення фінансових і нефінансових показників;

ситуаційного позиціонування, яке дозволяє узагальнити досвід управлінської поведінки;

формування механізму раннього діагностування, необхідного для своєчасного розпізнавання значущих змін і розроблення відповідних заходів;

формування комунікаційних мереж і створення умов для успішного функціонування комунікацій.

Контролінг як окрема наука має свої дослідницькі прийоми:

загальнометодологічні методи, що характерні для будь-якої науки (спостереження, порівняння, історія розвитку, аналізу, синтезу, систематизації, виявлення закономірностей, прогнозування та ін.);

загальнонаукові дослідницькі прийоми окремих систем (планування, обліку, аналізу, управління, статистики, кібернетики, інформатики);

специфічні, тобто контролінг передбачає використання моделювання процесів і явищ і на цій основі визначає конкретні завдання системи.

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічної (довгострокової), так і оперативної (тактичної, поточної) мети підприємства. На фоні цього і формуються два напрями контролінгу – стратегічний і оперативний [63].

У табл. 1.4 наведено результати порівняльного аналізу ознак стратегічного й оперативного контролінгу, які отримано на підставі опрацювання та систематизації основних теоретичних положень наукових праць провідних економістів [7; 17; 69; 89–92; 111; 117; 119; 144; 155; 169; 199; 210; 213].

На практиці стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємодіють у процесі реалізації функцій управління.

Стратегічна постановка питання завжди пов'язана з питаннями оперативної реалізації, або навпаки – оперативні проблеми можуть залишатись непоміченими у разі нехтування стратегічною постановкою питання.

Порівняльний аналіз стратегічного й оперативного контролінгу

Ознаки порівняння	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
1	2	3
Головне кредо	Робити правильну справу	Робити справу правильно
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне (оперативне) управління
Орієнтація та часовий горизонт	Зовнішнє та внутрішнє середовище, тенденції майбутнього – довгострокова орієнтація	Внутрішнє середовище з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем; поточний стан – коротко- та середньострокова орієнтація
Цільові величини	Забезпечення існування, підтримання потенціалу успіху	Економічність, рентабельність, ефективність, успіх, результативність
Завдання	Підтримка стратегічного управління: 1) участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей; 2) розроблення альтернативних стратегій; 3) визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій; 4) контроль за основними індикаторами відповідності стратегічним цілям; 5) контроль за виконанням стратегічних рішень; 6) стратегічний аналіз ефективності діяльності	Підтримка оперативного управління: 1) контроль за тактичними показниками; 2) контроль за оперативними плануванням; 3) порівняння планових і фактичних показників тактичного управління; 4) контроль за відхиленнями від планів; 5) визначення слабких місць тактичного управління; 6) створення системи інформаційного забезпечення тактичного управління та мотивація
Функції	1. Контроль за процесом реалізації стратегії. 2. Становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління. 3. Інформаційне забезпечення стратегічного планування та прогнозування. 4. Моніторинг рівнів значень підконтрольних показників. 5. Інформаційна підтримка детального та загального стратегічного аналізу. 6. Координація етапів стратегічного управління	1. Контроль за виконанням оперативних планів. 2. Розвиток системи тактичного управління. 3. Оперативне планування. 4. Моніторинг системи підконтрольних показників оперативного управління. 5. Тактичний аналіз. 6. Координація етапів оперативного управління

1	2	3
Методи	1. Аналіз стратегічних показників. 2. Крива досвіду. 3. Аналіз конкуренції. 4. Логістика. 5. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні розриви. 6. Аналіз потенціалу. 7. Портфоліо-аналіз. 8. Розроблення сценаріїв.	1. АВС-аналіз. 2. Аналіз обсягів замовлень. 3. Оптимізація показників. 4. Аналіз вузьких місць. 5. Функціонально-вартісний аналіз. 6. XYZ-аналіз 7. Аналіз сфер збуту. 8. Розрахунок результату на коротко-строковий період
Вимірювані величини	Ключові фактори успіху: можливості та ризики, сильні та слабкі сторони	Витрати та дохід, витрати та продуктивність, грошові надходження та виплати
Джерела інформації	В основному зовнішня інформація, а також внутрішня інформація, що пов'язана із зовнішньою	В основному внутрішня інформація
Основні об'єкти	Витрати та час на реалізацію проекту	Окремі показники реалізації проекту
Результат	Стратегічний план	Планування окремих показників

Незалежно від спрямованості контролінгу його основними етапами є: визначення найбільш суттєвих факторів, від яких залежить зміна значення цільового показника;

установлення виду причино-наслідкових зв'язків між цільовим показником і показниками обраних факторів;

оцінювання можливих меж зміни значень показників факторів;

обґрунтування величини зміни цільового показника під впливом різних факторів [15].

У межах стратегічного управління формування, вибір і реалізація обраної стратегії мають супроводжуватись управлінськими заходами з координації, контролю, аналізу, планування та формування комплексу дій щодо реагування на зміни потенціалу й умов. Змістовність таких управлінських заходів, на думку автора, відображає сутність стратегічного контролінгу. Ця теза підтверджується в роботах багатьох науковців [7; 17; 63; 111; 117; 210], які вважають, що мета стратегічного контролінгу полягає у своєчасному встановленні причин відхилення з метою внесення поправок у стратегію підприємства до виникнення "оперативних проблем". Таким чином, стратегічний контролінг виконує функцію реалізації стратегії – від стратегічного планування до стратегічного управління.

Тому результати стратегічного контролінгу мають бути обов'язковою та невід'ємною частиною системи стратегічного управління. Відтак, стратегічне управління стає процесом формування стійких конкурентних переваг, вимірювання результатів реалізації стратегії, розрахунку й аналізу відхилень від установлених цілей, розроблення корегувальних заходів і можливих стратегічних сценаріїв, вибору найбільш оптимального сценарію.

Отже, якщо на рівні підсистеми стратегічного управління – підсистеми цільового спрямування визначаються місія та стратегічні цілі, то стратегічний контролінг відповідає за аналіз обґрунтованості встановлених стратегічних цілей та планів і ефективності шляхів їх досягнення. Як зазначено у роботі [23], будь-який план має сенс лише тоді, коли він успішно реалізується. Для розроблення плану реалізації стратегій необхідно на основі стратегії сформуванати коротко-строкові цілі та на їх основі – поточні плани, що в роботі [124] названо тактикою. У роботі [23] акцентується увага на необхідності формування політики, правил і процедур. Політика визначається як загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що забезпечують досягнення цілей. Опис послідовності дій в конкретній ситуації називають процедурами, а правила визначають, що саме слід зробити у специфічній конкретній ситуації [23]. Зміна будь-яких напрямів реалізації стратегії потребує перерозподілу засобів, тобто необхідний перегляд бюджету в напрямі створення умов забезпечення стратегії. Також переглядаються наявні плани та розробляються напрями реалізації стратегії. Слід зазначити, що стратегічний контролінг не можна ототожнювати зі стратегічним контролем: у сфері стратегічного контролю фіксація та оцінювання фактів, що вже відбулись у межах здійснення наявної стратегії; стратегічний контролінг спрямований на перспективу, на визначення ступеня досягнення стратегічних цілей. Перш ніж здійснювати контроль за досягненням стратегічних цілей, необхідно їх передбачити та встановити, наскільки обґрунтовано вони вибрані та наскільки реальним є їх досягнення. За наслідками проведеного аналізу результатів реалізації стратегії розробляються альтернативні напрями реалізації стратегії та заходи з мотивації щодо їх виконання. Тобто в межах стратегічного контролінгу здійснюються стратегічне планування, оцінювання, аналіз та інтерпретація результатів реалізації стратегії, аналіз можливості та доцільності подальшого утримання чинної стратегії, контроль за принциповою досяжністю стратегічних цілей, корегування стратегії, координація та мотивація виконання стратегічних завдань.

Таким чином, інтегруються основні функції стратегічного управління: стратегічного планування, організації, мотивації, контролю та координації. Водночас створення передумов для того, щоб кожен функціональний підрозділ

підприємства мав у своєму розпорядженні необхідні інформаційні ресурси для виконання поставлених завдань, стає результатом вирішення проблеми організації інформаційних потоків на підприємстві на рівні стратегічного контролінгу. Тобто активізується спеціальна функція – інформаційна підтримка. Крім того, стратегічний контролінг у межах системи стратегічного управління виконує функцію навігатора; він повинен вчасно вказувати на ті моменти, коли необхідно переглянути стратегію або забезпечити необхідні заходи щодо її реалізації. Реалізація спеціальних функцій контролінгу та класичних функцій управління дозволяє сформуванню аналітичної основи для прийняття управлінського рішення щодо обґрунтування вибору стратегії та шляхів досягнення стратегічних цілей. Такий підхід обумовлює місце стратегічного контролінгу як підсистеми стратегічного управління.

Отже, стратегічний контролінг стає такою підсистемою стратегічного управління, яка забезпечує відповідність і взаємозв'язок між установленими стратегічними цілями та вибором шляхів їх досягнення.

На підставі наведеного можна визначити, що стратегічний контролінг – це координаційно-контролююча й аналітично-інформаційна підсистема стратегічного управління. Така підсистема інтегрує класичні функції стратегічного управління та спеціальні функції – аналітичну й інформаційну підтримку стратегічного управління та навігацію щодо встановлення стратегічних цілей та вибору шляхів реалізації стратегії їх досягнення (рис. 1.1).

Такий підхід до визначення поняття "стратегічний контролінг", на відміну від наявних, дозволяє виділити його сутнісну характеристику – місце в системі стратегічного управління, уточнити механізм забезпечення та реалізації його функцій і таким чином значно вплинути на ефективність системи стратегічного управління підприємства.

Перевагою такого визначення є, по-перше, розуміння стратегічного контролінгу не як окремої системи, а як підсистеми стратегічного управління; по-друге, комплексне врахування спеціальних функцій стратегічного контролінгу, яке дозволяє визначити сферу його застосування; по-третє, виділення інформаційного аспекту, який характеризує можливість впливу стратегічного контролінгу на вдосконалення наявної інформаційної системи на підприємстві.

Стратегічний контролінг як об'єкт є складною цілісною підсистемою стратегічного управління, за допомогою якої забезпечуються інтеграція, системна організація, контроль і координація інформаційних потоків процесу стратегічного управління, аналітично виявляється вектор дії на ситуацію, що склалася, забезпечується орієнтація управлінського процесу на шляхи досягнення встановлених стратегічних цілей.

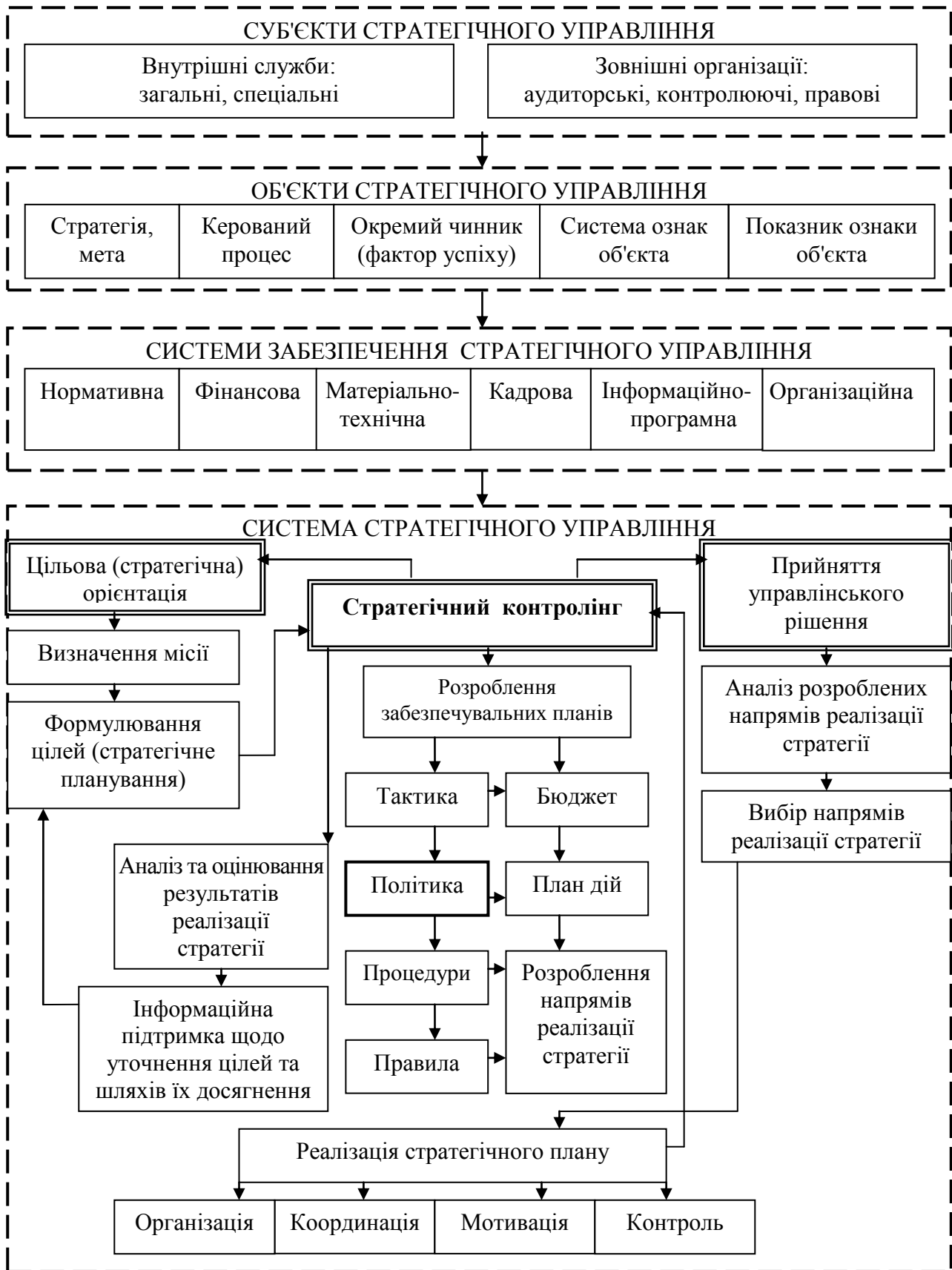


Рис. 1.1. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління

Структура стратегічного контролінгу є формою адаптації системи стратегічного управління до внутрішнього та зовнішнього середовища, яка повинна відповідати потребам, цілям і завданням конкретного об'єкта.

За визначенням Д. Хана [213], методологія контролінгу включає: цілі, методи, функції, принципи, технології та практику контролінгу. Цілі, функції та принципи складають теоретичну основу контролінгу; методи, технологія та практика – його практичну основу. Усі ці елементи доповнюють і відповідають один одному, визначаючи сутність контролінгу. У контексті даного дослідження слід також охарактеризувати стратегічний контролінг з точки зору його цілі, методів, функцій, принципів і технології.

У більшості наукових праць [69; 90; 100; 169; 180; 199; 219] мета контролінгу визначається як орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей підприємства. Ю. П. Аніскін та А. М. Павлова [7] відносять до цілей контролінгу попередження кризових ситуацій. Автори роботи [91] вважають, що ціль контролінгу обумовлюється цілями підприємства. Тобто, враховуючи, що стратегічний контролінг має стати підсистемою стратегічного управління, можна визначити таку його ціль, як забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства в динамічному, нестабільному зовнішньому середовищі за рахунок аналітичної підтримки вибору та реалізації стратегії підприємства в довгостроковій перспективі, шляхів збереження стабільності й успішного розвитку підприємства, координації та навігації систем стратегічного планування, організації, мотивації, координації, контролю й інформаційного забезпечення.

Мета стратегічного контролінгу визначає основні його функції, які було узагальнено на основі огляду наукових підходів, що подані в роботах [7; 17; 69; 89–92; 111; 117; 119; 144; 155; 169; 199; 210; 213]. Функції стратегічного контролінгу необхідно розглядати з позиції функціонального стратегічного управління. Це дозволить простежити причетність стратегічного контролінгу до реалізації кожної функції стратегічного управління.

Серед принципів контролінгу в роботах [7; 89–92] виділяють принцип руху та гальмування (що означає забезпечення руху підприємства до досягнення цілі), принцип своєчасності (забезпечення реакції на зміни), принцип стратегічного мислення (забезпечення реалізації рішень з позиції досягнення стратегічних завдань), принцип документування (надання інформації в письмовому вигляді). У роботах [119; 219] серед принципів контролінгу як основні визначені принципи управління: науковості, системності, ієрархічності, цілеспрямованості, оптимальності, узгодженості, точності й об'єктивності, а також принципи, що визначають напрями подальшого розвитку контролінгу, а саме принципи: спеціалізації

(розподілу праці), паралельності (одночасного виконання управлінських рішень), адаптивності (приспосованості до зміни цілей) та безперервності. Аналізуючи сучасні теоретичні дослідження принципів контролінгу, можна стверджувати, що всі зазначені принципи достатньою мірою характеризують вимоги до формування стратегічного контролінгу та мають реалізовуватись у взаємодії.

Механізм стратегічного контролінгу складається з методів, за якими можна здійснити стратегічний контролінг; інструментів, що дозволяють забезпечити реалізацію цих методів; технології, за якою здійснюється стратегічний контролінг, та окремих аспектів практичного впровадження. Загалом інструментальна база стратегічного контролінгу достатньо розроблена [17; 63; 69; 89–92; 111; 119; 144; 169; 199; 210; 213]. У табл. 1.4 наведено перелік методів стратегічного контролінгу, однак визначення конкретного набору методів для окремого підприємства сьогодні не є стандартизованим процесом. Дослідження окремих елементів інструментарію стратегічного контролінгу неможливе без забезпечення ланцюга взаємозв'язків і залежностей під час реалізації завдань стратегічного контролінгу.

Серед окремих аспектів практичного впровадження стратегічного контролінгу можна визначити трансформацію та інтеграцію функцій стратегічного управління та функцій стратегічного контролінгу, що потребує переорієнтації системи мислення управлінського персоналу. Тому головною передумовою формування стратегічного контролінгу є готовність і прагнення управлінської команди до нововведень, що сприятимуть розвитку підприємства. На рис. 1.2 подано уточнені складові теоретичного забезпечення стратегічного контролінгу.

Таким чином, стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління у сфері інформаційного, методичного, координаційного та контрольо-аналітичного забезпечення стратегічного управління дає можливість суттєво вплинути на ефективність системи стратегічного управління підприємством. Він є важливим не лише для оцінювання реалізації стратегії, але й для розуміння сутності, проблем і складностей процесу майбутнього функціонування підприємства в цілому.

Важливим питанням стає визначення основних напрямів застосування стратегічного контролінгу на підприємстві. Не викликає сумнівів той факт, що формування та розвиток вітчизняної економіки залежить від вирішення проблеми зовнішньоекономічних зв'язків, тому що вони відіграють значну роль у національній економіці, істотно впливають на темпи економічного зростання в Україні.

Забезпечення економічного зростання та перехід до стійкого соціально-економічного розвитку в значній мірі залежать від вирішення комплексу проблем,

поданих у програмах стратегічного розвитку промислового виробництва, адже промисловість України має експортну орієнтацію.



Рис. 1.2. Складові теоретичного забезпечення стратегічного контролінгу

Вступ України до зони вільної торгівлі з ЄС потребує значної уваги експортно-імпортним операціям промислових підприємств. Перед будь-яким вітчизняним підприємством стоїть проблема його виживання та забезпечення безперервності розвитку. Різні підприємства вирішують її різними способами залежно від умов і обставин, що складаються. Але основою є складна робота зі створення та реалізації конкурентних переваг. Відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів покладається на стратегічний контролінг, метою

якого стає забезпечення виживання промислового підприємства та відстеження його руху до встановленої стратегічної цілі розвитку. Розв'язання комплексу координаційно-контрольних та аналітично-інформаційних завдань стратегічного контролінгу дозволить розробити та реалізувати таку стратегію експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств, яка відповідатиме тенденціям розвитку ринкової економіки.

Тому в контексті даного дослідження основну увагу буде приділено питанню впровадження стратегічного контролінгу в межах стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю промислових підприємств, зокрема машинобудівних підприємств Харківського регіону.

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на засадах стратегічного контролінгу

Економіка будь-якої країни складається з двох секторів: внутрішньої та зовнішньої економіки. Основним критерієм виділення цих секторів є наявність економічних зв'язків між господарськими одиницями, які репрезентують різні країни. Згідно із визначенням Д. Сакса, економічний успіх будь-якої країни світу залежить від зовнішньої торгівлі. Ще жодній країні не вдавалося створити здорову економіку, ізолювавшись від світової економічної системи [177]. Формування та розвиток вітчизняної економіки залежить від вирішення проблеми забезпечення ефективного функціонування зовнішньоекономічних зв'язків, які відіграють значну роль у національній економіці, істотно впливаючи на темпи економічного зростання в Україні.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою та невід'ємною частиною господарської діяльності вітчизняних підприємств. Під ЗЕД розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України й іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, що мають місце як на території України, так і за її межами [55].

Активізація ЗЕД підприємства сприяє зростанню ефективності виробництва та прискоренню темпів розвитку прогресивних галузей національної економіки [224]. Сьогодні ЗЕД стає органічною складовою загальної господарської діяльності підприємств. ЗЕД може здійснюватись у трьох основних формах: у ході операцій у міжнародній торгівлі, шляхом створення підприємств з іноземними інвестиціями та на основі спільної підприємницької діяльності [222]. Серед

означених форм ЗЕД історично першою та переважною є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами та послугами, що відображає сутність експортно-імпоротної діяльності.

У сучасних умовах інтеграції України у світове господарство різко посилюється значення експортно-імпоротної діяльності, що здійснюється вітчизняними промисловими підприємствами. Для одних підприємств експортно-імпортні операції вже стали звичним досвідом ведення їх господарської діяльності, для інших – є лише спробою освоєння зовнішнього ринку. Експортно-імпортна діяльність завжди була та залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни. Механізм експортно-імпоротної діяльності підприємства залежить від характеру продукції, динамізму оновлення асортименту, широти номенклатури продукції, характеру розвитку ринку, розміру підприємства та ступеня експортної спеціалізації виробництва. Ефективність експортно-імпоротної діяльності є доказом ефективності управління нею й обґрунтованості стратегії її розвитку в умовах самостійного здійснення зовнішньоторговельних операцій підприємств.

Саме тому актуальним питанням стає розроблення теоретичного забезпечення підвищення ефективності стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства за рахунок упровадження стратегічного контролінгу.

Сутність стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства полягає в комплексному дослідженні зовнішнього середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб підприємства в інтересах досягнення встановлених цілей стратегії діяльності.

Значний внесок у розвиток теоретичного та методологічного забезпечення стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства в межах управління ЗЕД підприємства внесли В. Абчук [2], А. Вічевич [31], В. Геєць [193], О. Гребельник [43; 205], А. Кандиба [71], Е. Коротков [86], О. Кузьмін [99], А. Мазаракі [110; 205], Л. Малярець [114], Є. Савельєв [176], С. Соркін [181], Л. Піддубна [153; 154], В. Пономаренко [157; 158], О. Шкурупій [222] та ін. У їхніх дослідженнях подано теоретичне обґрунтування механізму створення ефективності ЗЕД і проведено аналіз чинників ефективності та шляхів її підвищення.

Разом із тим слід зазначити, що розроблення та реалізація адекватної умовам ринку, ефективної стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства вимагає сьогодні детального дослідження й удосконалення концепції стратегічного управління за рахунок активації підсистеми стратегічного контролінгу, яка є складовою системи управління в цілому.

Стратегія експортно-імпоротної діяльності підприємства має виходити з того, що цей вид діяльності є складною системою елементів і частиною ЗЕД підприємства, яка повинна спрямовуватись на досягнення загальних цілей і мати спеціальну систему стратегічного управління.

Відомо, що за напрямом товарного потоку операції в міжнародній торгівлі розрізняють на експорт та імпорт, які історично стали першими видами зовнішньоекономічних операцій. Стосовно виробничих промислових підприємств, для яких основним видом діяльності є виробництво продукції, доцільно розглядати експорт та імпорт товарів. Тут імпорт (товарів) визначається як купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами ЗЕД в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів зі ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами й організаціями України, розташованими за її межами. Експорт (товарів) є продажем товарів українськими суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. У цьому випадку термін "реекспорт" (товарів) означає продаж іноземними суб'єктами господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на території України [55].

Отже, експортно-імпорتنу діяльність промислового підприємства можна визначити як функціональну складову міжнародної торгівлі, яка полягає в обміні товарами між іноземними суб'єктами господарювання.

Питання становлення та розвитку експортно-імпоротної діяльності в контексті міжнародної економічної теорії стали предметом досліджень багатьох учених, а саме: А. Сміта, Д. Рікардо, Б. Оліна, М. Портера, Е. Хекшера, Р. Вернона, П. Самуельсона, В. Леонтьєва, Дж. Вінера та ін. [43; 222].

У табл. 1.5 наведено результати опрацювання наукових робіт провідних учених [14; 30; 31; 34; 43; 71; 97; 99; 185; 222], які відображають еволюцію економічної думки щодо основних теорій міжнародної торгівлі та надають можливість висвітлити теоретико-методичні аспекти експортно-імпоротної діяльності як однієї з форм ЗЕД.

На основі даних табл. 1.5 можна виділити три основні групи економічних теорій, у яких тим чи іншим чином з'ясовувались аспекти експортно-імпоротної діяльності:

класичні (меркантилізм, моделі абсолютних і відносних переваг);

неокласичні (модель Хекшера – Оліна – Самуельсона, парадокс Леонтьєва, неофакторні теорії);

неотехнологічні теорії (теорія технологічного розриву, теорія життєвого циклу продукту, модель внутрішньої торгівлі та ін.).

Таблиця 1.5

Економічні теорії як основа для формування теоретико-методичних аспектів експортно-імпортової діяльності

Теорія та її представники	Основна теза теорії
1	2
Меркантилізм (У. Стаффорд, Т. Ман, Д. Стюарт)	Обмеження імпорту та збільшення експорту для того, щоб у країні накопичувалось істинне багатство, а сальдо торговельного балансу було активним
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт)	Країна повинна експортувати такі товари, які вона виробляє з меншими витратами (абсолютні переваги полягають у тому, що на одиницю продукту витрачається менше праці порівняно з іншою країною – потенційним торговельним партнером), та імпортувати ті товари, які виробляють країни з меншими витратами
Теорія порівняльних переваг (Д. Рікардо)	Двостороння зовнішня торгівля може бути вигідна кожному з двох контрагентів навіть тоді, коли жоден з них не має абсолютних переваг у виробництві конкретних товарів. Для цього необхідний товар, виробництво якого вигідніше за наявним співвідношенням. Цей товар має порівняльну перевагу, і саме він буде об'єктом зовнішньоторговельних операцій
Закони інтернаціональної вартості та міжнародної конкуренції (Дж. С. Мілль)	В умовах вільної торгівлі товари обмінюються між країнами за такого співвідношення цін, яке співпадає зі співвідношенням цін на товари всередині кожної країни
Теорія Хекшера – Оліна	Міжнародний обмін є обміном надлишкових факторів на рідкісні, тобто мобільність товарів змінює більш упереджену мобільність факторів виробництва
Теорема вирівнювання цін на фактори виробництва (П. Самуельсон)	Вільна торгівля, порівнюючи факторні винагороди між країнами, слугує заміною зовнішньої мобільності факторів виробництва
Теорема Столпера – Самуельсона	Зростання відносних цін на товари приводить до виділення того фактора, який ефективно використовується у процесі виробництва товару та скорочує реальні винагороди іншого фактора
Теорема Рибчинського (Т. Рибчинський)	Зростання пропозиції одного з факторів виробництва у разі постійних інших змінних приводить до зростання випуску товару, який виробляється за інтенсивного використання цього фактора, та до скорочення випуску інших товарів
Парадокс Леонтьєва (В. Леонтьєв)	Експорт трудомісткої та менш капіталомісткої продукції, а не її імпорт

1	2
<p>Модель наукомісткої спеціалізації (Г. Хаберлер)</p>	<p>Спеціалізація індустріально розвинутих країн на виробництві й експорті наукомістких і технологічно складних товарів. Водночас країни, що розвиваються, мають спеціалізуватись на виробництві й експорті переважно ресурсомістких товарів</p>
<p>Теорія технологічного розриву (М. Познер)</p>	<p>Наявність імітаційного лага, який складається з лага попиту (часу, необхідного для формування попиту на новий продукт) і лага реагування. Різниця між цими двома лагами пояснює передумови міжнародної торгівлі (експорт до іншої країни можливий, якщо лаг попиту коротший за лаг реагування)</p>
<p>Теорія життєвого циклу продукту (Р. Вернон)</p>	<p>Один і той самий товар одночасно знаходиться в різних країнах на різних стадіях свого життєвого циклу. Для спрощення аналізу кількість стадій життєвого циклу зменшується до трьох: новий товар, зрілий товар, стандартний (поширений) товар. А країни, у свою чергу, розподіляють на країни-новатори, країни-послідовниці й інші країни, які останніми починають споживання та виробництво товару</p>
<p>Модель внутрішньої торгівлі (Х. Грубель, П. Ллойд, К. Ланкастер, П. Кругман, Е. Хелпман)</p>	<p>Країни торгують товарами, які виробляють за фактично однакової інтенсивності витрат факторів, а не товарами, що є результатом використання надлишкових факторів виробництва</p>
<p>Теорія перехресного попиту та внутрішньогалузевої торгівлі (С. Ліндерт)</p>	<p>На обсяг і структуру торгівлі товарами обробної промисловості впливають не витратні умови пропозиції, а умови та характер попиту, зумовлені однаковим або близьким рівнем ВВП на душу населення</p>
<p>Теорія конкурентних переваг (М. Портер)</p>	<p>Виокремлено ромб національних переваг: параметри факторів виробництва; рівень попиту на внутрішньому ринку країни базування фірми; близькість національних моделей стратегії та структури фірми до глобальних параметрів; рівень внутрішньої конкуренції, яка впливає на діяльність фірми на зовнішньому ринку</p>
<p>Теорія митного союзу (Дж. Вінер)</p>	<p>Визначено два ефекти – ефект розширення торгівлі (економічно більш обґрунтованим є надходження певного товару з інших країн інтеграційного об'єднання, ніж виготовлення в межах національної системи господарювання) й ефект згортання торгівлі (витрати на виробництво певного товару в третіх країнах нижчі, ніж у країнах-постачальниках, які є членами інтеграційного об'єднання)</p>

Слід зазначити, що майже всі наведені теорії є застосовними лише на рівні держави, а рішення про вихід підприємств на зовнішні ринки приймаються безпосередньо підприємствами – суб'єктами експортно-імпортової діяльності. Поєднує означені групи економічних теорій підхід за принципом абсолютних і порівняльних переваг, який має бути покладений в основу експортно-імпортової діяльності. Цей принцип наразі можна розглядати й на рівні підприємств, для яких виявляється доцільним здійснення експортно-імпортової діяльності навіть за тимчасової відсутності абсолютних переваг з погляду витрат.

Необхідність підвищення ефективності експортно-імпортової діяльності підприємств потребує визначення найбільш нагальних і проблемних аспектів здійснення підприємствами експортно-імпортової операцій і розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізму стратегічного управління експортно-імпортовою діяльністю вітчизняних підприємств, посилення їх конкурентних позицій як усередині країни, так і за її межами.

Основними принципами управління експортно-імпортовою діяльністю підприємства визначають принципи:

науковості, який означає, що розвиток цієї діяльності має здійснюватися відповідно до об'єктивних економічних законів;

системності – забезпечення існування між окремими складовими взаємозв'язків експортно-імпортової діяльності підприємства;

взаємовигідності, за якого кожен учасник експортно-імпортової операції має отримати прибуток;

єдності, який передбачає, що управління експортно-імпортовою діяльністю підприємства повинне мати системний характер, тобто бути представленим сукупністю взаємопов'язаних елементів, взаємодія між якими підпорядкована загальній меті;

участі, який означає, що до процесу управління експортно-імпортовою діяльністю підприємства повинні залучатись відповідні служби та кваліфіковані фахівці підприємства, яким притаманне глибше розуміння діяльності підприємства;

безперервності та гнучкості, що знаходить відображення в здійсненні постійного моніторингу змін, що відбуваються в результаті реалізації планів, маневрування та коректування планів у разі виникнення непередбачених обставин;

точності, що передбачає конкретизацію та деталізацію елементів управління в межах зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства [30; 97].

Урахування цих принципів забезпечить виконання вимог міжнародного стандарту систем менеджменту якості та дозволить змістовно та всебічно

дослідити концепцію стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства, а також забезпечити ланцюг стадій пізнання: опис, пояснення, передбачення, управління та формування.

Сутність системи стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, структура управління, методи та механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити розроблення та реалізацію довгострокової стратегії експортно-імпортною діяльністю для успіху в конкурентних, динамічних умовах зовнішнього середовища та створити дієвий управлінський інструментарій з метою перетворення цієї стратегії на поточні плани, програми та проекти. З іншого боку, в межах цілісної системи стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства має функціонувати чітко організований стратегічний контроль. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації і контролю.

Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства є досить актуальною проблемою, оскільки переорієнтація на сучасні системи менеджменту забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності. Удосконалення експортно-імпортною діяльністю полягає в розробленні такої стратегії її розвитку, яка має враховувати галузеві особливості та за допомогою управлінських рішень забезпечити українським підприємствам досягнення на міжнародній арені очікуваного ефекту. Реалізація адекватної стратегії розвитку експортно-імпортною діяльністю підприємства має забезпечити сприятливі умови для виходу на світовий ринок, реалізацію тих товарів, у виробництві яких підприємство має порівняльні переваги, підвищити серійність виробництва конкурентоспроможної продукції, стимулювати розвиток виробництва.

У ході розвитку теорії стратегічного управління сформувались основні наукові підходи, а саме: процесний, системний, ситуаційний та функціональний, основні положення яких досліджені в роботах [9; 29; 51; 76; 104; 141; 149; 177; 200; 206; 207]. Процесний підхід ґрунтується на розгляді стратегічного управління як ланцюга безперервних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [104; 141]. У роботі П. Друкера [51] розкрито основне положення теорії системного підходу – управління за цілями. З позиції системного підходу об'єкт управління є багатоплановим явищем [9; 29; 206]. Відповідно до ситуаційного підходу застосування методів управління залежить від ситуації, яка сьогодні та в майбутньому матиме вплив на стан об'єкта управління [51; 104; 141; 200], що відображає реалізацію принципу адаптивності стратегічного управління.

Функціональний підхід розглядає стратегічне управління як сукупність функцій, які необхідно реалізувати з метою досягнення встановлених стратегічних цілей [76; 104; 141; 177; 207]. Дослідження означених підходів дозволяє визначити їх схожість в аспекті виділення основного орієнтира стратегічного управління – стратегічних цілей.

Процес формування стратегічних цілей є достатньо складним і відповідальним. Він передбачає певну послідовність етапів: відбір принципово можливого переліку цілей і їх ранжирування за критерієм важливості; звуження переліку за реальними цілями, які можуть бути забезпечені наявними ресурсами; відбір однієї цілі та її формулювання, виділення підцілей або побудова дерева цілей та ін. Оскільки підприємство функціонує в межах національної економіки, формуючи стратегії його експортно-імпоротної діяльності, необхідно розрізнити підприємницькі, регіональні та національні стратегічні цілі експортно-імпоротної діяльності [205]. Такі цілі мають відображати конкретний стан окремих параметрів експортно-імпоротної діяльності підприємства, на досягнення яких вона спрямована.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних та імпорتنних операцій підприємства є аналіз їхньої ефективності з метою прийняття обґрунтованих рішень в сфері стратегічного управління. Серед трактувань ефективності можна виділити такі: результативність (досягнення певного результату) [2; 30; 51; 85; 225]; відповідність отриманого результату встановленим цілям [20; 42; 181; 213; 228]; співвідношення між витратами та результатами [15; 25; 32; 68; 160]. Крім того, залежно від спрямованості отриманого результату розрізняють такі види ефективності: економічну, фінансову, виробничу, соціальну, екологічну та ін. [15; 35; 45; 85; 108]. Тому цільову орієнтацію розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, яке прагне нарощувати свої конкурентні переваги та забезпечувати за їх допомогою стійкість своїх ринкових позицій, також доцільно визначати на підставі ознак різних видів ефективності.

Отже, пропонується виокремити:

зовнішньоторговельну ефективність, що дозволить урахувати відмінності між досліджуваними підприємствами за рівнем реалізації на зовнішньому ринку товарів, що мають міжнародні техніко-економічні переваги, та ступенем створення передумов для підвищення конкурентоспроможності продукції, а також забезпечення на основі взаємності сприятливих умов для експорту продукції підприємства;

виробничу ефективність, яка полягає в: розширенні масштабів виробництва, забезпеченні зайнятості в технологічних процесах; підвищенні кваліфікації персоналу; отриманні економії на масштабах виробництва; задовільненні потреб

у високоякісній сировині, яка не виготовляється в межах національної економіки або виготовляється в недостатній кількості; забезпеченні товарами, що мають техніко-економічні переваги порівняно з продукцією внутрішніх виробників; введенні в дію нових виробничих потужностей підприємства; диверсифікації виробництва за рахунок досягнення якісно нових результатів наукових досліджень і розробок в умовах обміну технологіями й ініціювання нових науково-дослідних розробок;

економічну ефективність, що базується на загальних засадах економічного ефекту (збільшення прибутку за рахунок освоєння нових ринків, отримання експортного прибутку; формування валютних ресурсів, необхідних для забезпечення імпорتنих поставок; збільшення валютних ресурсів підприємства; оптимізації витрат на експортну діяльність, економії на заміні сировини й устаткування ефективнішою зарубіжною продукцією) від реалізації угод та інвестиційних проектів щодо виробництва експортної продукції та імпорту обладнання та сировини;

структурну ефективність, що дасть можливість визначити рівень розширення та змін географічної та товарної структури експорту й імпорту.

Наведені види ефективності слід вважати орієнтиром для процесу формування стратегічних цілей розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Сутність стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства полягає в орієнтації всіх її засобів та інструментів на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах адаптації до стану зовнішнього середовища за умови широкого використання засобів та інструментів стратегічного управління. У рамках стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства слід передбачити: виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі експортно-імпоротної діяльності; створення центрів управління та відповідальності за реалізацію заходів з досягнення кожної стратегічної цілі; оцінювання і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за результатами досягнення стратегічних цілей.

Основою стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства є стратегія як невід'ємна частина забезпечення експортно-імпоротної діяльності в ринкових умовах.

Відмінні особливості стратегії виділив І. Ансофф [8; 9]:

1) процес розроблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування за якими забезпечить зростання та зміцнення позицій підприємства;

2) сформульована стратегія повинна бути використана для розроблення стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути решту всіх можливостей як несумісних із стратегією;

3) необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події;

4) у ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються під час складання проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватись узагальненою, неповною та неточною інформацією про різноманітні альтернативи;

5) щойно в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і точніша інформація. Проте вона може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

6) оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це те саме. Проте це різні поняття. Орієнтиром є мета, якої прагне досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення мети. Орієнтири – це вищий рівень ухвалення рішень. Стратегія, виправдана за одного набору орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться;

7) стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Оскільки орієнтири та стратегії формуються всередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється на орієнтири.

Визнаний класик менеджменту Д. Аакер у своїй книзі [1] акцентує увагу на понятті бізнес-стратегії, яка визначається товарно-ринковим інвестуванням, пропозицією споживчої цінності, активами, компетенціями та функціональними програмами. Таким чином Д. Аакер виокремлює мету та засоби її досягнення. У табл. 1.6 наведено огляд інших підходів до визначень категорії стратегія.

Авторами роботи [214] здійснено систематизацію визначень поняття "стратегія" за трьома групами: загальні формулювання без конкретизації дій, окремі формулювання з конкретизацією відповідних принципів і умов формування стратегії та специфічні формулювання, в яких стратегія виступає як безпосередня дія. Далі автори [214] висловлюють думку про найбільш повне відображення сутності формування стратегії саме в загальних формулюваннях.

Основні підходи до визначення категорії стратегія

Основні тези визначення категорії "стратегія"	Ключові характеристики	Автори, які виділяють дану характеристику
1	2	3
Набір правил прийняття рішень щодо подальшої діяльності підприємства	Набір правил	Ансофф І. [9]
Лінія поведінки, політика, що розрахована на тривалу перспективу для здійснення підприємством його місії та досягнення цілей	Лінія поведінки, політика	Абчук В. [1]
Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	Програма	Багієв Г. [13]
Метод визначення шляхів досягнення цілей	Метод	Вествуд Д. [27]
Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин на підприємстві, а також позиції підприємства в зовнішньому середовищі	Напрямок розвитку	Виханський О., Наумов А. [29]
Вибір правил і прийомів досягнення стратегічних цілей	Правила та прийоми	Градов О. [191]
Спільна тема, що забезпечує узгодженість і задає загальний напрям для дії і рішень	Тема, що задає напрям	Грант Р. [42]
Спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності, мета якої – забезпечити можливість досягнення бажаних результатів	Спосіб досягнення результатів	Друкер П. [51]
Відповідність між внутрішнім середовищем підприємства та ринковими можливостями, завдяки чому підприємство здатне успішно адаптуватись до зовнішнього середовища	Відповідність	Ендрюс К. [229]
Інтегрований набір рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг відповідно домісії та бачення майбутнього, що дозволяє визначити позицію на ринку, розподілити ресурси та збалансувати внутрішні та зовнішні умови розвитку підприємства, поточні стратегічні завдання та довгострокові стратегічні наміри	Набір рішень	Константинов Г. [87]
Особливий стиль, генеральний курс або програма дій щодо досягнення цілей	Стиль, курс, програма	Коротков Е. [86]

1	2	3
Узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	Модель дій	Карлофф Б. [72]
Ділова концепція в сукупності з реальними діями, що може привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги, спроможної зберігатись тривалий час	Концепція	Кириченко О. [79]
Сукупність головних цілей та основних засобів їх досягнення	Сукупність цілей та засобів	Лісичкін В. [104]
Загальний напрям досягнення цілей	Напрямок досягнення цілей	Ляско В. [109]
Сукупність засобів, за допомогою яких підприємство прагне забезпечити досягнення своїх довгострокових цілей	Сукупність засобів	Максимцов М., Горфінкель В. [112]
Загальний напрям дій, що визначає перспективний розвиток підприємства; цілісна інтегрована сукупність цілей, політики, програм і заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і успіху в діяльності підприємства	Напрями дій, інтегрована сукупність цілей	Малярець Л., Ачкасова О. [116]
Детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Комплексний план	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [41]
Комбінація 5 "П": план дій, прикриття, порядок дій, позиція, перспектива	План, позиція, порядок, перспектива	Мінцберг Г. [126]
Принцип дій або план, що інтегрує головні цілі підприємства, його політику та дії в одне узгоджене ціле	Принцип дій, план	Мінцберг Г., Квінн Дж. [125]
Інтеграційна сила, що поєднує ключові компетенції підприємства з мінливими умовами зовнішнього середовища для досягнення перспективних цілей стосовно конкурентної позиції підприємства на ринку через розроблення довгострокового плану взаємодоповнювальних дій та їх реалізацію згідно зі встановленим порядком	Сила, що поєднує компетенції	Могилова А. [131]

1	2	3
Установлений набір напрямів діяльності (мети та засобів її досягнення), який періодично переглядається для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості	Набір напрямів діяльності	Наливайко А. [141]
Створення унікальної позиції, що включає цілий спектр різних видів діяльності та піддається оцінюванню	Створення позиції	Портер М. [161]
Процедура дій, сукупність економічних рішень	Процедура дій	Постюшков А. [162]
Сукупність усіх дій управлінців, які сприяють досягненню цілей підприємства	Сукупність дій	Томпсон А., Стрікленд А. [200]
Цілісна система дій щодо реалізації мети підприємства, вирішення суперечностей, що виникають під впливом комплексу ендогенних та екзогенних чинників	Система дій	Тридід О. [202]
Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічної цілі в будь-якій галузі діяльності	Програма, план, курс	Фатхутдінов Р. [207]
Установлення базових довгострокових цілей та завдань підприємства та формування програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей	Програма дій	Чандлер А. [232]

Аналіз визначень табл. 1.5 і врахування думки авторів роботи [214] дозволив узагальнити наявні підходи та зробити такий висновок: у наукових роботах, присвячених стратегічному управлінню, існує два протилежні підходи до розуміння стратегії. Відповідно до першого підходу стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а розроблення стратегії – це процес формування певної мети та складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни є передбачуваними, а процеси, що відбуваються в середовищі, мають детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню. Представники другого підходу під стратегією розуміють довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства в навколишньому середовищі. Синтез означених підходів дозволяє розглядати стратегію як об'єкт стратегічного управління на підприємстві, а в цілому стратегія виступає напрямом управлінської діяльності.

Отже, можна зробити висновок про те, що стратегія підприємства – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення шляхів досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення успіху його функціонування та розвитку. За такого розуміння, в контексті вирішення проблеми визначення шляхів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, стратегію можна охарактеризувати як сукупність рішень, що визначають напрям розвитку експортно-імпоротної діяльності, функціонування за яким приведе підприємство до досягнення стратегічних цілей діяльності, що стоять перед ним.

Термін "стратегія" та багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками. Питанню класифікації видів стратегій присвячували свої роботи Д. Аакер [1], І. Ансофф [9], О. Віханський [29], О. Градов [227], Р. Грант [42], П. Друкер [51], Ю. Іванов [65], М. Мескон [124], Л. Малярець [118], Г. Мінцберг [125–127], В. Пастухова [149], В. Пономаренко [158], М. Портер [161], О. Пушкар [169], О. Тридід [202], Р. Фатхутдинов [207], Ф. Хедоурі [124], О. Шкурупій [222] та інші зарубіжні та вітчизняні вчені. Кожен із них давав визначення стратегії і розробляв її класифікацію в межах окремої сфери дослідження. Більшість стратегій не визначені однозначно за окремою ознакою. Певна схожість поглядів спостерігається під час розгляду ієрархічної структури видів стратегій підприємства за рівнями прийняття стратегічного рішення. Однак єдиного підходу до формування цих рівнів і розподілу видів стратегій за рівнями не існує. Також не вирішене питання класифікації видів стратегій експортно-імпоротної діяльності підприємства (в багатьох роботах [29; 79; 202] зосереджено увагу на видах стратегій ЗЕД підприємства в цілому).

Виходячи з того, що метою розроблення стратегії експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства є визначення та встановлення конкретних завдань щодо обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу, можна назвати такі причини необхідності розроблення стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства, як об'єктивна необхідність експорту (імпорту): сировини та матеріалів на виробничі підприємства; комплектувальних на підприємства, що здійснюють збирання готових виробів; готової продукції іноземним підприємствам, які здійснюють оптову закупівлю, й окремим споживачам.

Слід зазначити, що підприємство, яке розробляє стратегію саме експортно-імпоротної діяльності, має також урахувати функціональний аспект цієї діяльності, орієнтуючись на галузеву специфіку вирішення конкретних завдань, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, особливості виробничої діяльності, ринкову конкуренцію тощо. Тобто необхідно виділити виробничий, функціональний і оперативний рівні прийняття стратегічного рішення, розподіливши експортно-імпортну діяльність на дві складові – експорт та імпорт.

Уся різноманітність стратегій, яку підприємства демонструють у реальному житті, є модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і відповідного внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому важливо враховувати ознаки, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії. На підставі узагальнення різних наукових підходів до розподілу видів стратегій [1; 8; 9; 29; 34; 39; 42; 77; 102 – 104; 125; 149; 191; 200; 227] можна сформулювати класифікацію стратегій експортно-імпоротної діяльності підприємства, що наведена в табл. 1.7.

Наведені в табл. 1.7 стратегії пропонується вважати базовими стратегіями експортно-імпоротної діяльності, що визначають характер поведінки підприємства на зовнішньому ринку. Визначені базові стратегії є принциповою загальноекономічною основою для формування конкурентних переваг підприємства та варіантами основної стратегії його експортно-імпоротної діяльності, заснованої на комплексі функціональних проектів і програм. Їх розроблення, об'єднання та узгодження стає важливою умовою наповнення стратегії конкретно змістовністю. Після перевірки базової стратегії на відповідність стратегічним цілям експортно-імпоротної діяльності підприємства основна стратегія підкріплюється конкретними проектами та програмами.

Таблиця 1.7

Класифікація стратегій експортно-імпоротної діяльності підприємства

Рівні прийняття стратегічного рішення	Ознаки класифікації	Види стратегій
1	2	3
Стратегії експорту		
Функціональний	Експортний асортимент	<p>Просування на зовнішньому ринку такого самого товару, який постачається на внутрішньому.</p> <p>Часткове пристосування до ринку наявного товару за рахунок його вдосконалення та модернізації.</p> <p>Вихід на ринок з новим товаром і проведення його ринкової експертизи</p>
Функціональний	Частка ринку окремої групи товарів (ринкова поведінка)	<p>Творча стратегія – стратегія інновацій за рахунок поєднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень для впровадження нових технологій і нових видів продукції.</p> <p>Оборонна стратегія – захист своєї частки ринку за допомогою патентів, ноу-хау, монопольного становища, цінової конкуренції та ін.</p> <p>Стратегія "зняття вершків" – отримання максимального прибутку в короткостроковій перспективі за рахунок установлення високих цін.</p>

1	2	3
		Стратегія проникнення – отримання максимально можливих обсягів продажів за рахунок установлення низьких цін. Вихід з ринку – закриття неперспективного напрямку.
Виробничий	Новизна ринку та товару	Стратегія балансування за рахунок підтримки ринкового попиту на наявну продукцію. Розвиток ринку за рахунок виникнення нових сегментів, на яких ще не задовільнений попит на наявну продукцію. Стратегія зростання за рахунок розроблення або модифікації товарів для наявних ринків. Стратегія диверсифікації (концентричної, якщо вона заснована на виробництві нової продукції, яка за технічними показниками схожа на продукцію підприємства; горизонтальної, якщо вона заснована на виробництві нової продукції, яка відрізняється від продукції підприємства; конгломератної, що вона заснована на просуванні на нових ринках нової продукції, виробництво якої технологічно відрізняється від виробництва наявної продукції підприємства)
Оперативний	Метод проникнення на зовнішні ринки	Стратегія прямого експорту (використання власних торговельних посередників). Стратегія непрямого експорту (дії за кордоном через незалежного посередника)
Функціональний, виробничий	Експортний бізнес, конкуренція	Диференціація (розроблення продуктової політики на зовнішньому ринку, цінової політики, політики просування, які б суттєво відрізняли товари даного підприємства від товарів конкурентів). Лідерство у витратах (зменшення витрат на виробництво та збут або встановлення меншої норми прибутку). Фокусування (зосередження зусиль на певних сегментах ринку)
Функціональний	Фінансово-економічні показники експортної діяльності	Стратегія виживання – використовується, коли фінансово-економічні показники експортної діяльності підприємства набувають стійких тенденцій до погіршення. Стратегія стабілізації (стратегія обмеженого зростання) – використовується в умовах стабільних обсягів продажів, а також коли керівництво задоволене в цілому становищем підприємства на зовнішньому ринку. Стратегія розвитку (зростання) – виражає прагнення підприємства до зростання обсягів продажів, прибутку, підвищення рентабельності й інших показників ефективності експортної діяльності
Стратегії імпорту		
Функціональний	Забезпечення ресурсами виробництва	Орієнтація на світові ринки сировини та матеріалів. Максимальне використання власних національних ресурсів виробництва
Функціональний	Процедура забезпечення діяльності	Оволодіння навичками спілкування з митними установами з метою виконання всіх правил і процедур. Використання послуг брокера в імпортних операціях

Слід зазначити, що стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства також залежить від стилю управління. Найбільш поширеними стилями стратегічного управління є управління на основі: контролю; екстраполяції; розроблення принципово нових стратегій; ухвалення або корегування поточних оперативних рішень. Управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на основі контролю слід використовувати, коли передбачається стабільний розвиток на перспективу. Управління на основі екстраполяції доцільне, коли передбачається на перспективу розвиток таких самих тенденцій, як у минулому періоді. Управління на основі розроблення принципово нових стратегій слід застосовувати, коли стають очевидними нові тенденції розвитку, що потребують установа нових принципів управління, нових стратегічних позицій, розроблення стратегічних планів. Управління на основі ухвалення або корегування оперативних рішень необхідне в разі виникнення непередбачених обставин і тенденцій розвитку на основі ранжування стратегічних завдань.

У процесі стратегічного контролінгу можна поєднати основні стилі стратегічного управління та забезпечити основу для обґрунтування розробленої стратегії досягнення бажаного рівня показників експортно-імпортої діяльності підприємства. Процес розроблення стратегії має складатися з етапів, які дозволяють визначити комплекс заходів, що забезпечують експортно-імпорту діяльність підприємства. У табл. 1.8 наведено характеристику запропонованих основних етапів формування такої стратегії.

Таблиця 1.8

Етапи формування стратегії експортно-імпортої діяльності підприємства

Етапи	Цілі реалізації етапу	Завдання, що повинні вирішуватись в ході реалізації етапу
1	2	3
<i>1 етап:</i> визначення профілю міжнародної спеціалізації – визначення пріоритетів розвитку експортного комплексу підприємства та частки ринку товарів, яка може бути сформована за рахунок імпорту	Формування програми концентрації наявних і залучених ресурсів на ключових напрямках експортно-імпортої діяльності підприємства; забезпечення стійкого й ефективного розвитку економічної системи підприємства в структурі міжгосподарських зв'язків	Визначення економічної ефективності експорту продукції; прогнозування зміни світової кон'юнктури на основні групи експортних товарів; визначення економічної ефективності використання імпорту під час формування секторів виробництва; розроблення методики комплексного оцінювання впливу розширення експорту й імпорту продукції на стан і перспективи розвитку підприємства

1	2	3
<p><i>II етап:</i> визначення перспективних напрямів використання зовнішньоекономічних чинників</p>	<p>Розроблення механізму забезпечення за рахунок можливостей експортно-імпоротної діяльності; розширення ринків збуту продукції, орієнтованих переважно на внутрішнього споживача; реконструкції виробничих фондів і підвищення конкуренто-спроможності продукції</p>	<p>Проведення аналізу основних технологічних ланцюжків перероблення експортованої продукції; визначення можливостей підвищення ступеня переробки експортної продукції і розрахунок економічної ефективності такого підвищення для кожної ділянки технологічного ланцюга; визначення організаційно-фінансових механізмів кооперації підприємства в рамках зовнішньоекономічного комплексу з іншими підприємствами аналогічного профілю; аналіз стану та динаміки змін зовнішніх ринків збуту продукції, визначення можливих обсягів експорту відповідної продукції; дослідження структури регіональних ринків імпоротної продукції стосовно основних товарних груп і окремих товарів; оцінювання конкурентоспроможності аналогів, що виробляються конкурентами; визначення можливостей використання виробничого потенціалу в процесі встановлення коопераційних зв'язків з підприємствами-виробниками імпоротної продукції, наявної на регіональному ринку; розроблення та реалізація системи заходів економічного, юридичного й організаційного характеру</p>
<p><i>III етап:</i> формування територіально-географічних пріоритетів діяльності</p>	<p>Оптимізація географічної структури експорту й імпорту</p>	<p>Установлення експортних кредитів і гарантій; формування механізму взаєморозрахунків; аналіз зовнішньоекономічної інформації</p>
<p><i>IV етап:</i> розроблення механізму управління експортно-імпоротною діяльністю</p>	<p>Оптимізація інфраструктури експортно-імпоротної діяльності підприємства</p>	<p>Аналіз структури взаємозв'язків у сфері регулювання ЗЕД; розроблення системи заходів, спрямованих на формування цілісного механізму управління за керівної ролі різних органів влади</p>

1	2	3
<i>V етап:</i> розроблення альтернативних варіантів стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства	Установлення загальних напрямів експортно-імпоротної діяльності підприємства, просування за якими забезпечить зростання та закріплення позиції підприємства на зовнішньому ринку	Складання програми дій за кожним варіантом стратегії експортно-імпоротної діяльності; розрахунок необхідних обсягів господарсько-фінансової діяльності; оцінювання та аналіз варіантів стратегії за бажаним рівнем показників експортно-імпоротної діяльності
<i>VI етап:</i> вибір стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства	Адаптація можливостей підприємства щодо здійснення експортно-імпоротної діяльності до конкретних умов ринку	Оцінювання переваг стратегії та її ризиків; аналіз відповідності ринкових умов, потрібних для реалізації стратегії, реальній ситуації на ринку; розподіл ресурсів за напрямками експортно-імпоротної діяльності; аналіз відповідності особливостей організації виробництва й управління на підприємстві ринковим вимогам; розроблення, подання та затвердження програми експортно-імпоротної діяльності

Цілі та завдання реалізації наведених у табл. 1.8 етапів формування стратегії, етапи її реалізації та виділені стилі управління можна визначити як змістовність етапів стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства (рис. 1.3). Кожен з етапів потребує відповідного методичного, інформаційного, комунікаційного й організаційного забезпечення.

І в цьому сенсі особливої актуальності набуває впровадження стратегічного контролінгу як підсистеми стратегічного управління. Саме стратегічний контролінг сприятиме тому, щоб розроблена стратегія відповідала зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування підприємства та виконувалась на практиці.

Стратегічний контролінг охоплює контроль над стратегічними передумовами експортно-імпоротної діяльності підприємства та контроль за реалізацією стратегії, що відбувається у межах стратегічного управління. За допомогою стратегічного контролінгу на основі інформації з відповідними даними для аналізу минулого, поточного та майбутніх періодів можна детально вивчити стан експортно-імпоротної діяльності підприємства на сучасному етапі, здійснити орієнтацію на майбутнє, тобто дослідити можливість досягнення бажаних результатів експортно-імпоротної діяльності підприємства в перспективі та встановити способи досягнення бажаних результатів.



Рис. 1.3. Послідовність етапів стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства

Реалізація обраної стратегії в межах наведеної послідовності етапів стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства передбачає здійснення таких заходів, як:

адаптація комплексу заходів експортно-імпортної діяльності підприємства, яка включає перелік засобів стимулювання та визначає обсяг необхідних фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів;

узгодження заходів, що стосуються сфери експортно-імпоротної діяльності, з цілями та завданнями загальної стратегії підприємства, експертиза нормативних актів з погляду їх впливу на умови розвитку цього виду діяльності;

формування системи зовнішньоекономічної інформації на підприємстві, основою функціонування якої є взаємодія інформаційних потоків відповідних підрозділів підприємства;

проведення систематичної роботи щодо вивчення та аналізу структури експортно-імпоротної діяльності, зміни її ефективності, кон'юнктури світового ринку та зміни торговельно-політичної ситуації для уточнення стратегічних цілей у процесі реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства;

проведення постійного моніторингу й аналізу показників експортно-імпоротної діяльності підприємства для своєчасного корегування стратегії та усунення проблем і перешкод на шляху її розвитку за допомогою використання управлінського потенціалу менеджменту підприємства.

Таким чином, основою стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства має бути впровадження стратегічного контролінгу, що дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити очікувані результати діяльності.

Експортно-імпортна діяльність підприємств сприяє зміцненню експортного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності, переобладнанню підприємства та ін. Тому здійснення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства дозволяє своєчасно розробити відповідні заходи щодо її вдосконалення та подальшого розвитку. Стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності підприємства потребує формування сукупності економічних показників, оцінювання кожного з яких відображає конкретну сферу економічних відносин і ступінь реалізації стратегічних цілей.

Сьогодні відомо ряд підходів до оцінювання ЗЕД підприємства, які, зокрема, передбачають використання різних методів (витратного, балансового, порівняльного, індикаторного, збалансованого оцінювання та ін.) [14; 43; 79; 85; 152 – 154; 222]. У багатьох наукових роботах є посилання на систему оцінювання ефективності для різних агентів міжнародного бізнесу А. І. Яковлева [228] та методику Т. В. Миролюбової [128], яка акцентувала увагу на оцінюванні економічної ефективності ЗЕД за допомогою абсолютної ефективності експорту, економічної ефективності реалізації експортних товарів і ефективності використання виробничих та оборотних фондів у процесі експорту. Авторами роботи [20] здійснено узагальнену характеристику підходів до оцінювання ефективності експортної діяльності підприємства, відмінністю яких є повнота охоплення

предметної сфери, а спільною є методична основа процесу оцінювання ефективності експортної діяльності.

Визначальні підходи до оцінювання ЗЕД (та її форм) підприємств ґрунтуються на модифікації класичного принципу порівняльної переваги стосовно експорту – імпорту капіталу. З урахуванням сучасної специфіки міжнародних економічних відносин основними є принципи:

позабалансових витрат, який полягає в оцінюванні проектів зовнішньоторговельних угод не за бухгалтерськими витратами, а за економічними, тобто з урахуванням позабалансових (неявних) витрат;

капіталізації, який дозволяє розглядати зовнішньоторговельні угоди як групу на відсоткових ставках держав, чії валюти задіяні у контрактах, і оцінювати їх прибутковість за формулами простої і складної капіталізації, виходячи із імовірності того, що експортер – імпортер не зможе забрати з проекту прибуток до завершення проектних періодів;

дефляції, який дозволяє порівняти проекти зовнішньоторговельних угод не за номінальними, а за реальними показниками прибутковості, які враховують інфляцію (індекс цін, середньорічний дефлятор) у країнах – контрагентах;

дисконтування, який є необхідним у процесі реалізації проектів зовнішньоторговельних угод, пов'язаних із довгостроковими іноземними інвестиціями, які варто здійснювати лише за позитивного значення чистої дисконтованої вартості;

арбітражування, який передбачає, що в процесі проведення зовнішньоторговельних операцій відсоткового арбітражування необхідно враховувати "ножиці" між відсотковими ставками та курсами валют держав-контрагентів;

хеджування, який дозволяє перекладати валютний ризик на посередників шляхом укладання з ними ф'ючерсних і форвардних контрактів або розподіляти ціновий ризик між постачальниками та замовниками через застосування опціонів [222].

Здійснюючи ЗЕД, керівники підприємств обов'язково аналізують її ефективність або ефект. У роботах [32; 43; 68; 114] пропонується використовувати показники, які характеризують повну ефективність експорту й імпорту, економічну ефективність виробництва експорту, використання імпорту та бюджетну (валютну) ефективність експорту й імпорту.

О. П. Гребельник розподіляє показники ефективності діяльності на дві великі групи. До першої групи дослідник відносить показники (що характеризують абсолютну величину економічного ефекту та визначаються як різниця між результатом і витратами), а також порівняльні показники ефективності (які визначаються як відношення результату до витрат щодо варіанта зовнішньоекономічних

контрактів). До другої групи входять показники, що характеризують доцільність участі підприємства в зовнішньоекономічних зв'язках між підприємствами: показники локальної ефективності, які розраховуються з використанням чинних внутрішніх цін; показники загальноекономічної ефективності, які розраховуються на підставі розрахункових цін [43]. Авторами роботи [20] ці види ефективності розширені за рахунок виділення ринкової результативності, ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, соціальної ефективності, фінансової результативності, результативності маркетингово-збутової діяльності та результативності скорочення експортних ризиків. Аналіз показників ефективності зовнішньоторговельних операцій характеризує ступінь вигідності для підприємства проведення як окремих операцій, так і ЗЕД у цілому за встановлений період часу [95]. У роботі [203] основні показники ефективності ЗЕД доповнені показниками фінансового стану підприємства, який змінюється під впливом цієї діяльності.

Розрахунок показників аналізу ЗЕД та окремих її форм більшістю науковців здійснюється на основі наявної фінансової та статистичної звітності, а також даних первинної облікової документації та зведених відомостей управлінського обліку, а саме за формами:

форма 1 – Баланс підприємства (ф1), звідки можна отримати дані про величину та структуру активу та пасиву підприємства, грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті тощо;

форма 2 – Звіт про фінансові результати (ф2), в якому визначається інформація про розмір доходу (виручки) від реалізації продукції, про суму сплачених ПДВ та акцизного збору, про собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати та доходи, адміністративні витрати, фінансові доходи та витрати, доходи та витрати від участі в капіталі, надзвичайні доходи та витрати, чистий прибуток (збиток);

форма 3 – Звіт про рух грошових коштів (ф3), в якому визначається величина прибутку (збитку) від нереалізованих курсових різниць, придбання (реалізації) фінансових інвестицій, рух коштів від надзвичайних подій, вплив зміни валютних курсів на залишок коштів та ін.;

форма 5 – Примітки до річної фінансової звітності (ф5), звідки можна отримати інформацію про суму курсових різниць, що включена до складу доходів і витрат протягом звітного періоду, рахунки в банку в іноземній валюті;

форма 5-ЗЕЗ – Звіт про експорт (імпорт) товарів, що не проходять митного декларування (ф5-ЗЕЗ), у якому міститься інформація про товари, що експортувались чи імпортувались підприємством, але не проходили

митного декларування відповідно до п. 2.2 Інструкції про порядок складання звіту за формою 5-ЗЕЗ.

У табл. 1.9 наведено результати огляду економічної літератури, присвяченої проблемам управління ЗЕД підприємства та практиці формування й упровадження систем показників її оцінки й оцінки окремих її форм.

Систему наведених у табл. 1.9 показників можна розподілити на чотири групи: абсолютні показники, відносні показники, показники структури (географічної та товарної) та показники ефективності, що цілком узгоджується з думкою авторів робіт [31; 43; 60].

Таблиця 1.9

Основні показники оцінювання експортно-імпоротної діяльності підприємства

Показники	Літературні джерела														Частота	
	[30; 68]	[160]	[128]	[168]	[99]	[20]	[203]	[31; 60]	[43; 114]	[181; 222]	[88]	[14]	[32]	[182]		[194]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Обсяг експорту / імпорту							+							+		2
Обсяг витрат на виконання зовнішньоторговельних угод		+					+					+		+		4
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді		+					+									2
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю							+									1
Коефіцієнт виконання зобов'язань за обсягом							+				+					2
Коефіцієнт виконання зобов'язань за ціною							+									1
Валютна ефективність експорту/імпорту	+			+			+	+	+		+	+		+		11
Інтегральна ефективність експорту/імпорту							+	+								3
Абсолютна ефективність експорту/імпорту							+	+	+			+				6

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Рентабельність експорту			+			+									+	3
Рентабельність імпорту		+					+	+	+	+			+			9
Економічна ефективність від експорту/імпорту		+	+				+		+	+	+	+	+			10
Економічний ефект від експорту/імпорту	+						+						+		+	4
Індекс вартості							+				+					3
Індекс кількісної структури		+					+									2
Індекс ціни							+				+					3
Індекс фізичного обсягу							+				+					3
Індекс кількості							+									1
Тривалість обігу оборотного капіталу	+						+									3
Базовий коефіцієнт експорту					+											1
Альтернативний коефіцієнт експорту					+											1
Частка експорту в загальному обсязі реалізації підприємства					+	+	+			+					+	6
Частка імпорту від загального обсягу реалізації підприємства					+	+	+			+					+	6
Прибутковість експортних операцій			+		+					+		+		+	+	7
Стійкість позицій підприємства на зовнішньому ринку					+											1
Динаміка поставок на експорт (темп зміни поставок на експорт)			+		+					+			+	+		6
Темп змін імпорту					+					+			+	+		5
Бюджетна ефективність експорту				+		+										2

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ефективність використання виробничих та оборотних фондів			+													1
Коефіцієнт технологічності				+												1
Індекс валютної виручки				+												1
Індекс структурних зрушень				+									+			2
Темпи зростання частки підприємства на зарубіжному ринку						+	+									2
Темпи змін ритмічності виробництва						+										1
Продуктивність праці	+					+	+					+				5
Темпи змін рівня оплати праці						+										2
Зміна рівня витрат на одиницю продукції						+							+			3
Темпи зростання витрат на збут						+							+			2
Коефіцієнт віддачі коштів від експортно-імпортних операцій							+					+				2
Коефіцієнти платоспроможності							+									1
Коефіцієнти ліквідності активів							+									1
Коефіцієнти рентабельності				+			+			+	+		+			6
Коефіцієнти ділової активності							+									1
Питома вага окремого виду експортованого товару											+	+				2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку	+			+			+				+		+		+	6
Вигідність експорту	+						+	+		+					+	8
Частка внутрішнього ринку			+					+					+		+	6
Рівень продуктової диверсифікації експорту	+						+	+					+	+		7
Товарна структура імпорту		+						+		+			+		+	6
Географічна структура імпорту					+		+	+		+			+		+	8

Слід зазначити, що наявні теоретико-практичні підходи здебільшого не враховують відповідних результатів оцінювання такої складової, як імпортна діяльність, та стратегічної спрямованості експортно-імпоротної діяльності підприємства. Поза увагою дослідників залишаються аспекти формування системи показників, що відображають результати досягнення стратегічних цілей, та розроблення конкретних рекомендацій стосовно вибору стратегії експортно-імпоротної діяльності за результатами аналізу цих показників.

Безумовно, в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність мають сприяти підвищенню відповідальності й обґрунтованості схвалюваних управлінських рішень, оцінка ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства має особливе значення. Однак слід зауважити, що активізація в процесі стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства підсистеми стратегічного контролінгу потребує поглиблення підходів до формування системи показників і удосконалення методичного забезпечення оцінювання експортно-імпоротної діяльності підприємства. У процесі стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства мають бути застосовані ті показники, які відображають стан і результати реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності, є актуальними, динамічними, компактними, орієнтованими на прогнозування.

Тому систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства пропонується визначати з урахуванням результатів

досягнення її стратегічних цілей (видів ефективності), виділених у підрозділі 1.2 даної роботи.

За частотою згадувань показників (див. табл. 1.9) можна виділити такі їх групи:

показники, за якими встановлюють відмінності між досліджуваними підприємствами, зокрема в частці експорту, частці імпорту, експортній щільності підприємства на зовнішньому ринку, вигідності експорту, частці внутрішнього ринку (за цими показниками пропонується описувати зовнішньоторговельну ефективність експортно-імпортової діяльності підприємства);

показники співвідношення між витратами та результатами, за якими можна описати економічну ефективність експортно-імпортової діяльності підприємства, серед яких економічна ефективність експорту/імпорту, прибутковість експортних операцій, рентабельність імпорту;

показники, які дозволять визначити структурну ефективність експортно-імпортової діяльності підприємства, а саме – темп зміни поставок на експорт, темп зміни імпорту, рівень продуктової диверсифікації експорту, товарну структуру імпорту, географічну структуру імпорту;

показники, за зміною яких певною мірою можна охарактеризувати виробничий ефект від реалізації результатів науково-дослідних досліджень і розробок, це, зокрема, коефіцієнти рентабельності, продуктивність праці.

Останню групу показників пропонується посилити загальноприйнятими показниками відображення виробничої ефективності – показниками фондівддачі та матеріаломісткості продукції. Це дозволить визначити техніко-технологічні аспекти ефективності.

Розрахунок показників ефективності потребує дотримання таких принципів методологічних положень:

принципу всебічного врахування всіх елементів витрат і результатів, який передбачає якісну класифікацію та відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного та бухгалтерського обліку;

принципу зведення витрат і результатів для зіставлення, який показує, що порівнювані показники повинні відтворюватись однаковиими кількісними одиницями та мати антонімічний характер в економічному розумінні;

принципу зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;

принципу зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності, для здійснення економічного аналізу, який

проводять не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, але й з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в аналізованому періоді [85; 203].

Особливої уваги в процесі побудови системи показників експортно-імпоротної діяльності підприємства потребує той факт, що стратегічний контролінг як координаційно-контрольна й аналітично-інформаційна підсистема стратегічного управління виконує функцію навігатора. Стратегічний контролінг є системою такої інформації, яка в змозі сприяти забезпеченню тривалого функціонування підприємства, він спрямований на майбутнє. Тому констатація й аналіз результатів досягнення стратегічних цілей мають бути підкріплені інформацією про наявні можливості подальшого розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на перспективу (умови забезпечення реалізації стратегії діяльності). Тобто вважається за необхідне включити в систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства блок найбільш поширених показників, що характеризують системи забезпечення цієї діяльності (фінанси, маркетинг, персонал, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, інновації, зовнішнє середовище та ін.). Такий підхід узгоджується з результатами багатьох наукових досліджень [15; 35; 39; 85; 95; 108; 160; 162], пов'язаних з аналізом діяльності підприємства. Це передбачає використання форм звітності: 1-ПВ –Звіт з праці (ф1ПВ), 1-інновація – Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства (ф1-інн), 1-Підприємство – Звіт про основні показники діяльності підприємства (ф1-П), а також окремі дані Держкомстату України.

Таким чином, узагальнення сучасних поглядів щодо аналізу ЗЕД та її форм дозволило розробити систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка включає в себе такі групи показників, як: зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємства, виробнича ефективність, економічна ефективність, структурна ефективність, умови забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності як умови реалізації стратегії.

З урахуванням наведених форм прояву досягнення стратегічних цілей експортно-імпоротної діяльності підприємства й умов забезпечення реалізації її стратегії були виокремлені показники, які пропонується використовувати в процесі стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства (табл. 1.10). Ці показники є важливими для промислових виробничих підприємств, оскільки вони відображають проблематику їх експортно-імпоротної

діяльності в сучасних умовах функціонування та спрямовані на вирішення основних питань щодо виявлення можливих резервів підвищення результативності та розвитку цієї діяльності.

Таблиця 1.10

**Рекомендовані показники стратегічного контролінгу
експортно-імпоротної діяльності підприємства**

Показники	Формули для розрахунку	Змістовність показника
1	2	3
Зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності		
Частка експорту (EK), %	$EK = \frac{E}{Q_p} \times 100 \%,$ де E – обсяг експорту товарів (тис. грн); Q_p – обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	Характеризує значущість експорту або рівень експортної орієнтації суб'єкта господарювання
Частка імпорту (IK), %	$IK = \frac{I}{Q_p} \times 100 \%,$ де I – обсяг імпорту товарів (тис. грн); Q_p – обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	Характеризує значущість імпорту для економіки підприємства
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (EP), тис. грн	$EP = \frac{E}{Q_e},$ де E – обсяг експорту товарів (тис. грн); Q_e – кількість покупців експортної продукції (одиниць)	Дає можливість оцінити стійкість партнерських відносин, наявність великих партнерів у бізнесі
Вигідність експорту (EV_e), %	$EV_e = \frac{ЧVe}{Be} \times 100 \%,$ де $ЧVe$ – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн); Be – вартість експорту у внутрішніх цінах (тис. грн)	Характеризує вигідність реалізації товарів на зовнішньому ринку порівняно з торгівлею всередині країни
Частка внутрішнього ринку (PR), %	$PR = \frac{\phi 2 p.2000 \times 100 \%}{Q_p},$ де Q_p – обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	Характеризує конкурентну позицію підприємства на внутрішньому ринку

1	2	3
Виробнича ефективність експортно-імпоротної діяльності		
Рентабельність виробництва (<i>RV</i>)	$RV = \frac{\phi 2 \text{ p.2350}}{\phi 2 \text{ p.2050}}$	Показує частку чистого прибутку в собівартості продукції, характеризує віддачу від виробничої діяльності
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника) (<i>PPR</i>), тис. грн/ос.	$PPR = \frac{\phi 2 \text{ p.2355}}{\phi 1 \text{ ПВ p.5050}}$	Характеризує ефективність використання праці, якість і результативність праці
Фондовіддача (<i>FV</i>), тис. грн	$FV = \frac{\phi 2 \text{ p.2355}}{0,5 \times (\phi 1 (p.1011 - p.1012) \times (zр.3 - zр.4))}$	Показник, що визначає рівень використання основних виробничих фондів
Матеріаломісткість продукції (<i>Mв</i>), %	$Mв = \frac{MB}{BП} \times 100 \% ,$ де <i>MB</i> – матеріальні витрати підприємства (тис. грн), <i>BП</i> – вартість виробленої підприємством продукції (тис. грн)	Визначає вартість матеріальних витрат на 1 грн виробленої підприємством продукції
Економічна ефективність експортно-імпоротної діяльності		
Економічна ефективність експорту (<i>EF_e</i>), %	$EF_e = \frac{ЧВe}{ПВe} \times 100\% ,$ де <i>ЧВe</i> – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн); <i>ПВe</i> – повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)	Демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену підприємством гривню
Економічна ефективність імпорту (<i>EF_i</i>), %	$EF_i = \frac{Вi}{ПВi} \times 100 \% ,$ де <i>Вi</i> – вартість імпоротної продукції на внутрішньому ринку (тис. грн); <i>ПВi</i> – витрати підприємства на придбання імпоротної продукції (тис. грн)	Чим більший цей показник, тим ефективніша імпортна діяльність підприємства

1	2	3
Прибутковість експортних операцій (P_e), тис. грн	$KP_e = \frac{P_e}{Q_{ce}},$ де $P_e = ЧВе - ПП$ – прибуток від експортних операцій (тис. грн); $ЧВе$ – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн); $ПВе$ – повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн); Q_{ce} – кількість угод експортних поставок (одиниць)	Дозволяє оцінити динаміку фізичних і вартісних обсягів експорту
Рентабельність імпорту (R_i), %	$R_i = \frac{Vi - ПVi}{ПVi} \times 100 \%,$ де Vi – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку (тис. грн), $ПVi$ – витрати підприємства на придбання імпортової продукції (тис. грн)	Показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат на його придбання
Структурна ефективність експортно-імпортової діяльності		
Темп змін поставок на експорт (T_e), %	$T_e = \frac{E_t}{E_{t-1}},$ де E_t – обсяг експорту в поточний період (тис. грн); E_{t-1} – обсяг експорту в попередній період (тис. грн)	Дозволяє у разі констатації динаміки з'ясувати причини таких змін (вплив попиту, пропозиції, ціни, національних і міжнародних інститутів, політики тощо)
Темп зміни імпорту, (T_i), %	$T_i = \frac{I_t}{I_{t-1}},$ де I_t – обсяг імпорту в поточний період (тис. грн) I_{t-1} – обсяг імпорту в попередній період (тис. грн)	
Рівень продуктової диверсифікації експорту (De), %	$De = \frac{Eos}{E} \times 100 \%,$ де Eos – обсяг основного виду експортної продукції; E – обсяг експорту товарів (тис. грн)	Указує на різноманітність асортименту експортної продукції підприємства

1	2	3
Товарна структура імпорту	Розподіл імпорту за основними товарними позиціями	Характеризує динаміку змін товарно-географічної структури імпорту
Географічна структура імпорту	Розподіл імпорту за групами країн і регіонами	
Ознаки розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства		
Ефективність використання активів (E_{Ae}), %	$E_{Ae} = \frac{ЧВe - ПВe}{ЧВe} \times 100 \%,$ <p>де $ЧВe$ – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн); $ПВe$ – повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)</p>	Свідчить про рівень ефективності використання активів
Темп зміни обсягу продажів (KQ_p), %	$KQ_p = \frac{Q_{pt}}{Q_{p(t-1)}} \times 100 \%,$ <p>де Q_{pt} – обсяг реалізованої продукції у поточний період (тис. грн); $Q_{p(t-1)}$ – обсяг реалізованої продукції у попередній період (тис. грн)</p>	Характеризує маркетинговий аспект забезпечення експортно-імпортової діяльності підприємства
Рентабельність основної діяльності (RD)	$RD = \frac{\phi 2 \text{ p.2090}}{\phi 2 \text{ p.2090}}$	Відбиває ефективність використання засобів підприємства з метою отримання прибутку
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (KV)	$KV = \frac{\phi 1 (p.1195 - p.1695)}{\phi 1 \text{ p.1195}}$	Характеризує наявність у підприємства власних коштів, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості. Нижня рекомендована межа значення 0,1

Закінчення табл. 1.10

1	2	3
Запаси матеріальних ресурсів (MZ), тис. грн	$MZ = \phi 1 (p.1100 + p.1110 + p.1125)$	Характеризує ефективність роботи комерційних служб підприємства, їх здатність раціонально та своєчасно розміщувати чи вивільняти капітал з надмірних запасів
Витрати на збут (VR), тис. грн	$VR = \phi 2 p.2150$	Відображає витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції
Коефіцієнт плинності персоналу (KP), %	$KP = \frac{KZ}{OB} \times 100 = \frac{\phi 1 ПВ p.5040}{\phi 1 ПВ p.5050} \times 100 \%$, де KZ – кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням, а також за порушення трудової дисципліни; OB – середньооблікова чисельність персоналу	Дозволяє оцінити ступінь задоволеності та лояльності працівників, ступінь їх сприйняття цінностей підприємства
Заохочувальні та компенсаційні виплати ($KOMP$), тис. грн	$KOMP = \phi 1 ПВ p.4080$	Характеризує рівень оплати праці та ступінь матеріального заохочення працівників підприємства
Індекс споживчих цін (індекс інфляції) ($INFL$), %	За даними Держкомстату України	Характеризує стан фінансового ринку в сфері цін і тарифів
Обсяги реалізованої продукції (QG), тис. грн	За даними Держкомстату України	Характеризує стан виробництва в галузі
Індекс цін виробників промислової продукції (IP), %	За даними Держкомстату України	Характеризує конкурентну ситуацію на ринку промислової продукції

Формування та використання наведених показників, які у значній мірі характеризують поточні результати експортно-імпоротної діяльності підприємства, є важливим, але не єдиним напрямом у дослідженні й оцінюванні ситуації щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності в майбутньому. Ще одним, не менш значущим напрямом аналітичної роботи стратегічного контролінгу є визначення ступеня впливу виявлених відносин на величину кінцевого результату. Правильне використання інформації, що міститься в установлених відхиленнях, свідчить про успішне функціонування стратегічного контролінгу й орієнтацію його на "вузькі місця" процесу розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Форми прояву означених результатів досягнення стратегічних цілей (види ефективності) експортно-імпоротної діяльності підприємства можна вважати критеріями стратегічного контролінгу щодо ефективності стратегії експортно-імпоротної діяльності, а ознаки наявних можливостей розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства – умовами забезпечення реалізації стратегії. Такий підхід дозволить не лише об'єктивно оцінити рівень досягнення стратегічних цілей експортно-імпоротної діяльності підприємства, а й визначити основні ознаки для вибору майбутньої, найбільш ефективної стратегії діяльності та шляхи її реалізації.

Розділ 2

Стратегічний аналіз експортно-імпоротної діяльності підприємства з метою її контролінгу

2.1. Аналіз розвитку експортно-імпоротної діяльності в Україні

Експортно-імпортерна діяльність вітчизняних підприємств є частиною експортно-імпоротної діяльності України, яка регулюється законами України. Особливістю експортно-імпоротної діяльності є пріоритетність міжнародних норм і права, що стосуються всіх її учасників [185]. Найвищим органом державної влади, що здійснює державне регулювання експортно-імпоротної діяльності, є Верховна Рада України. Органами державної влади, що беруть участь у здійсненні державного регулювання експортно-імпоротної діяльності, є: Кабінет Міністрів України; Національний банк України; центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики – Мінекономіки України; Державна митна служба України; Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі; місцеві ради України та їх виконавчі та розпорядчі органи; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання ЗЕД України.

Основними актами, що регулюють відносини у сфері експортно-імпоротної діяльності, є Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. і Закон України № 959-XII від 16.04.1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність", введений у дію з 01.07.1991 р. [55]. У цьому Законі відображені принципи ЗЕД, визначено її види (експортно-імпортерна діяльність розглядається як один з видів ЗЕД) і суб'єкти, закріплені форми та методи регулювання зовнішньоекономічних відносин, установлені спеціальні правові режими та порядок розгляду спорів. У Законі України "Про правонаступництво України" від 12.09.1991 р. підкреслено, що Україна підтверджує свої зобов'язання за міжнародними договорами, укладеними до проголошення її незалежності; є правонаступником прав та обов'язків за міжнародними договорами СНД, що не суперечать Конституції та інтересам України. Економічна, технологічна та соціальна безпека експортно-імпоротної діяльності підприємств контролюється відповідними державними органами.

З метою виконання Постанови Кабінету Міністрів України "Про сприяння зовнішньоекономічній діяльності" від 14.04.1999 р. № 593 Державною митною службою України, МВЕС–торгом України та Державною податковою адміністрацією України наказом від 7.07.1999 р. № 411/488/357 затверджено: критерії оцінювання підприємств-резидентів України, під час здійснення якими ЗЕД

застосовується режим сприяння; порядок визначення підприємств-резидентів України, під час здійснення якими ЗЕД застосовується режим сприяння. Згідно з цими нормативно-правовими актами під час здійснення підприємствами-резидентами України ЗЕД режим сприяння, встановлений Постановою Кабінету Міністрів України № 593 від 14.04.1999 р., застосовується до підприємств, які відповідають указаним у Законі критеріям.

Державне регулювання експортно-імпортової діяльності спрямоване на захист економічних інтересів України, прав і законних інтересів суб'єктів експортно-імпортової діяльності, створення рівних умов для розвитку всіх видів підприємництва у сфері зовнішньоекономічних відносин і використання суб'єктами експортно-імпортової діяльності доходів та інвестицій, заохочення конкуренції і обмеження монополізму суб'єктів господарювання. Державна регуляторна політика в Україні у сфері ЗЕД реалізується, зокрема, шляхом митного регулювання відповідно до Митного кодексу України від 1.06.2012 р., Закону України № 2098-ХІІ від 5.02.1992 р. "Про єдиний митний тариф" та інших чинних законів і міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких дана Верховною Радою України, а також валютного регулювання відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України від 19.02.1993 р. № 15-93 "Про систему валютного регулювання і валютного контролю".

Серед основних інструментів державного регулювання експортно-імпортової діяльності виділяють ліцензування та квотування експортно-імпортних операцій [71]. Перелік товарів, експорт та імпорт яких здійснюється суб'єктами ЗЕД лише за наявності ліцензії, встановлюється Кабінетом Міністрів України. Ліцензування експорту (імпорту) товарів здійснюється у формі автоматичного або неавтоматичного ліцензування. Автоматичне ліцензування визначається як комплекс дій органу виконавчої влади з надання суб'єктові ЗЕД дозволу на здійснення протягом певного періоду експорту (імпорту) товарів, щодо яких не встановлюються квоти (кількісні або інші обмеження). Автоматичне ліцензування експорту (імпорту) як адміністративна процедура з оформлення та видавання ліцензії не має обмежувального впливу на товари, експорт (імпорт) яких підлягає ліцензуванню. Неавтоматичне ліцензування визначається як комплекс дій органу виконавчої влади з надання суб'єктові ЗЕД дозволу на здійснення протягом певного періоду експорту (імпорту) товарів, щодо яких устанавлюються певні квоти. Неавтоматичне ліцензування експорту (імпорту) як адміністративна процедура з оформлення та видавання ліцензії використовується в разі встановлення квот на експорт (імпорт) товарів. Режим квотування експортно-імпортних операцій вводиться у випадках, передбачених законом, чинними міжнародними

договорами України, і здійснюється шляхом обмеження загальної кількості або сумарної митної вартості товарів, які можуть бути ввезені або вивезені за певний період.

З метою забезпечення формування системи державної підтримки експорту України Кабінетом Міністрів України ухвалено розпорядження від 01.08.2013 р. № 586-р "Про Концепцію створення системи державної підтримки експорту України", в якій висвітлені основні проблеми, що заважають уповні реалізувати експортний потенціал України, та шляхи та способи їх розв'язання [93].

Експортно-імпортна діяльність в Україні розвивається на загальному негативному фоні, коли обсяги виробництва найбільш важливих видів прогресивної високоефективної промислової продукції радикально знижуються. Український експорт є важливим елементом у системі функціонування національної економіки. Його частка становить понад 50 % від валового національного продукту України. Характеризуючи експортно-імпортні операції вітчизняних підприємств протягом останніх років, слід зазначити, що зовнішня торгівля України перебувала під впливом фінансово-економічної кризи, що негативно відобразилась на динаміці торгівлі між Україною та її іноземними партнерами.

Етап розвитку національної економіки в умовах членства у СОТ і виходу з фінансової кризи 2008–2010 рр. характеризується зміною в географічній і товарній структурі зовнішньої торгівлі.

Аналіз експортно-імпортних показників у динаміці (рис. 2.1, побудований авторами на основі [185]) і в аспекті географічної структури дозволяє оцінити стан і закономірності змін експортно-імпортної діяльності.

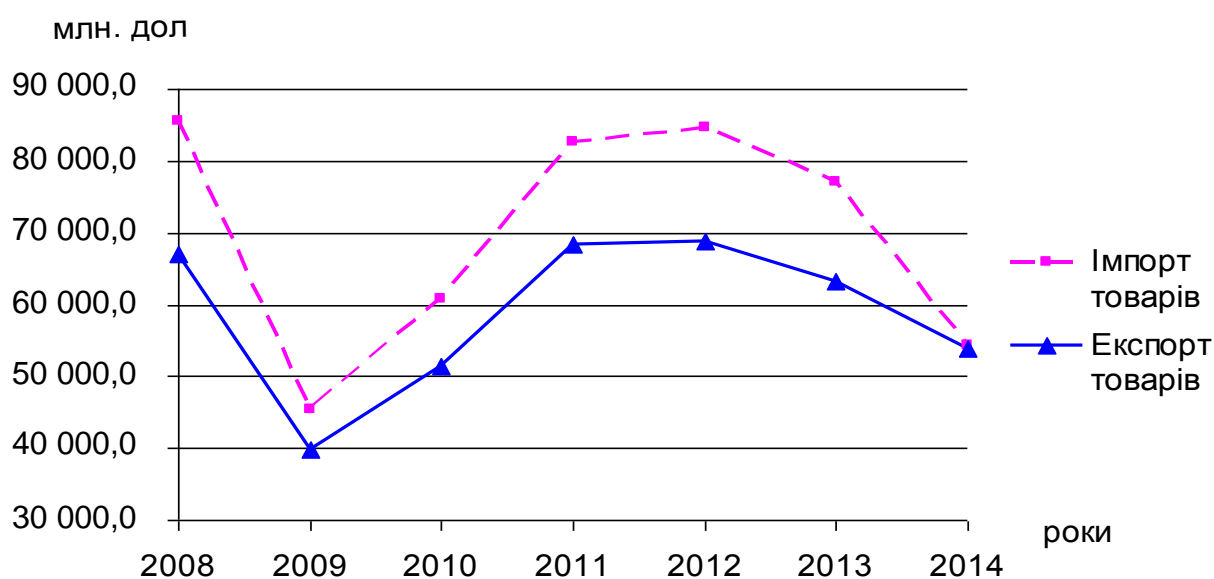


Рис. 2.1. Динаміка показників експорту й імпорту товарів в Україні

З рис. 2.1 видно, що, починаючи з кінця 2008 р., динаміка експортних операцій України різко сповільнилась приблизно на 40 % у 2009 р. і на 23 % у 2010 р. Це було обумовлене різким погіршенням стану світових товарних ринків (у результаті світової фінансово-економічної кризи 2008 – 2010 рр.), зниженням попиту на міжнародних ринках на традиційні для України експортні товари, активізацією протекціоністських заходів на світових ринках і низькою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції. У 2011 р. позитивна динаміка експортно-імпортних операцій поступово відновилися.

Слід зазначити, що нарощування експорту з 2011 р. частково ґрунтувалось на соціально-економічних тенденціях. Відомо, що в цей час мало місце скорочення внутрішнього попиту (як споживчого, так і виробничого). Отже, для багатьох вітчизняних підприємств зовнішній збут перетворився на безальтернативну форму господарської діяльності та на засіб забезпечення хоча б простого відтворення виробництва. Водночас різко скорочувались інвестиції в основний капітал, що призвело до старіння виробничих фондів і посилення сировинної орієнтації національної економіки України.

2013 – 2014 рр. характеризувались різким зменшенням обсягів експорту товарів, що можна пояснити нестабільністю політичної ситуації в Україні. Імпорт товарів також зазнав суттєвого скорочення. Це відбулось унаслідок девальвації національної валюти та падіння купівельної спроможності населення. Крім того у цей час спостерігалось сповільнення темпів зростання вітчизняної економіки та скорочення інвестицій в основний капітал. Дані рис. 2.1 свідчать також про те, що протягом зазначеного періоду обсяги імпорту перевищують обсяги експорту товарів, формуючи від'ємне сальдо зовнішньоторговельного товарного балансу країни. Негативне сальдо товарної торгівлі "гаситься" торгівлею послугами (в Україні здійснюється надання транзиту через свою територію енергоносіїв зі Сходу на Захід) та іншими засобами. Географічна структура зовнішньої торгівлі безпосереднім чином позначається на ролі країни в міжнародних економічних відносинах.

У табл. 2.1 (складена авторами на основі [185]) і на рис. 2.2 – 2.8 наведено дані про зміну географічної структури експорту товарів. З рис. 2.2 – 2.8 видно, що географічна структура зовнішнього ринку постійно перебудовується, має місце перерозподіл експортних потоків із країн СНД у країни Європи й Азії, хоча спостерігається висока частка експорту в країни СНД, що обумовлено виробничою кооперацією України та країн СНД. У 2014 р. не відбувались зрушення в географічній структурі експорту товарів, основними експортерами залишались країни СНД, Азії та Європи.

Обсяги експорту товарів (тис. дол. США)

Роки	Країни СНД	Європа	Азія	Америка	Африка	Австралія і Океанія	Усього
2008	23809374,8	19732793,6	15231013,0	4143968,8	3902444,2	63960,1	66954429,8
2009	13473894,8	10269594,2	12131818,3	1124437,0	2628600,7	21607,2	39702883,3
2010	18744497,2	13839371,1	13722129,3	2004956,9	3018692,1	28398,3	51430521,6
2011	26176967,0	18442430,4	17737827,7	2552333,5	3344214,7	29780,2	68394195,7
2012	25302631,2	17423972,2	17676848,4	2607330,3	5638236,7	50915,1	68809810,6
2013	22063598,8	17064373,9	16813012,0	2163639,5	5099527,6	40050,9	63312022,1
2014	14887349,0	15095793,5	17280790,3	1779147,1	4852219,3	18249,0	53913548,0

Для аналізу обсягів експорту товарів у різні країни слід обчислити їх частки в загальному обсязі, (рис. 2.2 – 2.8).

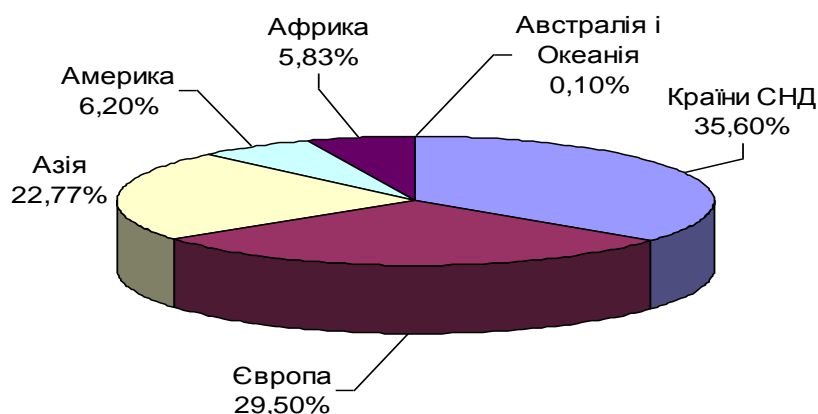


Рис. 2.2. Географічна структура експорту товарів у 2008 р.

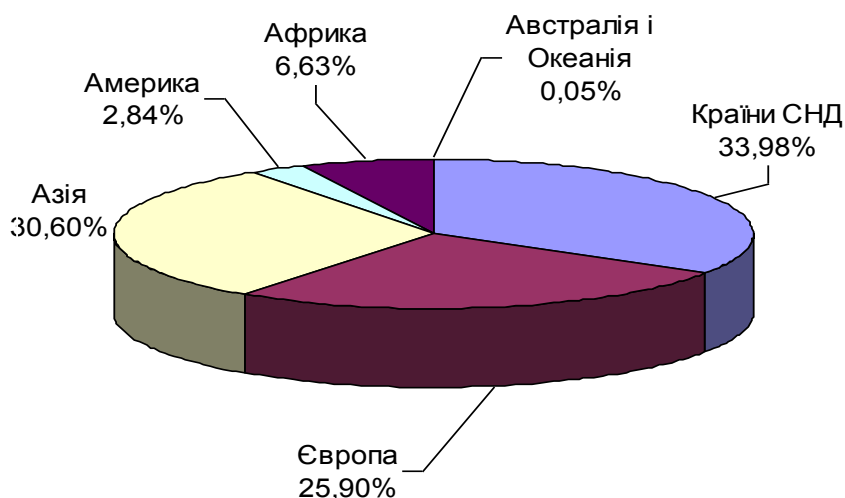


Рис. 2.3. Географічна структура експорту товарів у 2009 р.

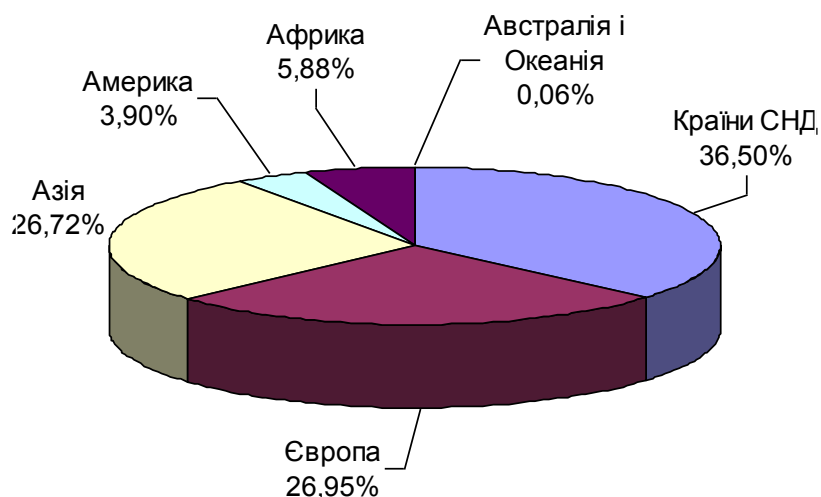


Рис. 2.4. Географічна структура експорту товарів у 2010 р.

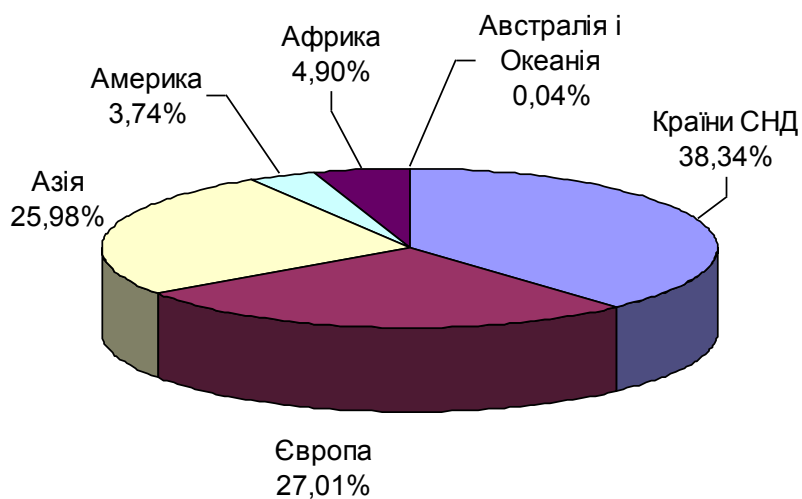


Рис. 2.5. Географічна структура експорту товарів у 2011 р.

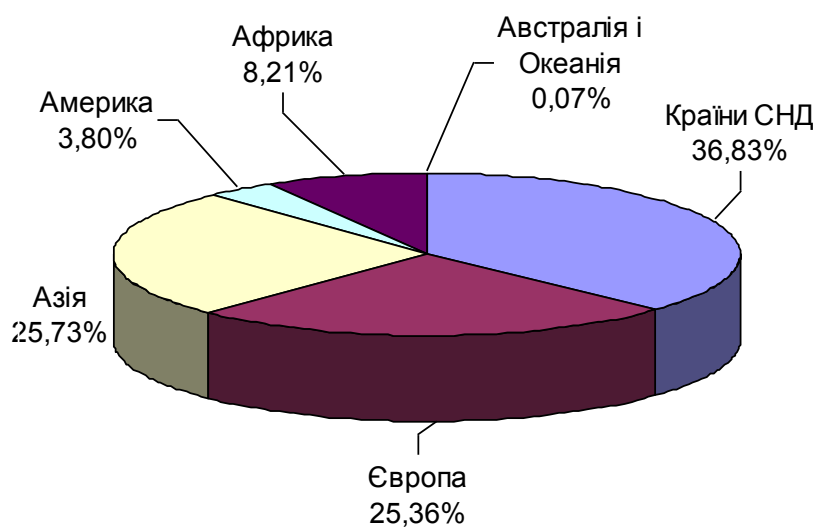


Рис. 2.6. Географічна структура експорту товарів у 2012 р.

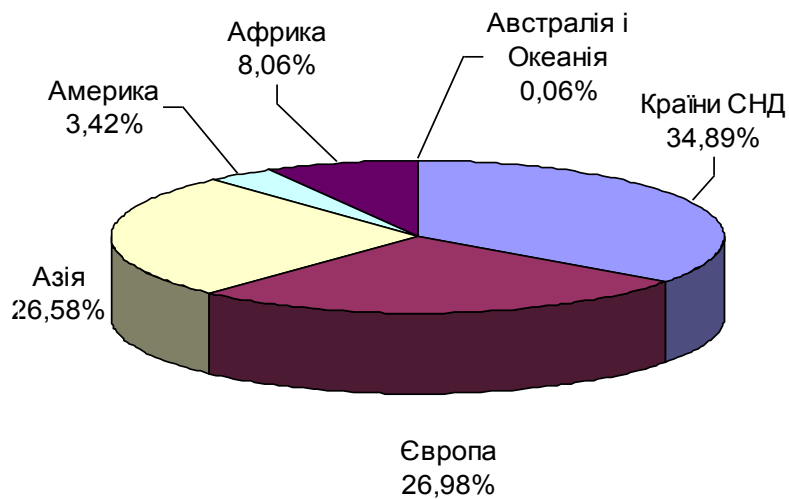


Рис. 2.7. Географічна структура експорту товарів у 2013 р.

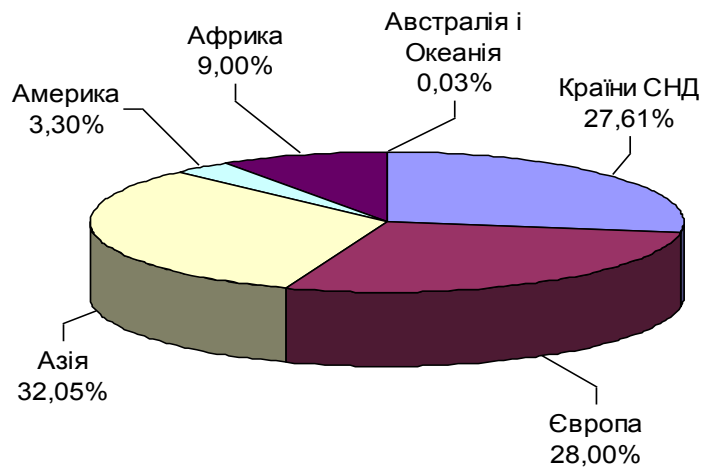


Рис. 2.8. Географічна структура експорту товарів у 2014 р.

У табл. 2.2 (складено автором на основі [185]) наведено дані про зміни в обсягах імпорту товарів. За даними табл. 2.2 можна зробити висновок про те, що основними імпортерами є країни СНД та Європи.

Таблиця 2.2

Обсяги імпорту товарів (тис. дол. США)

Роки	Крайни СНД	Європа	Азія	Америка	Африка	Австралія і Океанія	Усього
2008	33569424,7	30476956,1	15306159,4	4190574,4	1559056,2	431680,5	85535356,4
2009	19692666,1	16233790,4	6540951,6	2197967,1	617592,6	149420,8	45435559,2
2010	26697422,3	20002748,8	10023365,3	2878918,5	874429,0	261358,6	60739969,3
2011	37212441,0	27065925,4	13279867,1	3913916,2	940644,5	193991,1	82608240,0
2012	34452564,8	27556004,8	17132686,4	4453203,8	851312,1	195680,0	84658059,9
2013	27931203,3	28558334,6	15233276,7	4339430,0	749767,9	93705,0	76963965,4
2014	17249403,3	16314537,7	17633575,4	2719089,6	326290,8	138895,5	54381792,3

Таким чином, з одного боку, спостерігається переважання в географічній структурі як експорту, так і імпорту країн – торговельних партнерів держав Східної Європи, що свідчить про поглиблення співпраці із західними державами. З іншого – значна частка в зовнішньоторговельного обігу належить державам СНД, що говорить про їх орієнтацію на співпрацю з державами пострадянського простору.

Основу вітчизняного товарного експорту становить продукція металургійної промисловості, машинобудування, хімічної та нафтохімічної промисловості, агропромислового комплексу, легкої та харчової промисловості (табл. 2.3, складено автором на основі [185]).

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів експорту-імпорту товарів промисловості
у 2009 – 2014 рр. (млн дол.)**

Види товару/ Роки	Експорт						Імпорт					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	2						3					
Живі тварини; продукти тваринного походження	595,8	771,4	936,5	961,5	1084,1	1014,5	1267,5	1241,9	1035,4	1718,4	1892,1	1122,7
Продукти рослинного походження	5034,9	3976,1	5532	9213,8	8875,9	8736,2	1260	1563,8	1816	2429,6	2669,8	2027,1
Готові харчові продукти	2088	2571,1	2939	3493,9	3557,2	3096,7	2034,3	2506	3026,7	2965,4	3218,8	2600,7
Жири й олії тваринного або рослинного походження	1795,9	2617,4	3396,4	4211,4	3507,1	3823,7	374,2	451,6	468,7	406,4	403,3	301,5
Мінеральні продукти	3900,1	6731,3	10259,8	7650,6	7494,9	6104,2	15695	21127,9	30029,7	27542,3	22362,1	16066,8
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2515,1	3479,5	5390,4	5059	4327,3	3054,1	5319,1	6471,4	8020,9	8586,3	8435,3	6778,7
Полімерні матеріали, пластмаси та каучук	563,3	685,2	937,6	999,5	787,7	586,4	2663,7	3666,1	4498,4	4467,1	4592,9	3634,9
Шкіряна та хутряна сировина та вироби з неї	178,1	173,8	168,5	135,6	148,9	156,7	124,2	177,2	199,9	247,3	257,4	222,6
Деревина та вироби з неї	664,8	827,9	1078,5	1060,7	1144,4	1262,6	281,4	341,7	393	369,6	397,2	294,7

Закінчення табл. 2.3

1	2						3					
Текстиль і вироби з тексти	712,9	736	863,8	783,8	811,1	785,9	1417,1	1984,4	1990	2563,8	2434,7	1882,7
Взуття, головні убори, парасольки	144,5	174,6	208,8	175,8	198,7	202,8	286,5	491,5	361,4	793,7	794,9	430,6
Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки та скла	285,2	399,4	549,2	582,9	583,1	479,4	635	890,1	1156,2	1107	1140,8	800,7
Коштовне або напівкоштовне каміння, дорогоцінні метали та вироби з них	84,1	74,2	100,8	139,8	118,4	161,4	159,7	302,8	743,5	493,5	690,3	296,8
Недорогоцінні метали та вироби з них	12815,8	17319,4	22100,9	18889,8	17570,7	15235,5	2676,7	4128,8	5697,2	5238,8	5002,9	3322,5
Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання; пристрої для записування або відтворення зображення та звуку	5013,3	5670,7	6758,9	7026,6	6975,0	5659,3	6254,6	8174,2	12795	13178,6	12470,1	8720,0
Транспортні засоби та шляхове обладнання	1596,4	3250,7	4854,6	5963,4	3344,0	1472,3	2163,9	3664,6	6204,4	8067,1	5901,5	2648,0
Прилади й апарати оптичні, для фотографування або кінематографії, апарати медико-хірургічні, годинники, музичні інструменти	278,6	252,5	281,5	296,6	296,3	232,0	670,8	905,2	1047	1218,8	1094,3	673,0

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що у 2012 р. на формування негативного сальдо суттєво вплинули окремі товарні групи: мінеральні продукти (– 19891,7 млн дол.), продукція хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості (– 3527,3 млн дол.), пластмаси та полімерні матеріали (– 3467,6 млн дол.), текстиль та вироби з текстилю (– 1780 млн дол.), механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання; пристрої для записування або відтворення зображення та звуку (– 6152 млн дол.), транспортні засоби та шляхове обладнання (– 2103,7 млн

дол.). У 2012 р. основу товарної структури українського експорту становили недорогоцінні метали та вироби з них – 28,3 % від загального обсягу товарного експорту (зменшення обсягів на 5 % порівняно з 2011 р.), продукти рослинного походження – 13,8 % (збільшення на 5,5 %), мінеральні продукти – 11,5 % (зменшення на 4 %), механічне обладнання – 10,5 % (збільшення на 0,3 %), транспортні засоби – 8,9 % (збільшення на 1,6 %), продукція хімічної промисловості – 7,6 % (зменшення на 0,5 %).

У 2013 р. на формування негативного сальдо суттєво вплинули такі товарні групи: мінеральні продукти (– 14867,2 млн дол.), продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості (– 4108,0 млн дол.), пластмаси та полімерні матеріали (– 3805,2 млн дол.), текстиль і вироби з текстилю (– 1623,6 млн дол.), механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання; пристрої для записування або відтворення зображення та звуку (– 5495,1 млн дол.), транспортні засоби та шляхове обладнання (– 2557,6 млн дол.).

У 2013 р. основу товарної структури українського експорту становили недорогоцінні метали та вироби з них – 28,9 % до загального обсягу товарного експорту (збільшення обсягів на 0,5 % порівняно з 2012 р.), продукти рослинного походження – 14,6 % (збільшення на 0,7 %), мінеральні продукти – 12,3 % (збільшення на 0,8 %), механічне обладнання – 11,5 % (збільшення на 1 %), продукція хімічної промисловості – 7,1 % (зменшення на 0,5 %), транспортні засоби – 5,5 % (зменшення на 3,5 %).

Отже, Україна на зовнішньому ринку виступає переважно як сировинний експортер, що створює залежність вітчизняної економіки від кон'юнктури світових ринків і постачання енергоносіїв. Сьогодні основними експортними галузями економіки є металургійна промисловість, сільське господарство, машинобудівна та хімічна промисловість, частка яких становить понад 80 % вітчизняного експорту.

Аналіз даних табл. 2.3 також указує на те, що для України характерним є домінування в експорті такої промислової продукції (продукції чорної металургії та основної хімії), яка потребує значних виробничих потужностей, витрачання сировини та матеріалів, але не має суттєвого наукового вмісту (технологічної спрямованості). Виготовлення ресурсомісткої та низькотехнологічної продукції супроводжується надмірним навантаженням на навколишнє середовище. Оцінюючи структуру експорту України, можна говорити про те, що переважання в ній різних промислових товарів і продукції галузей, не пов'язаних із використанням високих технологій, свідчить про недостатній розвиток цих галузей у країні та слабкі тенденції до інтенсивнішого розвитку промисловості. Експорт продукції

металургійного комплексу характеризується чутливістю до цінових коливань на світових ринках (це підтвердила світова фінансова криза), значною часткою продукції з низьким ступенем переробки та низькою економічною ефективністю. Розвиток експортної хімічної продукції стримується її високою енергомісткістю та загрозою екологічного забруднення довкілля.

Основні експортно-орієнтовані галузі залишаються дуже енергомісткими, що робить їх критично залежними від імпорتنих енергоносіїв і обмежує можливості нарощування експорту за рахунок девальвації національної валюти. У межах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України актуальним є впровадження енергоощадних технологій у різних галузях [38].

Суттєве місце в товарній структурі зовнішньої торгівлі України відводяться продукції машинобудування. Українське машинобудування досить активно працює з Європейським Союзом (ЄС), обсяги експорту до ЄС складають до 20 % від загального експорту галузі. Однак останнім часом Україна зазнає негативного впливу від партнерства з країнами СНД [164]. За даними табл. 2.3 видно, що частка продукції машинобудування у структурі експорту змінюється. Це впливає на експортний потенціал машинобудівної галузі України, стримуючи можливості модернізації машинобудівних підприємств-експортерів.

Низький технологічний рівень вітчизняної продукції машинобудування призводить до таких негативних наслідків: висока залежність національної економіки від імпорту високотехнологічної продукції машинобудування; здійснення основного експорту вітчизняної продукції, як менш технологічного, до країн СНД, а імпорту – переважно з країн ЄС і третіх країн [165]. Тому стабілізація зовнішньоекономічної діяльності вимагає дієвих заходів і проведення гнучкої та збалансованої зовнішньої політики з усіма потенційними партнерами. Основою експортного потенціалу України є переважно Донецько-Криворізький регіон (рис. 2.9; побудовано автором на основі [185]).

Головна спеціалізація Донецько-Криворізького регіону – продукція важкої металургії, прокат і заготовки з чорних металів, тобто енерго- та працемісткі види виробництва (сировинний експорт). До першої десятки експортно-орієнтованих регіонів входить Харківська область, підприємства якої мають зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма країнами світу. Це обумовлено тим, що в Харківській області зосереджено значний експортний потенціал, основною складовою якого є підприємства машинобудування. Реалізація експортно-імпорتنих можливостей економіки Харківської області вимірюється обсягами міжнародної торгівлі (табл. 2.4).

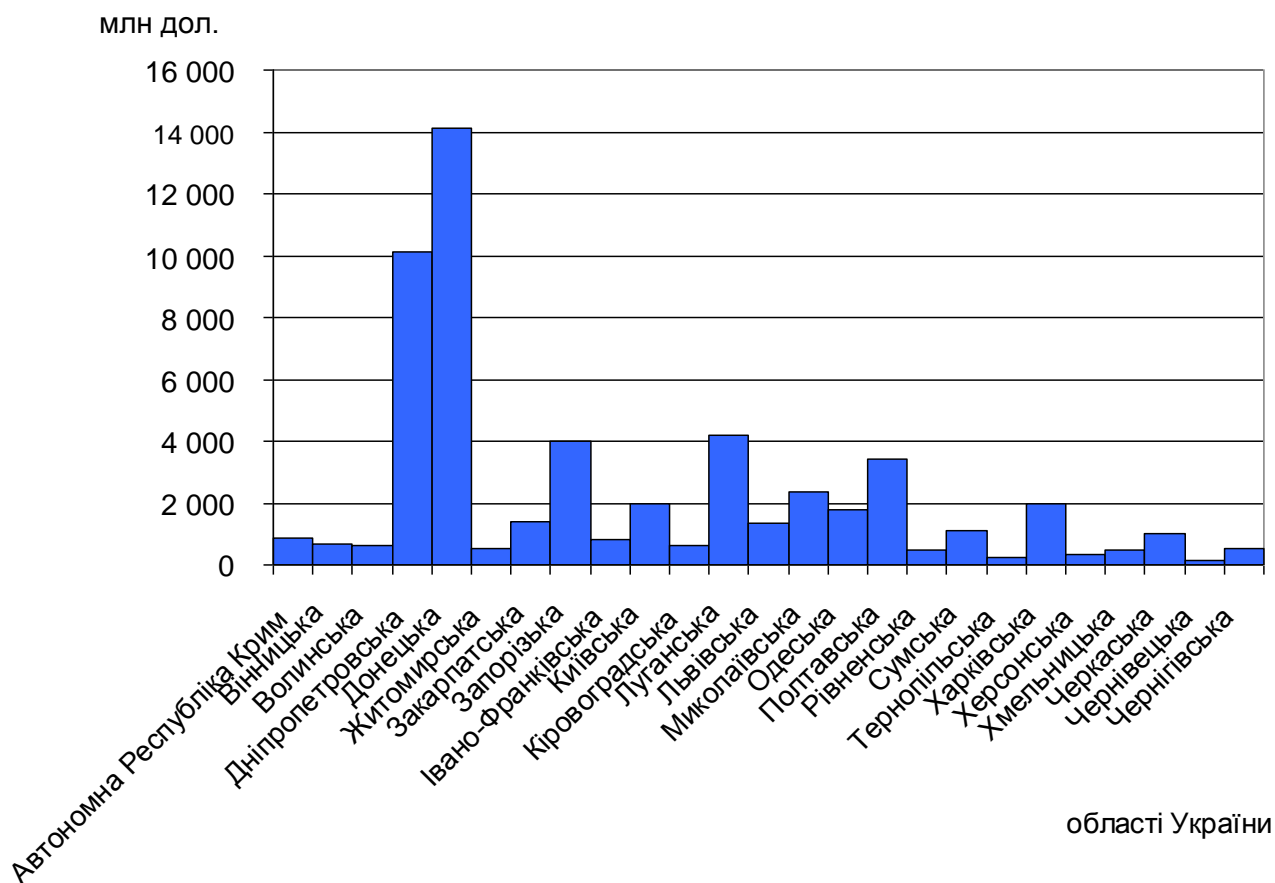


Рис. 2.9. Обсяги експорту товарів за регіонами у 2013 р.

Таблиця 2.4

**Обсяги експорту-імпорту товарів за регіонами України
у 2009 – 2014 рр. (млн дол.)**

Регіони України	Експорт						Імпорт					
	Роки	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013
1	2						3					
Автономна Республіка Крим	425,6	563,3	676,0	888,8	904,9	–	187,4	326,7	1466,0	1435,4	1044,5	–
Вінницька обл.	479,0	566,3	661,7	652,4	679,3	742,2	263,0	344,7	384,6	498,4	496,1	428,2
Волинська обл.	319,0	434,8	646,4	605,8	628,8	685,4	427,7	571,5	1059,6	1015,1	1089,0	765,4
Дніпровська обл.	5199,3	8021,9	10363,2	10129,7	9795,3	8764,3	3587,1	5387,7	6717,2	6538,3	5346,5	4612,6

1	2						3					
Донецька обл.	9332,6	13126,3	17197,6	14127,2	12408,2	8406,7	1936,0	3067,6	4622,8	4168,5	4053,8	2121,5
Житомирська обл.	363,8	393,8	515,5	550,0	606,1	664,3	398,5	428,3	460,1	384,3	383,8	285,9
Закарпатська обл.	935,0	1156,6	1397,6	1385,1	1300,0	1383,0	952,9	1348,6	1997,9	2009,1	2062,4	1734,5
Запорізька обл.	2716,8	3210,0	4151,2	4004,8	3678,5	3730,2	1146,6	1363,0	2271,0	2013,4	1759,9	1570,2
Івано-Франківська обл.	336,0	507,6	942,0	821,5	471,7	487,8	256,2	652,0	1068,3	983,8	578,3	481,8
Київська обл.	1043,3	1301,9	1696,2	1983,0	1973,7	1852,4	2173,4	3018,1	4260,3	4793,2	4734,8	3756,9
Кіровоградська обл.	251,3	336,8	443,4	630,6	857,3	820,7	148,1	187,5	226,9	284,9	242,6	201,7
Луганська обл.	1886,4	3324,3	6505,0	4192,7	3544,0	1904,7	738,3	1119,0	1743,2	1989,6	1849,9	1016,2
Львівська обл.	794,0	974,4	1201,9	1343,5	1290,9	1305,3	1622,5	2028,3	3202,3	3373,5	2655,0	2472,2
Миколаївська обл.	1532,4	1597,1	1654,4	2370,7	2174,1	1837,5	787,5	866,1	1041,5	895,7	927,8	629,6
Одеська обл.	1445,2	1684,4	1541,1	1784,6	1628,4	1780,2	2600,8	3520,3	3145,4	4304,6	3438,6	2078,5
Полтавська обл.	1264,4	2219,7	3356,3	3404,4	2654,6	2127,4	597,2	1066,2	1132,4	1322,7	1111,6	1096,8
Рівненська обл.	322,3	396,6	543,1	503,5	482,6	473,3	258,5	438,1	431,0	458,7	328,1	282,7
Сумська обл.	711,7	746,5	1017,4	1122,1	924,7	738,6	388,8	469,9	814,1	678,8	645,4	553,2
Тернопільська обл.	128,3	131,4	241,4	236,8	365,1	359,0	179,2	209,8	324,1	336,8	349,7	303,5

1	2						3					
Харківська обл.	1307,1	1433,2	1845,8	2022,1	1986,8	1822,6	1451,0	1834,1	2277,3	2741,0	2279,0	1887,1
Херсонська обл.	351,3	350,4	339,2	328,5	369,1	360,0	124,8	161,2	238,5	206,6	274,6	186,1
Хмельницька обл.	246,3	291,5	393,7	460,4	489,0	506,3	275,6	459,4	554,7	564,9	484,3	346,9
Черкаська обл.	535,3	672,7	1058,4	1007,6	770,7	624,3	339,2	378,4	508,9	576,9	497,2	416,3
Чернівецька обл.	119,8	104,0	136,6	124,9	125,3	129,2	104,4	113,1	163,0	174,9	158,1	111,5
Чернігівська обл.	297,2	324,7	418,7	542,4	555,1	700,0	323,9	380,7	562,5	544,8	586,0	528,1

У 2012 р. підприємства Харківської області експортували продукцію до 98-ми країн світу, імпортні товари надійшли до підприємств із 87-х країн, експортні поставки становили 2022,1 млн дол., що на 10,5 % більше, ніж у 2011 р., імпортні надходження зросли на 20 % і склали 2741,0 млн дол. Від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами Харківської області у 2012 р. становило 718,9 млн дол. У 2013 р. ситуація в Харківській області змінилась: експортні поставки становили 1986,8 млн дол., що на 11,3 % менше, ніж у 2012 р., імпортні надходження зменшились на 37 % і склали 2279,0 млн дол., від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами у 2013 р. становило 292,2 млн дол. [183]. У 2014 р. спостерігалось загальне сповільнення як експортної, так і імпоротної діяльності підприємств Харківського регіону, від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами у 2014 р. становило 64,5 млн дол.

Наведені в табл. 2.4 дані свідчать про те, що обсяги експорту Харківської області змінюються меншими темпами, ніж імпорту: зростання на 9,5 % експорту порівняно з 20,4 % імпорту у 2012 р. і зменшення на 11,3 % експорту порівняно з 37 % імпорту у 2013 р. (рис. 2.10; побудовано авторами на основі [185]) указують на активізацію процесів імпортозаміщення в даному регіоні.

Найбільші обсяги експортних поставок з Харківської області здійснювались до Російської Федерації – 46,9 %, Казахстану – 4,9 %, Білорусі – 3,8 %, Єгипту – 3,7 %, Індії – 3,1 %, Республіки Молдови – 2,8 %, Грузії – 2,7 %,

Латвії – 2,6 %, Узбекистану – 2,5 %, Іспанії та Туркменістану – по 2,1 %. Серед імпортних надходжень до області найбільшу питому вагу мали обсяги товарів з Російської Федерації – 29,5 %, Кореї – 12,6 %, Китаю – 8,2 %, Німеччини – 4,7 %, Туреччини – 3,6 %, Чехії – 3,5 %, США – 3,2 %, Італії – 3,1 %, Білорусі – 3 %, Польщі – 2,5 %, Бразилії – 2,4 %, Індії – 2,3 %.

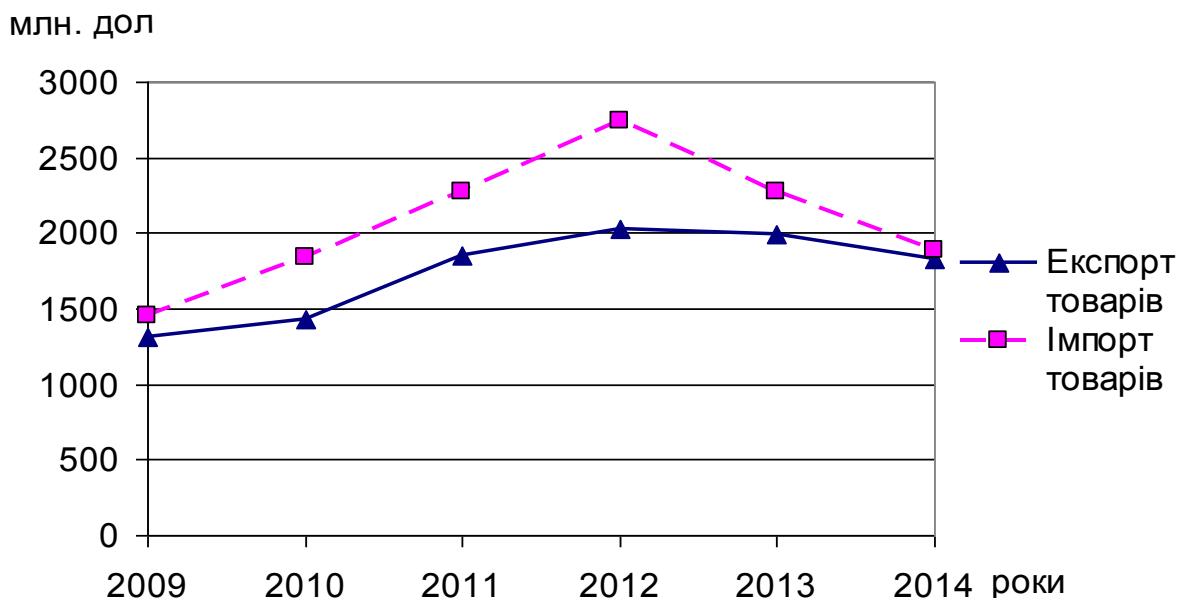


Рис. 2.10. Динаміка обсягів експортно-імпортної діяльності в Харківській області

Основними товарами, які експортувались з Харківської області за межі України, були машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання (29,7 % від загального обсягу експорту області), продукти рослинного походження (12,7 %), готові харчові продукти (8,8 %), жири й олії тваринного або рослинного походження (8,1 %). Найбільшу питому вагу в загальному обсязі імпорту області мали засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 19,6 %; машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання – 15,2 %, полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них – 13,5 %, недорогоцінні метали та вироби з них – 8,4 % [183].

У 2013 р. підприємствами Харківської області реалізовано промислової продукції на 62,8 млрд грн. [183]. У загальнодержавному обсязі реалізованої продукції частка Харківської області складає 5,7 %. Вона посідає сьоме місце після Донецької, Дніпровської, Запорізької, Луганської, Полтавської областей та міста Києва.

Із загального обсягу реалізації 72,1 % припадає на продукцію переробної промисловості, 21,8 % – на підприємства з постачання електроенергії, газу,

пари та кондиціонованого повітря, 5,4 % – добувної промисловості та розроблення кар'єрів, 0,7 % – підприємств із забору, очищення та постачання води.

У структурі реалізації продукції переробної промисловості переважає продукція провідних для області видів діяльності: виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, машинобудування (крім ремонту та монтажу машин і устаткування), питома вага яких складає, відповідно, 36,6 % (або 16,6 млрд грн) і 24,5 % (11,1 млрд грн). До десяти найбільших за обсягами реалізованої промислової продукції підприємств області належать ПрАТ "Філіп Морріс Україна", АК "Харківобленерго", Державне підприємство Завод "Електроважмаш", Зміївська ТЕС, КП "Харківські теплові мережі", Газопромислове управління "Шебелинкагазвидобування", Шебелинське відділення з переробки газового конденсату та нафти, ПАТ "Харківська ТЕЦ-5", ВАТ "Турбоатом", ПАТ "Харківгаз", на які припадає 42 % від обсягу реалізації.

Слід констатувати, що Харківська область відзначається значним потенціалом у сфері експортно-імпортової діяльності. Регіон має вигідне географічне та геополітичне положення, однак експортний потенціал області використовується не у повній мірі. Сучасні машинобудівні експортно-орієнтовані підприємства з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на зовнішньому ринку повинні розробляти свої стратегії і плани відповідно до наявних особливостей і тенденцій міжнародної торгівлі, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу, а також постійно проводити моніторинг ринку з метою виявлення нових тенденцій. Експортний потенціал провідних машинобудівних підприємств в області залишається слабкодиверсифікованим і майже вичерпаним, а отже, без нових інвестицій і технологічних змін не здатен забезпечити стабільний розвиток експорту області [153].

Незважаючи на те, що у 2013 р. обсяги витрат на придбання нових технологій зросли у чотири рази, питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі продукції реалізованої промисловими підприємствами Харківської області залишається на рівні 4,8 %. На процес розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств Харківської області також мають значний вплив залежність області від постачань сировини та пального з країн СНД, подорожчання енергоносіїв і скорочення міжнародних інвестицій.

Розвиток експортно-імпортової діяльності в Україні, зокрема в Харківській області, диктує необхідність вивчення напрямів підвищення її ефективності, особливо коли економіці країни властиві такі негативні риси, як домінування в структурі імпорту продовольства, устаткування й іншої готової продукції сировинного типу; нестача фінансових ресурсів для виведення вітчизняних товарів на ринки;

залежність від митних платежів із експорту сировинних товарів; залежність від кон'юнктурних коливань цін на світових ринках.

Сьогодні прослідковується відсутність чіткої стратегії структурних змін економіки, слабка фінансова державна підтримка експорту, низький рівень інвестування, високий рівень витрат, пов'язаних із зовнішнім державним боргом. Економіка України має істотні природні порівняльні переваги, але характеризується вузькою структурою експорту та низькою продуктивністю праці порівняно зі своїми конкурентами з-поміж країн, що розвиваються, а також нестабільним зростанням експорту. Незважаючи на багаті природні ресурси, стратегічне географічне розташування й успадковані певні наукові та людські ресурси, у структурі експорту України все ще переважають товари з низькою часткою доданої вартості. Водночас не використовуються належним чином наявні високотехнологічні можливості окремих галузей промисловості. Тому можна констатувати, що саме вдосконалення географічної структури, яка характеризує ступінь розвитку зовнішньоекономічних відносин України з іншими країнами світу, та товарної структури експорту (збільшення технологічного експорту) дозволить забезпечити передумови подальшого економічного зростання держави. У роботі [215] наведено результати моніторингових досліджень, присвячених проблемам зовнішньоекономічної активності підприємств і ставлення їх керівників до різних напрямів економічної інтеграції України. Авторами виділено перелік перешкод у розвитку ЗЕД і здійснено їх ранжування (табл. 2.5).

За даними табл. 2.5 видно, що у 2012 р. найбільш впливовою перешкодою у розвитку ЗЕД підприємств був брак фінансових ресурсів для виведення товарів на ринки, а також політичний клімат і висока собівартість продукції. Тобто активність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках сповільнюється переважно через фінансовий стан самих підприємств.

У науково-аналітичній доповіді НАН України "Промисловість і промислова політика України 2013: актуальні тренди, виклики, можливості" [164] визначено такі основні тенденції промисловості в зовнішньоторговельній сфері, як: вплив на економіку України наслідків другої хвилі світової фінансової кризи; наявність боргової та енергетичної залежності; зростання експортної залежності України; Східний вектор економічної торговельної інтеграції щодо товарів з високою доданою вартістю. Авторами доповіді висловлюється думка про подолання кризових явищ і забезпечення стабільного розвитку промисловості України на основі розроблення та реалізації матричної промислової політики європейського типу, що, у свою чергу, потребує науково-аналітичного обґрунтування стратегічних напрямів розвитку промисловості.

Перешкоди в розвитку ЗЕД підприємств, % підприємств – експортерів

Перешкоди	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Низька якість продукції	4,7	5,1	5,0	2,2	3,2
Висока собівартість продукції	52,3	30,3	56,3	48,9	29,8
Відсутність ефективного маркетингу ринків	11,6	10,1	16,8	27,7	17,5
Митні бар'єри	23,3	41,4	47,1	54,0	28,1
Політичний клімат	38,4	44,4	28,6	37,2	31,9
Брак фінансових ресурсів для виведення товарів на ринки	47,7	29,3	36,1	41,6	33,7
Дискримінаційні заходи на зовнішніх ринках відносно українських товарів	12,8	13,1	14,3	26,3	17,9
Інше	11,6	12,1	7,6	5,1	14,4

Таким чином, аналіз експортно-імпоротної діяльності в Україні дає підстави визначити такі ознаки її розвитку: від'ємне сальдо товарного зовнішньо-торговельного балансу; сировинна структура товарного експорту; залежність загальної торговельної динаміки від коливань динаміки експорту недорогоцінних металів; недостатній рівень фінансового стану вітчизняних підприємств. Нестабільна динаміка як валових, так і галузевих показників експортно-імпоротної діяльності є наслідком невизначеної кон'юнктури та недостатньої диверсифікації зарубіжних ринків збуту. Домінування у структурі вивезених товарів низькотехнологічної і сировинної продукції обумовлене відставанням економіки вітчизняних підприємств від підприємств провідних індустріальних країн у базових напрямках науково-технічного прогресу, моральною та фізичною зношеністю устаткування. Неєфективний імпорт відповідає несприятливим умовам заощадження, типовим ситуаціям, за якими фінансові кошти спрямовані на задовільнення споживчих потреб, а не на інвестиції та модернізацію виробництва.

Негативні риси, які властиві сучасному стану вітчизняної економіки, знижують ефективність експортно-імпортних операцій машинобудівних підприємств, загострюючи потребу в дослідженні шляхів удосконалення управління ними. Позиціонування національного машинобудування як відкритої та експортно-орієнтованої галузі дає можливість для реалізації вітчизняними підприємствами такої стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності, яка передбачатиме формування відтворювального контуру нового технологічного укладу та ліквідацію технологічного відставання на найбільш значущих напрямках. Значна частина

вітчизняних машинобудівних підприємств активно впроваджує елементи стратегічного планування. Однак чітко розроблених стратегій розвитку експортно-імпоротної діяльності більшість підприємств не має. Запобігання розвитку негативних тенденцій і реалізація шляхів поліпшення становища експортно-імпоротної діяльності має ґрунтуватись на виважених управлінських рішеннях щодо вибору стратегії її розвитку. Українські підприємства машинобудування в пошуках ефективних інструментів посилення ринкових позицій переходять до розроблення власних довгострокових програм розвитку. Тому стратегічне управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства потребує науково обґрунтованого підходу до розв'язання комплексу аналітичних завдань, які можуть бути вирішені в процесі застосування системи управління стратегічного контролінгу як координаційно-контрольного та аналітично-інформаційного засобу адаптації підприємства до реалій ринкової економіки.

2.2. Стратегічний аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств

Зважаючи на сутність стратегічного контролінгу, можна стверджувати, що він ґрунтується на результатах стратегічного аналізу, але його завдання відрізняються від завдань аналізу. Стратегічний аналіз передбачає визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (як позитивних, так і негативних) на критерії формування та реалізацію стратегій на підприємстві, а також шляхів досягнення стратегічних цілей. Якщо на основі стратегічного аналізу формується стратегія для досягнення встановлених цілей підприємства, то слід вивчити та проаналізувати поточний внутрішній стан підприємства та встановити основні характеристики, які визначають його майбутній стан. Від того, наскільки результативна діяльність підприємства, залежить ступінь коригувань обраної стратегії [40]. Завданнями стратегічного аналізу є оцінювання поточного стану діяльності підприємства, прогнозування майбутнього стану через три-п'ять років, визначення шляхів досягнення бажаних станів, а також обґрунтування альтернативних шляхів в умовах невизначеності. Завданнями стратегічного контролінгу є оцінювання поточного стану діяльності підприємства, визначення ступені досягнення стратегічних цілей та визначення можливості їх досягнення у майбутньому.

Ураховуючи, що діалектичний тандем "аналіз – синтез" розуміють як синонім будь-якого наукового дослідження [108], то першим етапом стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства є аналіз поточного

стану її ефективності за показниками, які доцільно структурувати за групами: зовнішньоторговельна ефективність, виробнича ефективність, економічна ефективність, структурна ефективність, можливості розвитку експортно-імпоротної діяльності [107]. Економічний аналіз досліджує господарські процеси на підприємстві, кінцеві виробничо-фінансові результати, що формуються під впливом об'єктивних зовнішніх і суб'єктивних внутрішніх факторів, для чого економіка підприємства вивчається в динаміці. Виділяють характерні особливості економічного аналізу, зокрема:

1) досліджується система показників, за допомогою яких формується кількісна оцінка окремих сфер діяльності підприємства. Усі показники залежно від об'єкта аналізу групуються в підсистеми;

2) система показників вивчається в їх взаємозв'язку, взаємозалежності, взаємообумовленості;

3) здійснюється кількісне вимірювання впливу факторів на сукупний показник.

Подальший економічний аналіз передбачає такі процедури, як:
визначення системи показників, що описують об'єкт дослідження;
встановлення підпорядкування показників;
виділення груп підпорядкованих показників;
виділення груп підпорядкованих факторів;
виділення в групі основних і другорядних факторів;
установлення форми взаємозв'язку між показниками;
вибір прийомів і способів для вивчення взаємозв'язку.

Дотримуючись такої логіки проведення економічного аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств, слід уточнити змістовність означених процедур. Аналіз робіт відомих фахівців з проблем аналізу соціально-економічних систем із використанням математичних методів і моделей в економіці показав, що вирішувати завдання з виявлення груп підпорядкованих показників, виділяти групи підпорядкованих факторів, виділяти у групі фактори основні та другорядні та встановлювати форми взаємозв'язку між показниками слід за допомогою методів багатовимірного статистичного аналізу, а саме – факторного та канонічного аналізу [52; 156; 184]. Саме вони дозволять установити рейтинг найбільшого впливу показників на формування взаємозв'язку в системі ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, виявити латентні внутрішні фактори впливу, встановити причинно-наслідкові взаємозв'язки. У факторному аналізі на основі існування тісного кореляційного співвідношення між показниками встановлюють причини, які виявляються в латентних факторах, що мають ту ж саму інформативність, що й система показників.

У стратегічному аналізі використовують багато методів і прийомів, що застосовуються і для стратегічного контролінгу. До них належать загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизації, системного аналізу, оцінювання, класифікації та ін. Фахівці з проблем стратегічного аналізу рекомендують залежно від видів стратегічного аналізу відповідні методичні прийоми стратегічного аналізу [40]. Так, ситуаційний стратегічний аналіз передбачає процедури: аналізу макрооточення підприємства, аналізу безпосереднього оточення, аналізу середовища підприємства, конфронтаційного аналізу, детального аналізу параметрів маркетингової сукупності, синтезу результатів, прогнозів і передбачення.

Стратегічним аналізом передбачається планування стратегії, а саме – визначення місії підприємства, її ідентифікація та шляхи реалізації, вибір цільових ринків (сегментів і локальних ринків), вибір профілю та спеціалізації підприємства, визначення цільових пріоритетів, визначення масштабів цілей. Також до стратегічного аналізу входить аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень: виділення стратегічних господарських зон, визначення стратегії конкуренції, формулювання стратегічних варіантів, ідентифікація і оцінювання потенційно важливих проблем і ризиків, корегування на основі зворотного зв'язку. Кожна з названих процедур реалізується відповідними методичними прийомами – такими, як:

для аналізу макрооточення використовують: огляди, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, статистичні довідки, кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних аналіз і статистичні оцінки, PEST-аналіз;

для аналізу безпосереднього оточення: аналіз ринкової позиції, ставлення до торгової марки та престижу підприємства, аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження);

для аналізу середовища підприємства: порівняльний аналіз, процедуру "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення", причинно-наслідковий аналіз, аналіз і експертна оцінка власних можливостей і сильних сторін, аналіз даних бухгалтерського і оперативного обліку;

для конфронтаційного аналізу: SWOT-аналіз, методи порівняльного аналізу; для детального аналізу параметрів маркетингової сукупності: аналіз стратегічних позицій бізнесу (модель BCG, GE/McKinsey та ін.), методи портфельного аналізу, методи класифікації продукції (за П. Друкером), метод аналізу збуту протягом життєвого циклу галузі, ABC-аналіз, оптимум Парето;

для синтезу результатів: причинно-наслідковий аналіз, SWOT-аналіз, методи портфельного аналізу;

для прогнозів і передбачення: метод сценаріїв розвитку, нормативний метод, аналіз часових рядів, екстраполяцію тенденцій, аналіз критичних зв'язків, імітаційне моделювання, метод експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);

для планування стратегії: підготовку стратегічного плану, методи формування господарського портфеля, методи варіантного аналізу, аналіз ризиків, методи творчого мислення й експертні оцінки, техніко-економічна оцінка проєктів, розрахунок ефективності з урахуванням часових і просторових параметрів;

для аналізу стратегічних операцій і прийняття рішень: методи імітаційного моделювання, методи управління запасами, теорія масового обслуговування, методи мережевого аналізу, аналіз ризиків, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу [40].

У стратегічному аналізі зовнішньоекономічної діяльності та її форм рекомендують насамперед проаналізувати стан і основні тенденції розвитку світового господарства, кон'юнктури світового ринку, наявні економіко-правові документи для зовнішньоекономічної діяльності. Вважається, що визначення ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів, договорів, раціональності використання ресурсів на підприємстві, ефективності фінансових результатів експортно-імпоротної діяльності є першочерговим етапом стратегічного аналізу цього виду діяльності підприємства. Ефективність експортно-імпоротної діяльності залежить від правильного вибору стратегії і тактики діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

Провідні фахівці з проблем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств, які досліджують експортно-імпорتنу діяльність, радять особливу увагу приділяти діагностиці конкурентного середовища підприємства, оцінюванню стратегічної позиції та конкурентного статусу підприємства на ринку. Урахування в стратегічному контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства стану та перспектив розвитку його конкурентного середовища, а саме – підприємств, що утворюють ринкове оточення та мають істотні конкурентні позиції на відповідному ринку. Для такого аналізу конкурентів слід мати інформацію про місткість ринку, кількість сегментів, потенціал, маркетинг, можливості збуту, отриманий дохід, можливості товароруку, виробничі витрати, отримані прибутки, перспективи розвитку та відтворення. Під час оцінювання стратегічної позиції підприємства на ринку важливо враховувати стратегічні зони господарювання. Як вважають О. О. Гетьман і В. М. Шаповал [35, с. 16], управлінське значення концепції стратегічних зон господарювання полягає в наданні можливості диверсифікованим підприємствам реалізувати організацію різних сфер бізнесу, а також спростити процедуру розроблення стратегії підприємства щодо взаємодії сфер

його діяльності в різних галузях. Привабливість стратегічних зон господарювання підприємства рекомендується визначати за формулою [35] :

$$\Pi = \alpha \cdot G + \beta \cdot R - \gamma \cdot T ,$$

де G – оцінка перспективи зростання в стратегічній зоні господарювання;

R – оцінка перспективи рентабельності в стратегічній зоні господарювання;

T – оцінка нестабільності бізнесу, здійснювана за допомогою схеми, яка показує вплив на діяльність підприємства характеру змін світового ринку в часі;

$\alpha, \beta, \gamma, \alpha + \beta + \gamma = 1$ – вагові коефіцієнти, які відображають індивідуальний підхід підприємства до вибору ринкової стратегії господарювання.

Вітчизняні фахівці з питань стратегічного аналізу Т. В. Головка та С. В. Сагова вважають, що стратегічний аналіз є способом перетворення бази даних, отриманих внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [39]. У результаті проведення стратегічного аналізу можна визначити ключові ознаки зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей та реалізовувати стратегії в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Саме завдяки стратегічному аналізу здійснюється вибір оптимальної стратегії, але метою стратегічного контролінгу є контроль за досягненням цілей наявної стратегії та поточне корегування її в процесі реалізації. Так, поява нових обставин обумовлює корегування стратегії. Стратегічний контролінг забезпечує інформацією про стратегічне управління підприємством і ступінь виконання завдань стратегії.

Для підприємств, що здійснюють експортно-імпорتنу діяльність, важливо мати достатній рівень конкурентного статусу, який визначається: обсягами стратегічних інвестицій у виробничі потужності, стратегію та потенціал; ефективністю стратегії підприємства та поточної діяльності. Тому важливо знати ключові фактори успіху, які є підґрунтям для розроблення дієвої стратегії та головними пріоритетами стратегії підприємства.

Щодо етапів проведення стратегічного аналізу, то застосування стратегічного аналізу, як правило, обмежується використанням матриці SWOT-аналізу чи інших подібних матриць і моделей для прийняття загальної стратегії діяльності підприємства на ринку [103].

Так, Д. А. Аакер виокремлює такі етапи стратегічного аналізу, як: аналіз зовнішнього середовища, в результаті якого виявляються можливості та загрози, можливі тенденції; аналіз внутрішнього середовища, в результаті якого визначаються сильні та слабкі сторони, проблемні ситуації; формування переліку стратегічних альтернатив і вибір серед них оптимальної [1].

В. П. Баранчєєв бачить процес проведення стратегічного аналізу в такій послідовності: встановлення місії та цілей підприємства; оцінювання стратегічного потенціалу; вплив факторів зовнішнього середовища; визначення стратегічного позиціонування [16].

В. В. Пастухова у своїй монографії говорить про доцільність у стратегічному аналізі виокремлювати такі етапи, як: визначення стратегічно важливих для підприємства проблем, діагностування стану підприємства за оцінюванням його стратегічного потенціалу; виявлення привабливості сфер діяльності підприємства завдяки вивченню зовнішнього середовища та визначення позиції підприємства у стратегічних господарських зонах [149].

К. І. Редченко вважає, що стратегічний аналіз повинен мати таку логіку: аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду [171].

І. С. Левикін пропонує таку схему стратегічного аналізу: аналіз стратегічних проблем, цілей і завдань, пов'язаних зі стратегічним розвитком підприємства; аналіз стратегічного потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища; аналіз можливості дотримання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства за наявного рівня стратегічного потенціалу; аналіз стратегічних альтернативних рішень і виявлення найоптимальнішого з них; аналіз ефективності реалізації стратегічного управлінського рішення; доповнення бази даних стратегічного аналізу ефективними апробованими стратегічними управлінськими рішеннями [103].

Не зважаючи на те, що відсутня загально визнана процедура стратегічного аналізу, стратегічний контролінг ефективності експортно-імпортої діяльності підприємства ґрунтується на його результатах. Сутність і форма відображення ефективності експортно-імпортої діяльності підприємства передбачає окремий перелік видів стратегічного аналізу, етапів і відповідних методичних прийомів аналізу.

Для доповнення опису внутрішніх взаємозв'язків ефективної експортно-імпортої діяльності підприємства слід визначити корелювання між групами показників за допомогою канонічного аналізу, оскільки саме він дозволяє оцінити зв'язок між двома системами випадкових величин, що є системами показників, які описують кожен зі складових [156]. Незважаючи на те, що алгоритми як факторного, так і канонічного аналізу складні в обчисленнях, це не є проблемою в сучасних умовах розвитку програмного забезпечення. Рекомендується використовувати статистичні пакети, а саме *Statgraphics Centurion*, у якому легко можна реалізувати ці методи. Отже, латентні фактори впливу на стан ефективності

експортно-імпоротної діяльності досліджуваних підприємств (серед яких Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1), ВАТ "Світло шахтаря" (П2), ВАТ "Турбоатом" (П3), ПАТ "Укрелектромаш" (П4), ПАТ "Автрамат" (П5), ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6), Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7), ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8), Державне підприємство "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" (П9)) визначають рівняннями:

$$F_1 = 0,764x_1 + 0,469x_2 + 0,05x_3 + 0,888x_4 - 0,143x_5 + 0,118x_6 - 0,39x_7 + 0,058x_8 + \\ + 0,763x_9 - 0,393x_{10} - 0,098x_{11} - 0,684x_{12} - 0,175x_{13} + 0,022x_{14} + 0,227x_{15} + \\ + 0,433x_{16} - 0,724x_{17} + 0,037x_{18} - 0,073x_{19} + 0,117x_{20} + 0,916x_{21} + 0,091x_{22} + \\ + 0,202x_{23} + 0,407x_{24} - 0,063x_{25},$$

$$F_2 = -0,168x_1 + 0,054x_2 + 0,086x_3 - 0,198x_4 - 0,121x_5 + 0,872x_6 + 0,093x_7 + \\ + 0,003x_8 + 0,025x_9 + 0,661x_{10} + 0,761x_{11} + 0,575x_{12} + 0,846x_{13} - 0,099x_{14} + \\ + 0,079x_{15} - 0,079x_{16} + 0,418x_{17} - 0,096x_{18} + 0,831x_{19} + 0,403x_{20} + 0,129x_{21} + \\ + 0,227x_{22} - 0,054x_{23} + 0,333x_{24} - 0,071x_{25},$$

$$F_3 = 0,09x_1 - 0,018x_2 + 0,175x_3 + 0,083x_4 - 0,111x_5 - 0,065x_6 + 0,09x_7 - 0,077x_8 + \\ + 0,002x_9 + 0,038x_{10} - 0,074x_{11} + 0,061x_{12} - 0,109x_{13} + 0,941x_{14} + 0,206x_{15} + \\ + 0,193x_{16} + 0,112x_{17} + 0,963x_{18} - 0,081x_{19} - 0,083x_{20} + 0,045x_{21} + 0,104x_{22} - \\ - 0,016x_{23} + 0,104x_{24} - 0,141x_{25},$$

$$F_4 = -0,307x_1 - 0,046x_2 - 0,192x_3 + 0,029x_4 - 0,082x_5 - 0,125x_6 + 0,742x_7 - \\ - 0,27x_8 + 0,3x_9 + 0,008x_{10} + 0,098x_{11} + 0,075x_{12} + 0,029x_{13} + 0,038x_{14} + \\ + 0,223x_{15} - 0,064x_{16} + 0,082x_{17} - 0,021x_{18} - 0,033x_{19} + 0,38x_{20} - 0,041x_{21} - \\ - 0,03x_{22} + 0,772x_{23} - 0,462x_{24} - 0,047x_{25},$$

$$F_5 = 0,206x_1 - 0,112x_2 + 0,12x_3 + 0,148x_4 + 0,042x_5 - 0,177x_6 - 0,077x_7 + 0,907x_8 + \\ + 0,094x_9 + 0,028x_{10} + 0,208x_{11} - 0,059x_{12} + 0,253x_{13} + 0,127x_{14} + 0,779x_{15} + \\ + 0,075x_{16} + 0,021x_{17} - 0,061x_{18} - 0,245x_{19} + 0,029x_{20} - 0,077x_{21} - 0,091x_{22} - \\ - 0,067x_{23} - 0,051x_{24} + 0,035x_{25},$$

$$F_6 = -0,077x_1 + 0,697x_2 + 0,422x_3 + 0,059x_4 + 0,8x_5 - 0,042x_6 + 0,028x_7 - 0,078x_8 + \\ + 0,035x_9 - 0,036x_{10} + 0,131x_{11} - 0,033x_{12} - 0,064x_{13} - 0,049x_{14} + 0,084x_{15} + \\ + 0,289x_{16} - 0,018x_{17} - 0,027x_{18} - 0,085x_{19} + 0,001x_{20} + 0,053x_{21} - 0,032x_{22} - \\ - 0,198x_{23} + 0,189x_{24} - 0,329x_{25},$$

$$F_7 = 0,07x_1 - 0,076x_2 - 0,334x_3 - 0,081x_4 + 0,058x_5 + 0,216x_6 + 0,249x_7 + 0,006x_8 - \\ - 0,337x_9 - 0,128x_{10} + 0,078x_{11} - 0,174x_{12} + 0,142x_{13} + 0,1x_{14} - 0,168x_{15} + \\ + 0,343x_{16} - 0,226x_{17} + 0,02x_{18} + 0,07x_{19} + 0,126x_{20} + 0,184x_{21} + 0,818x_{22} - \\ - 0,289x_{23} + 0,426x_{24} - 0,053x_{25},$$

$$F_8 = 0,035x_1 + 0,121x_2 + 0,577x_3 + 0,078x_4 - 0,166x_5 - 0,022x_6 + 0,173x_7 - 0,045x_8 + \\ + 0,026x_9 - 0,093x_{10} + 0,0004x_{11} - 0,096x_{12} + 0,044x_{13} - 0,045x_{14} + 0,222x_{15} + \\ + 0,473x_{16} + 0,015x_{17} - 0,009x_{18} + 0,231x_{19} + 0,607x_{20} - 0,061x_{21} - 0,021x_{22} - \\ - 0,238x_{23} - 0,196x_{24} + 0,614x_{25}.$$

Наведені латентні фактори описують на 78,667 % систему показників ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств, що досліджувались. Причому F_1 описує на 23,557 % систему показників ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств; F_2 – на 14,896 %, F_3 – на 8,87 %, F_4 – на 8,298 %, F_5 – на 7,514 %, F_6 – на 6,249 %, F_7 – на 5,272 %, F_8 – на 4,010 %.

На основі коефіцієнтів факторних навантажень у кожному з рівнянь можна скласти рейтинг впливу показників на фактор. Рейтинг показників матиме такий вигляд:

$$F_1: x_{21} > x_4 > x_1 > x_9 > x_{17} > x_{12} > x_2 > x_{16} > x_{24} > x_{10} > x_7 > x_{15} > x_{23} > x_{13} > x_5 > x_6 > \\ > x_{20} > x_{11} > x_{22} > x_{19} > x_{25} > x_8 > x_3 > x_{18} > x_{14},$$

$$F_2: x_6 > x_{13} > x_{19} > x_{10} > x_{11} > x_{12} > x_{17} > x_{20} > x_{24} > x_{22} > x_4 > x_1 > x_{21} > x_5 > x_{14} > x_{18} > \\ > x_7 > x_3 > x_{15} > x_{16} > x_{25} > x_2 > x_{23} > x_9 > x_8,$$

$$F_3: x_{18} > x_{14} > x_{15} > x_{16} > x_3 > x_{25} > x_{17} > x_5 > x_{13} > x_{22} > x_{24} > x_1 > x_7 > x_{20} > x_4 > \\ > x_{19} > x_8 > x_{11} > x_6 > x_{12} > x_{21} > x_{10} > x_2 > x_{23} > x_9,$$

$$F_4: x_{23} > x_7 > x_{24} > x_1 > x_{20} > x_9 > x_8 > x_{15} > x_3 > x_6 > x_{11} > x_{17} > x_5 > x_{12} > x_{16} > \\ > x_{25} > x_2 > x_{21} > x_{14} > x_4 > x_{19} > x_{22} > x_{13} > x_{18} > x_{10},$$

$$F_5: x_8 > x_{15} > x_{14} > x_{19} > x_{11} > x_1 > x_6 > x_4 > x_{14} > x_3 > x_2 > x_9 > x_{22} > x_{21} > x_7 > \\ > x_{16} > x_{23} > x_{18} > x_{12} > x_{24} > x_5 > x_{25} > x_{20} > x_{10} > x_{17},$$

$$F_6: x_5 > x_2 > x_3 > x_{25} > x_{16} > x_{23} > x_{24} > x_{11} > x_{19} > x_{15} > x_8 > x_1 > x_{13} > x_4 > x_{21} > x_{14} > \\ > x_6 > x_{10} > x_9 > x_{12} > x_{22} > x_7 > x_{18} > x_{17} > x_{20},$$

$$F_7: x_{22} > x_{24} > x_{16} > x_9 > x_3 > x_{23} > x_7 > x_{17} > x_6 > x_{21} > x_{12} > x_{15} > x_{13} > x_{10} > \\ > x_{20} > x_{14} > x_4 > x_{11} > x_2 > x_{19} > x_1 > x_5 > x_{18} > x_8 > x_{25},$$

$$F_8: x_{25} > x_{20} > x_3 > x_{16} > x_{23} > x_{19} > x_{15} > x_{24} > x_7 > x_5 > x_2 > x_{12} > x_{10} > x_4 > x_{21} > \\ > x_8 > x_{14} > x_{13} > x_1 > x_9 > x_6 > x_{22} > x_{17} > x_{18} > x_{11}.$$

Прийнявши $a_{ij} = 0,3$ як значущу величину факторного навантаження та порівнявши її в кожному з факторів, можна отримати такий рейтинг найбільш впливових показників у системі ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств:

$$x_{16} > x_{24} > x_9 > x_{20} > x_7 > x_{23} > x_3 > x_1 > x_{17} > x_{12} > x_2 > x_{10} > x_{13} > x_{25}.$$

Далі аналіз взаємозв'язку показників у системі ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств буде продовжено з використанням моделей канонічного аналізу між складовими ефективності. Так, моделі взаємозв'язку в системі показників мають такий вигляд:

між показниками зовнішньоторговельної ефективності (1) і виробничої ефективності (2):

$$\begin{cases} U_{12} = -0,461x_1 - 0,055x_2 + 0,052x_3 + 1,318x_4 - 0,012x_5, \\ V_{12} = -0,186x_6 + 0,013x_7 + 0,094x_8 + 0,964x_9, \end{cases}$$

$$r_{U_{12}V_{12}} = 0,7371,$$

при цьому рейтинг впливу: $x_4 > x_1 > x_2 > x_3 > x_5$; $x_9 > x_6 > x_8 > x_7$;

між показниками зовнішньоторговельної ефективності (1) і економічної ефективності (3):

$$\begin{cases} U_{13} = -0,506x_1 - 0,063x_2 + 0,143x_3 - 0,542x_4 - 0,036x_5, \\ V_{13} = 0,078x_{10} + 0,063x_{11} + 1,065x_{12} - 0,275x_{13}, \end{cases}$$

$$r_{U_{13}V_{13}} = 0,733, x_4 > x_1 > x_3 > x_2 > x_5; \quad x_{12} > x_{13} > x_{10} > x_{11};$$

між показниками зовнішньоторговельної ефективності (1) і структурної ефективності (4):

$$\begin{cases} U_{14} = 0,256x_1 + 0,222x_2 + 0,448x_3 + 0,481x_4 - 0,002x_5, \\ V_{14} = -0,071x_{14} + 0,59x_{15} + 0,742x_{16}, \end{cases}$$

$$r_{U_{14}V_{14}} = 0,589, x_4 > x_3 > x_1 > x_2 > x_5; \quad x_{16} > x_{15} > x_{14};$$

між показниками зовнішньоторговельної ефективності (1) і показниками забезпечення експортно-імпорتنної діяльності підприємства (5):

$$\begin{cases} U_{15} = -0,17x_1 + 0,054x_2 - 0,155x_3 + 1,106x_4 - 0,069x_5, \\ V_{15} = -0,034x_{17} + 0,038x_{18} - 0,264x_{19} + 0,062x_{20} + 1,097x_{21} - 0,079x_{22} - 0,047x_{23} - \\ - 0,396x_{24} + 0,042x_{25}, \end{cases}$$

$$r_{U_{15}V_{15}} = 0,956,$$

$$x_4 > x_1 > x_3 > x_5 > x_2; \quad x_{21} > x_{24} > x_{19} > x_{22} > x_{20} > x_{23} > x_{25} > x_{18} > x_{17};$$

між показниками виробничої ефективності (2) і економічної ефективності (3):

$$\begin{cases} U_{23} = 0,931x_6 + 0,185x_7 + 0,441x_8 + 0,078x_9, \\ V_{23} = 0,255x_{10} + 0,056x_{11} - 0,406x_{12} + 1,015x_{13}, \end{cases}$$

$$r_{U_{23}V_{23}} = 0,833, \quad x_6 > x_8 > x_7 > x_9; \quad x_{13} > x_{12} > x_{10} > x_{11};$$

між показниками виробничої ефективності (2) і структурної ефективності (4):

$$\begin{cases} U_{24} = 0,007x_6 - 0,415x_7 - 0,859x_8 - 0,078x_9, \\ V_{24} = 0,158x_{14} - 1,001x_{15} - 0,136x_{16}, \end{cases}$$

$$r_{U_{24}V_{24}} = 0,73, \quad x_8 > x_7 > x_9 > x_6; \quad x_{15} > x_{14} > x_{16};$$

між показниками виробничої ефективності (2) і показниками забезпечення експортно-імпорتنної діяльності підприємства (5):

$$\begin{cases} U_{25} = 0,979x_6 - 0,179x_7 - 0,1x_8 + 0,165x_9, \\ V_{25} = -0,064x_{17} - 0,034x_{18} + 0,889x_{19} - 0,063x_{20} + 0,133x_{21} - 0,217x_{22} + \\ + 0,139x_{23} + 0,53x_{24} - 0,029x_{25}, \end{cases}$$

$$r_{U_{25}V_{25}} = 0,95,$$

$$x_6 > x_7 > x_9 > x_8; \quad x_{19} > x_{24} > x_{22} > x_{23} > x_{21} > x_{17} > x_{20} > x_{18} > x_{25};$$

між показниками економічної ефективності (3) і структурної ефективності (4):

$$\begin{cases} U_{34} = 0,168x_{10} + 0,063x_{11} + 1,093x_{12} - 0,974x_{13}, \\ V_{34} = 0,361x_{14} - 0,526x_{15} - 0,803x_{16}, \end{cases}$$

$$r_{U_{34}V_{34}} = 0,571, \quad x_{12} > x_{13} > x_{10} > x_{11}; \quad x_{16} > x_{15} > x_{14};$$

між показниками економічної ефективності (3) і показниками забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства (5):

$$\begin{cases} U_{35} = -0,029x_{10} + 0,173x_{11} + 0,973x_{12} - 0,05x_{13}, \\ V_{35} = 0,802x_{17} - 0,05x_{18} + 0,262x_{19} - 0,004x_{20} - 0,215x_{21} + 0,021x_{22} + \\ + 0,134x_{23} + 0,206x_{24} - 0,138x_{25}, \\ r_{U_{35}V_{35}} = 0,94, \end{cases}$$

$$x_{12} > x_{11} > x_{13} > x_{10}; \quad x_{17} > x_{19} > x_{21} > x_{24} > x_{25} > x_{23} > x_{18} > x_{22} > x_{20};$$

між показниками структурної ефективності (4) і показниками забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства (5):

$$\begin{cases} U_{45} = 0,959x_{14} - 0,119x_{15} + 0,254x_{16}, \\ V_{45} = 0,059x_{17} + 0,954x_{18} - 0,172x_{19} + 0,125x_{20} + 0,134x_{21} + 0,183x_{22} - \\ - 0,095x_{23} - 0,076x_{24} + 0,013x_{25}, \\ r_{U_{45}V_{45}} = 0,926, \end{cases}$$

$$x_{14} > x_{16} > x_{15}; \quad x_{18} > x_{22} > x_{19} > x_{21} > x_{20} > x_{23} > x_{24} > x_{17} > x_{25}.$$

Отже, аналіз визначеного рейтингу взаємного впливу показників у системі показав, що найбільш впливовими є :

$$x_4, x_1, x_3; \quad x_9, x_6, x_8, x_7; \quad x_{12}, x_{13}, x_{10}; \quad x_{16}, x_{15}; \quad x_{19}, x_{21}, x_{23}, x_{24}.$$

Порівнявши цей рейтинг із відшуканим рейтингом показників на основі факторного аналізу, отримаємо кінцевий рейтинг найвпливовіших показників:

$$x_{16}, x_{24}, x_9, x_7, x_{23}, x_3, x_1, x_{12}, x_{10}, x_{13}.$$

Рейтинг показників очолює показник продуктової диверсифікації експорту (x_{16}), який вказує на різноманітність асортименту експортної продукції підприємства (рис. 2.11).

Показник продуктової диверсифікації експорту обчислюється як відношення обсягу основного виду експортної продукції до загального обсягу продукції, що виробляється на експорт. Якщо величина показника продуктової диверсифікації експорту наближається до одиниці, це свідчить про відсутність продуктової диверсифікації на підприємстві, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність. У складних економічних умовах господарювання, обумовлених зовнішнім середовищем, багатьма фахівцями визнана необхідність і важливість диверсифікації

як одного з найбільш доцільних шляхів для інвестиції капіталів і зменшення ступеня ризику [7]. Проте існують істотні проблеми в активізації процесу диверсифікації на машинобудівних підприємствах [8]. Це відсутність виконання галузевих програм, брак коштів на проведення реорганізації підприємств, зменшення притоку інвестицій на українські підприємства, відсутність довгострокового кредитування та високі відсотки за кредитами, значний податковий тиск, нестабільне правове середовище здійснення діяльності.

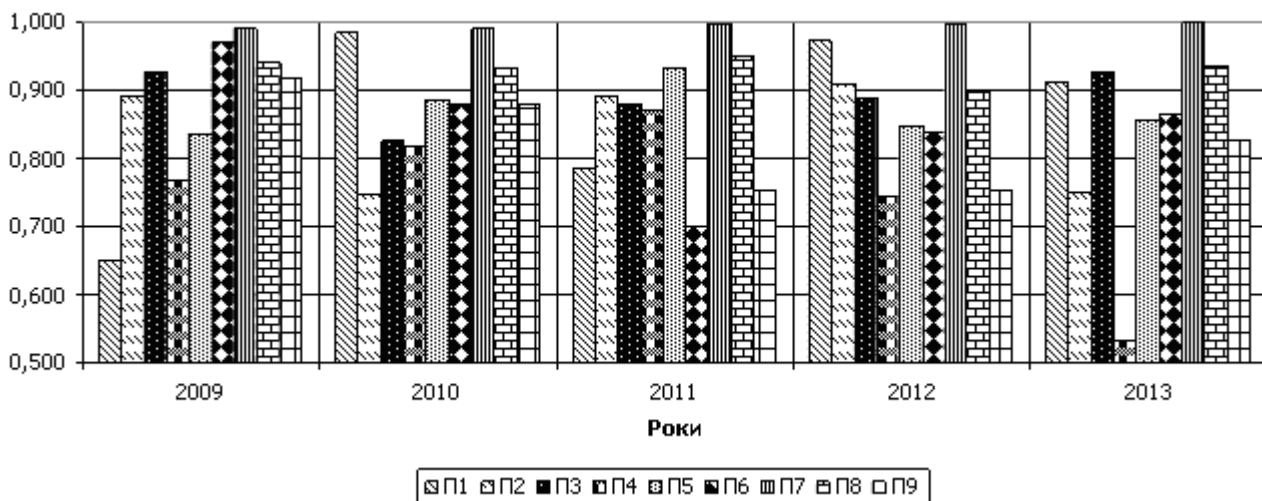


Рис. 2.11. Динаміка значень показника продуктової диверсифікації експорту (x_{16})

Динаміка рівня показника продуктової диверсифікації експорту надзвичайно різна для підприємств, що досліджувались. Мінімальним значення показника продуктової диверсифікації експорту було на підприємстві ПАТ "Укрелектромаш" у 2013 р. ($x_{16} = 0,5310$), тобто підприємство показує низькі результати від впровадження заходів, спрямованих на розширення асортименту продукції, що виробляється на експорт. Слід зауважити, що саме це підприємство піклується про розширення асортименту продукції, яка випускається на експорт. Стабільно високий рівень даного показника зберігається на таких підприємствах, як Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7) і ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8), що свідчить про відсутність диверсифікації продукції, яка виробляється на експорт на цих підприємствах.

Другим показником у рейтингу найвпливовіших показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності досліджуваних підприємств є показник заохочувальних і компенсаційних виплат (x_{24}) (рис. 2.12). Цей показник характеризує рівень оплати праці та ступінь матеріального заохочення працівників підприємства.

Відомо, що компенсаційні виплати виплачують працівникам додатково до оплати праці для компенсації витрат, пов'язаних із виконанням ними своїх трудових обов'язків. Заохочувальні та компенсаційні виплати встановлюються до тарифної частини заробітної плати та тарифної ставки (посадового окладу). Надбавки мають стимуляційний характер і використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників. Доплати, головним чином, мають гарантований характер і застосовуються як компенсація за умови праці, які відрізняються від нормальних.

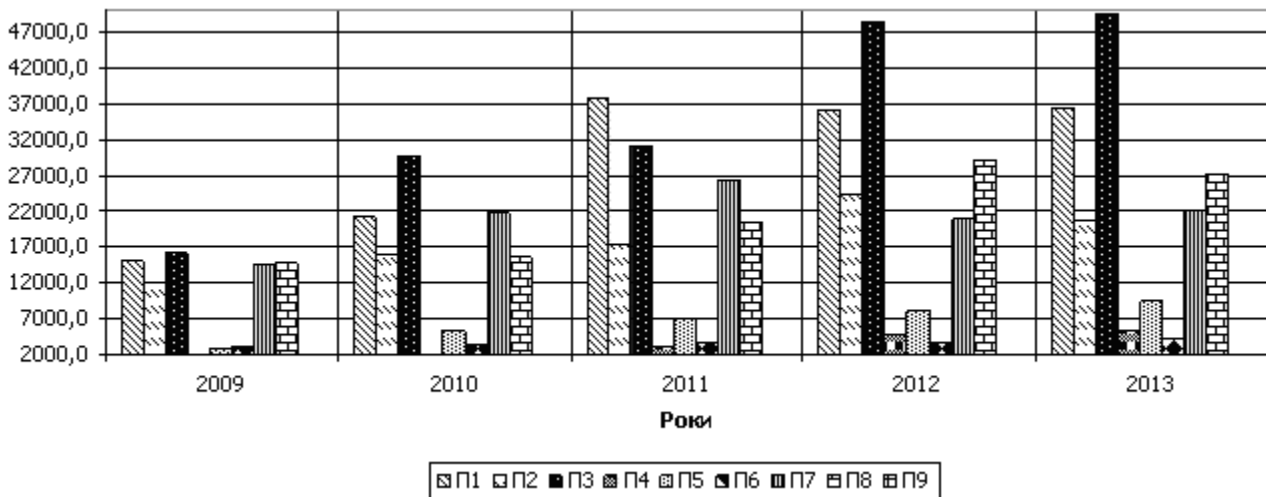


Рис. 2.12. Динаміка значень показника заохочувальних і компенсаційних виплат (x_{24}) досліджуваних підприємств

Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5 і зареєстрованою в Міністерстві юстиції України 27.01.2004 р. за № 114/8713, визначено види виплат, що відносять до основної та додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат і які враховують під час нарахування єдиного внеску. Так, до фонду оплати праці у складі інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносять: одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці; виплати, що мають індивідуальний характер; витрати в розмірі страхових внесків підприємств, пов'язаних із добровільним страхуванням, на користь працівників. До основних видів компенсаційних виплат на підприємстві належать виплати в разі направлення для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання іншим професіям з відривом від виробництва (постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 р. № 695 "Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва").

Як видно з рис. 2.12, на підприємствах Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1) та ВАТ "Турбоатом" (П3) піклуються про своїх працівників і здійснюють їх матеріальне заохочення.

Важливим показником у рейтингу є матеріаломісткість продукції (x_9), яка визначає вартість матеріальних витрат на 1 грн виробленої підприємством продукції. Динаміка цього показника на підприємствах, що досліджувались, наведена на рис. 2.13.

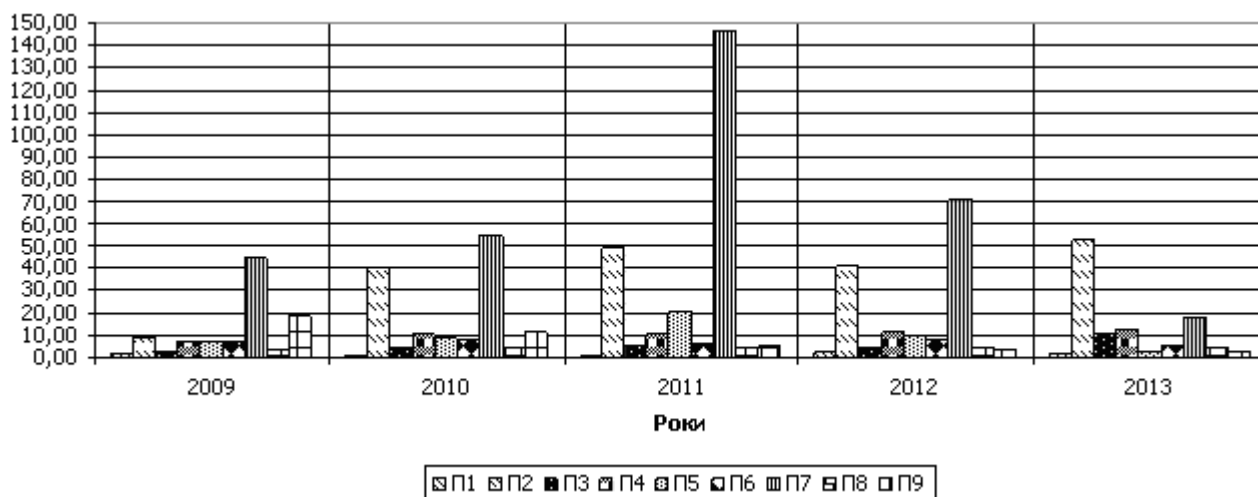


Рис. 2.13. Динаміка значень матеріаломісткості продукції досліджуваних підприємств (x_9)

На підприємстві Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7) виробляється найбільш матеріаломістка продукція (див. рис. 2.13), причому 2011 р. був особливим за даним показником. Це пов'язано з виконанням замовлення на продукцію, яка виробляється з металу, починаючи з металевих стелажів, торговельного обладнання, складських, архівних стелажів і закінчуючи літальними апаратами, включаючи космічні. Продукція, що виробляється на підприємстві ВАТ "Світло Шахтаря" (П2) також матеріаломістка. Наразі на підприємстві виробляються набивальні скребкові конвеєри, скребкові перевантажувачі, шахтні дробарки, середні та легкі скребкові конвеєри для проходки та роботи в допоміжних виробках, запобіжні гідравлічні муфти, вибухобезпечні головні акумуляторні світильники, в тому числі оснащені метансигналізаторами, фари для електровозів і навантажувальних машин, товари народного споживання.

Загальноновизнаним показником ефективності виробництва на промислових підприємствах є показник продуктивності праці, а саме – виробіток на одного працівника (x_7). Аналізуючи динаміку даного показника на машинобудівних

підприємствах, що досліджувались, можна відзначити його стійко високий рівень на ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6) (рис. 2.14).

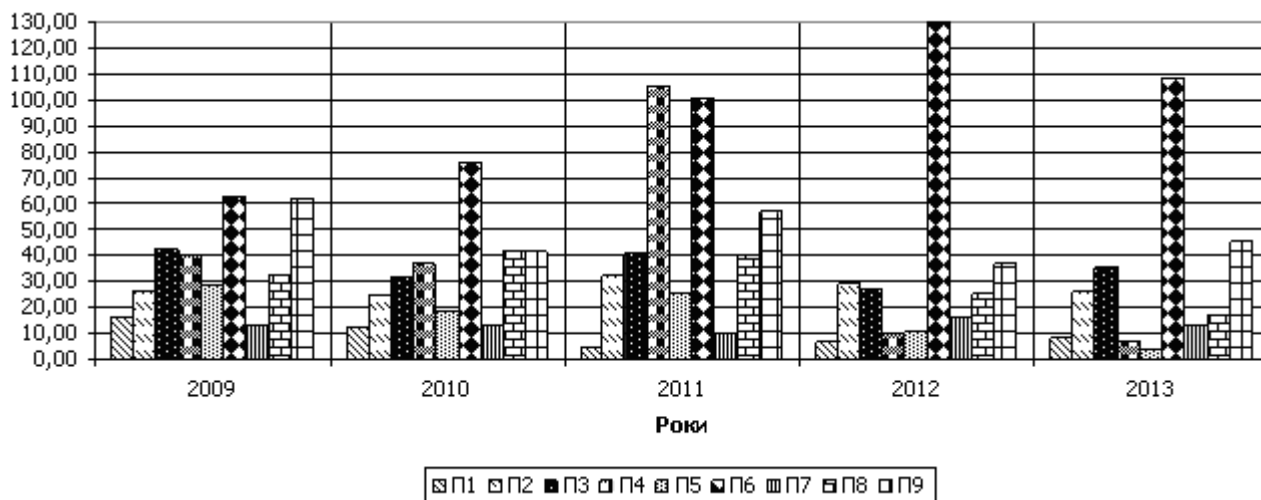


Рис. 2.14. Динаміка значень показника продуктивності праці (x_7) досліджуваних підприємств

ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6) має високий виробничий потенціал, використання якого забезпечує лідерство у виробництві якісної продукції з перфорованих металевих листів (понад 160 видів), пробивних решіток (1500 видів), великого асортименту сіток (понад 300 видів), корзин, урн, контейнерів, металічних меблів тощо. У 2013 р. підприємство успішно пройшло ресертифікацію на відповідність системи управління якістю вимогам Міжнародних стандартів ISO 9001:2008.

Слід зауважити, що стабільно низький рівень продуктивності праці має Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1), але починаючи з 2014 р. підприємство перейшло на тризмінний графік роботи, і на ньому розроблено систему заходів, спрямовану на підвищення продуктивності праці.

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості працівників, яких звільнено за власним бажанням, а також за порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити ступінь задоволеності та лояльності працівників, ступінь сприйняття ними цінностей підприємства (x_{23}). Вважається, що якщо коефіцієнт плинності персоналу не перевищує 0,1, то плинність персоналу на підприємстві є низькою. Фахівці з управління персоналом виокремлюють такі основні мотиви плинності кадрів на підприємстві: погані соціальні умови праці (зокрема, низька зарплата окремих груп працівників); відсутність стабільності та ритмічності роботи,

регулярна праця в понаднормові години та вихідні дні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації та основній професії окремих груп працівників, відсутність перспектив професійного зростання; складні та шкідливі умови праці; поганий клімат у колективі, незадовільні стосунки з адміністрацією; незадоволеність організацією праці та професією.

Дані рис. 2.15 доводять, що на всіх досліджуваних підприємствах спостерігається низька плинність персоналу.

Порівняльна динаміка даного показника на підприємствах, що досліджувались, свідчить про правильну політику управління персоналом протягом 2009 – 2013 рр. на підприємстві ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8) (рис. 2.15). На підприємстві ВАТ "Турбоатом" (П3) також піклуються про стабільність колективу працівників і розробляють різні техніко-економічні заходи для їх задоволеності працею, до яких належать покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання та нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці. На цьому підприємстві постійно вдосконалюють стиль і методи управління, розробляють системи морального заохочення, збільшують забезпеченість житлом, дитячими установами, базами та будинками відпочинку.

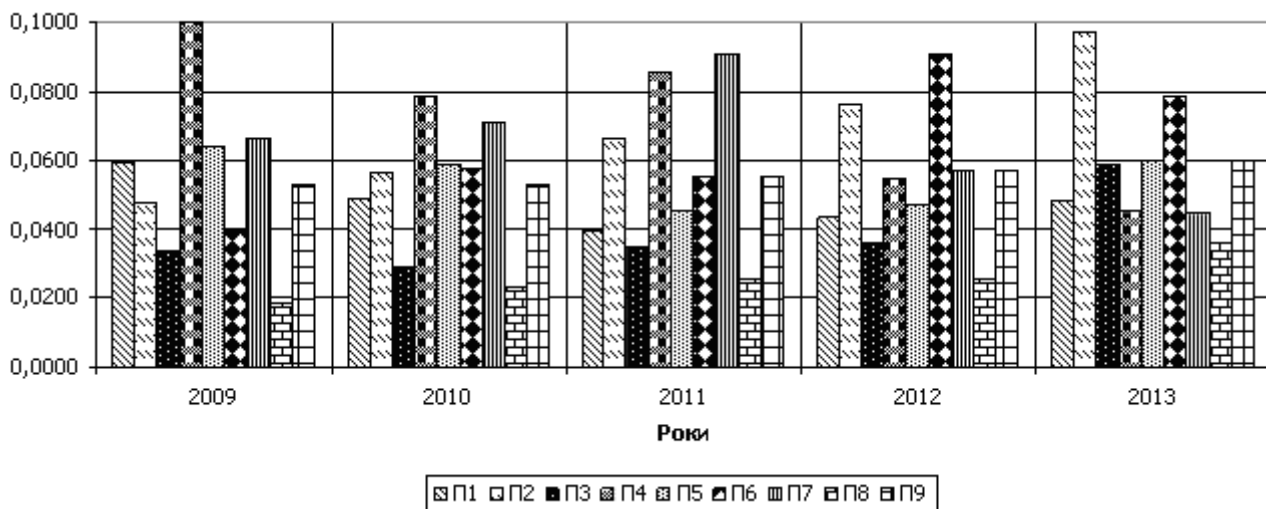


Рис. 2.15. Динаміка значень коефіцієнта плинності персоналу (x_{23}) на досліджуваних підприємствах

Показник експортної щільності (x_3) підприємств, що досліджувались на зовнішньому ринку дає можливість оцінити стійкість партнерських відносин з великими партнерами у бізнесі. Підприємство ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8) стабільно має найбільше значення цього показника, хоча спостерігається тенденція до його зниження (рис. 2.16).

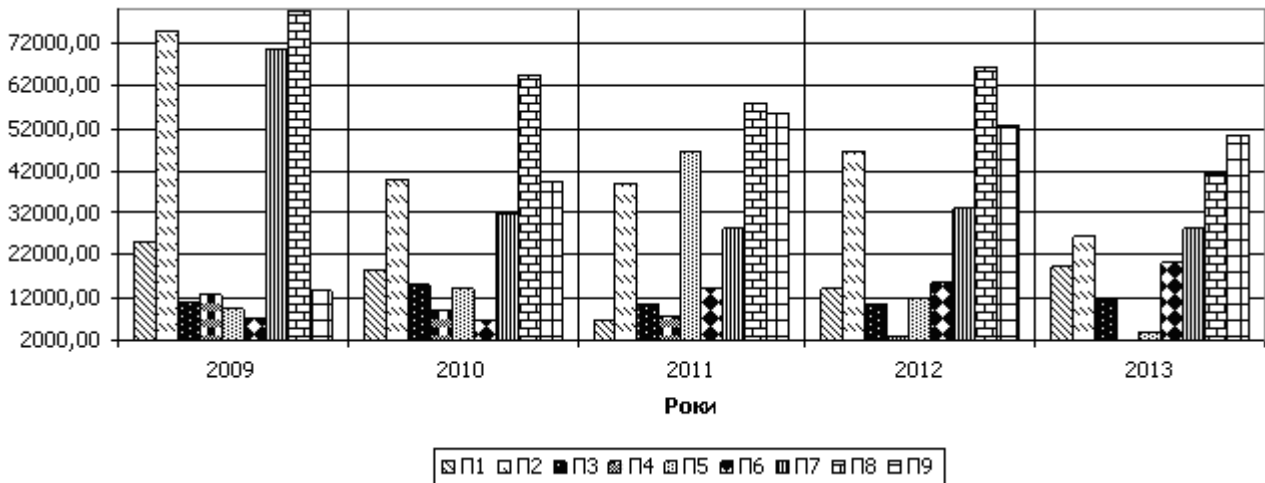


Рис. 2.16. Динаміка значень показника експортної щільності (x_3) підприємств, що досліджувались на зовнішньому ринку

ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8) має тривалі стійкі взаємозв'язки з широким колом своїх партнерів. Наприклад, підприємство співпрацює з вітчизняними партнерами: ДП "Укрзалізниця", АТ "Крюківський вагонобудівний завод", АТ "Дніпровагонмаш", АТ "Луганськтепловоз", ДП "Дарницький вагоноремонтний завод", ДП "Укрспецвагон", АТ "Запорізький автомобільний завод", ХК "АвтоКРАЗ", АТ "Харківський тракторний завод", АТ "Червона зірка", АТ "Херсонські комбайни", ДП "ПО "Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова", АТ "Бердянські жатки", ООО "Промпідшипник". Підприємство також має стійкі економічні зв'язки з іноземними російськими підприємствами: АОО "РЖД", ЗАТ "Трансмашхолдинг", ФГУП "ПО Уралвагонзавод", ВАТ "Алтайвагон", ООО "КЗ "Ростсельхозмаш", ВАТ "ВО "Красноярський завод комбайнів", ВАТ "Волгоградський тракторний завод", ВАТ "КАМАЗ"; з білоруськими підприємствами: РУП "Мінський тракторний завод", РУП "Гомсільмаш", РУП "Мінський автомобільний завод", РУП "Борисівський завод агрегатів", РУП "Мінський моторний завод", РУП "Бобруйський завод тракторних деталей і агрегатів". Саме завдяки зв'язкам з названими провідними машинобудівними підприємствами близького зарубіжжя ВАТ "Харківський підшипниковий завод" стійко тримається на зовнішніх ринках.

Показник частки експорту (x_1) характеризує значущість експорту або рівень експортної орієнтації підприємств, що здійснюють експортно-імпорتنу діяльність. Частка експорту також є заходом з регулювання зовнішньоекономічної діяльності, який застосовується державними та міжнародними органами до обмеження виробництва й експорту товарів для захисту національних інтересів

і для збалансування обсягів постачання товарів, а також платіжних балансів. Протягом 2009 – 2013 рр. серед досліджуваних підприємств найбільшу частку експорту має підприємство Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7) (рис. 2.17). Також слід зазначити ВАТ "Турбоатом" (П3), яке теж має достатню сталу частку експорту. Незначну частку експорту має підприємство ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6). Підприємство Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1) відрізняється нестабільною динамікою показника частки експорту: у 2011 р. підприємство мало випускало продукції на експорт, а у 2013 р. ситуація покращилась у вісім разів.

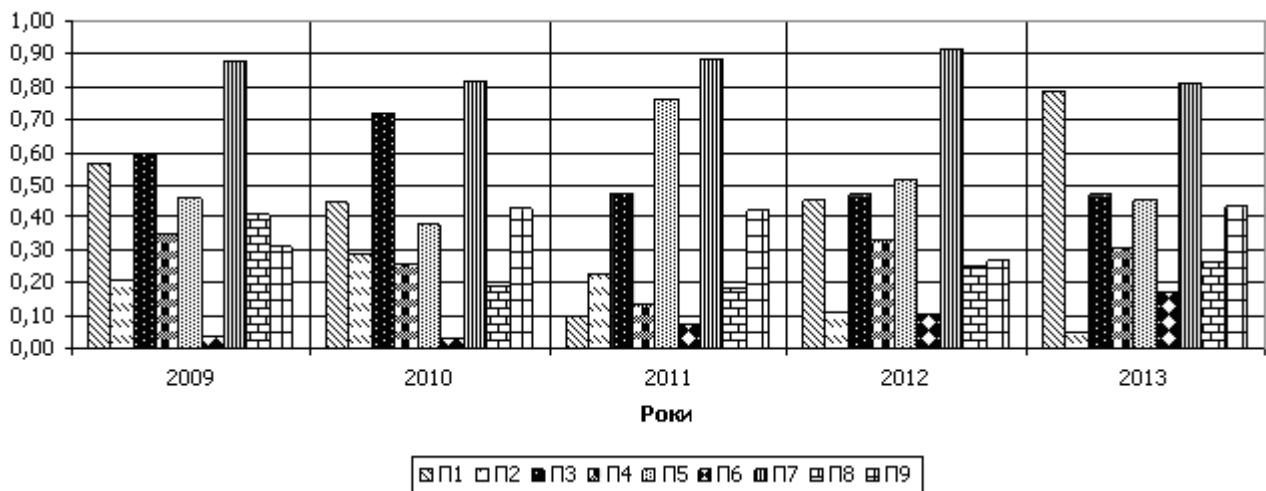


Рис. 2.17. Динаміка значень показника частки експорту (x_1) на досліджуваних підприємствах

Прибутковість експортних операцій підприємства (x_{12}) дозволяє оцінити динаміку фізичних і вартісних обсягів експорту. Прибутковість експортних операцій визначається асортиментною структурою та часткою експорту в загальному обсязі реалізації. Для групи технологічно конкурентних підприємств тенденцією для нормального функціонування підприємства, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність, є зростання за експортними операціями. Серед досліджуваних підприємств тільки у ВАТ "Світло Шахтаря" (П2) простежується тенденція до зростання показника прибутковості експортних операцій (рис. 2.18). Для Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (П7) простежується усталена тенденція до збитковості експортних операцій. Збитковими є експортні операції і для підприємств Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1) і ПАТ "Укрелектромаш" (П4).

Економічна ефективність експорту (x_{10}) визначає суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену підприємством гривню.

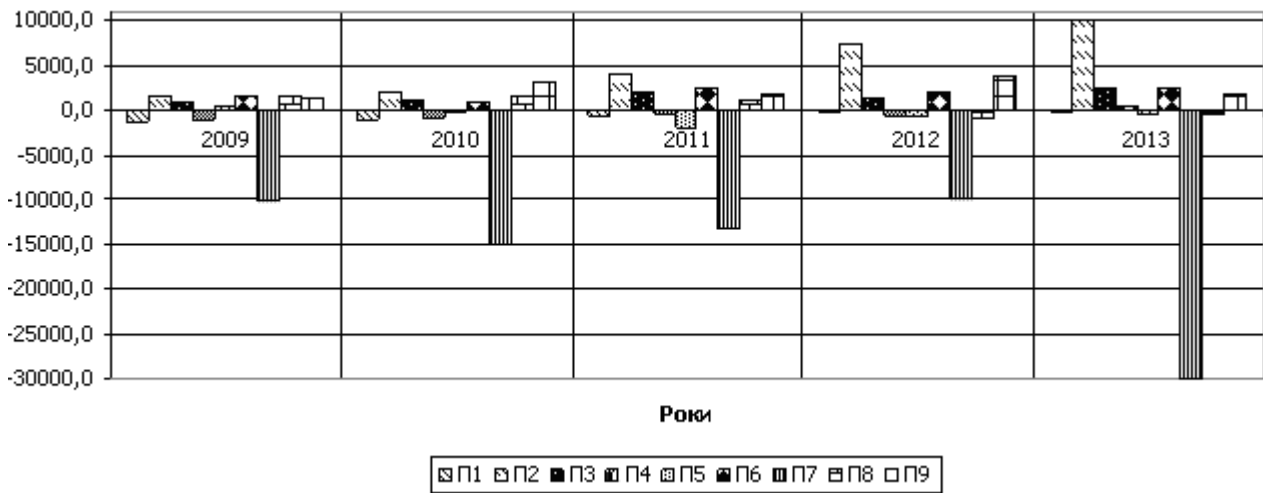


Рис. 2.18. Динаміка значень показника прибутковості експортних операцій (x_{12}) досліджуваних підприємств

Економічна сутність показника ефективності полягає в тому, що він показує, яка вигода і який результат має бути досягнутий від кожної гривні витрат (рівень даного показника має бути більшим від одиниці). Для підприємств ВАТ "Світло Шахтаря" (П2), ВАТ "Турбоатом" (П3), ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6), ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8), Державне підприємство "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" (П9) наявна стійка позитивна динаміка показника економічної ефективності експорту. Проте цих показників не досягають підприємства ПАТ "Укрелектромаш" (П4), Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7) (рис. 2.19).

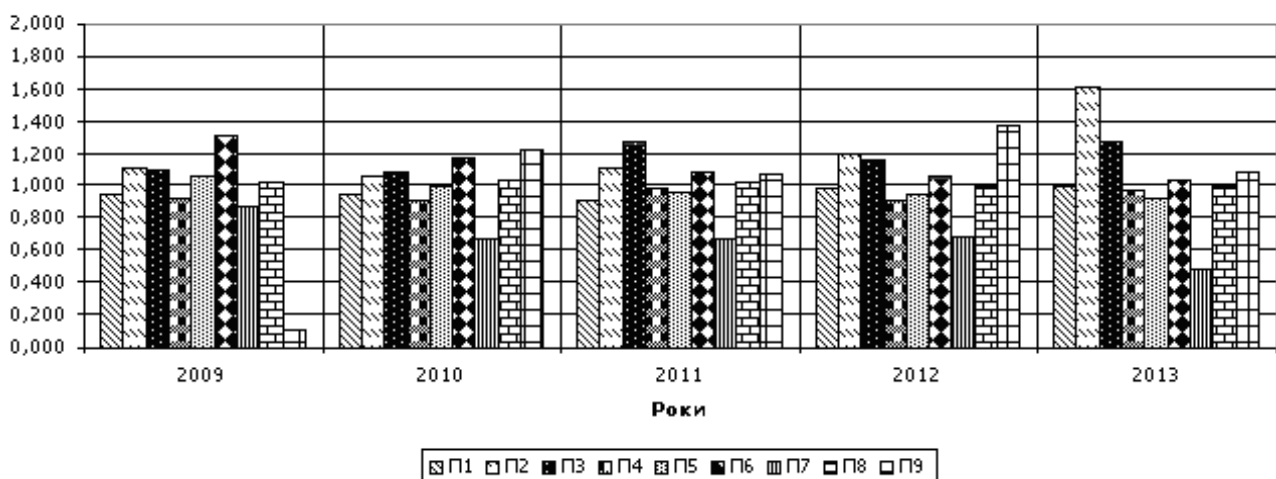


Рис. 2.19. Динаміка значень показника економічної ефективності експорту (x_{10}) досліджуваних підприємств

У процесі аналізу ефективності імпорту товарів велике значення має саме призначення імпортованого товару, що вимірюється показником рентабельності імпорту (x_{13}). Цей показник визначає розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат на його придбання. Про збитковість імпортової діяльності на підприємствах Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева (П1), ПАТ "Укрелектромаш" (П4), Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7) свідчать від'ємні значення цього показника, які стійко зберігаються протягом 2009 – 2013 рр. (рис. 2.20).

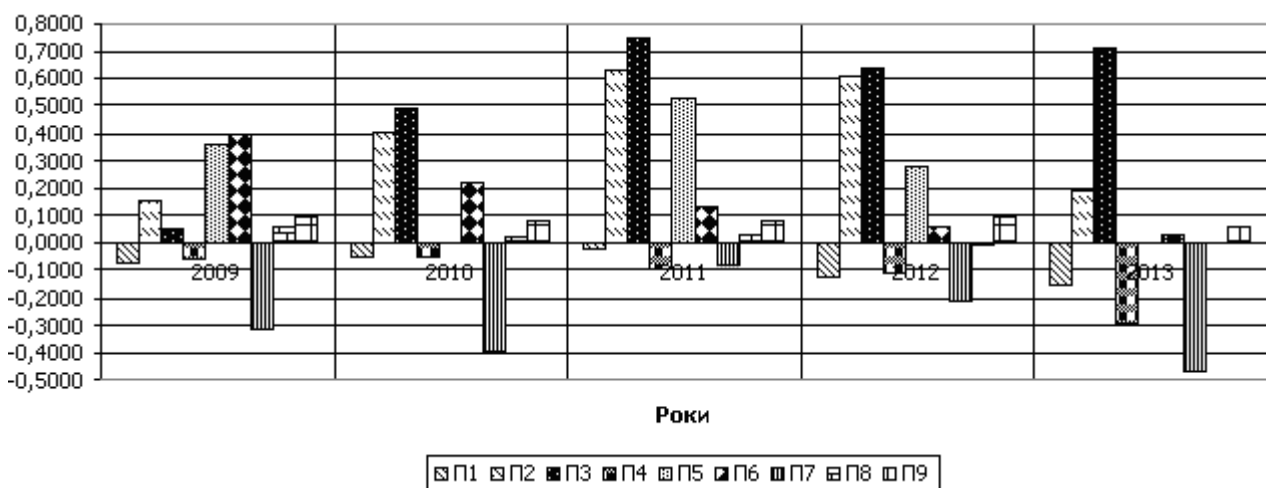


Рис. 2.20. Динаміка значень показника рентабельності імпорту (x_{13}) досліджуваних підприємств

Позитивна динаміка рентабельності імпорту підприємств зберігається на підприємствах ВАТ "Турбоатом" (П3) і ВАТ "Світло Шахтаря" (П2). Лише на цих двох підприємствах наявна позитивна динаміка, на інших вона або негативна, або нестійка.

Таким чином, аналіз найбільш впливових показників ефективності експортно-імпортової діяльності досліджуваних підприємств показав, що ефективно працює ВАТ "Харківський підшипниковий завод", отже підприємство проводить правильну економічну політику щодо розвитку своєї експортно-імпортової діяльності. Це підприємство піклується як про диверсифікацію продукції, що виробляється на експорт, так і про правильну організацію праці своїх працівників. Це відображається у заходах, спрямованих на матеріальні та моральні заохочування, що в результаті позначається на рівні продуктивності праці працівників і стабільному колективі персоналу. Слід зауважити, що на цьому підприємстві створено ефективну систему управління, про що свідчать стійкі партнерські відносини як з вітчизняними підприємствами, так і з іноземними. Ефективність

експортно-імпоротної діяльності цього підприємства підтверджують і тенденції показників економічної ефективності експорту та рентабельності імпорту протягом п'яти років.

Отже, аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства слід проводити за етапами, наведеними на рис. 2.21.



Рис. 2.21. Етапи аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства

Наведена послідовність етапів аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан, виявити негативні тенденції, що складаються на підприємстві, та вчасно розробити заходи, які запобігають їх розвитку. Це є першим, обов'язковим етапом проведення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності, наступним етапом є визначення перспектив розвитку цього виду діяльності підприємства.

Оскільки для стратегічного контролінгу важливий контроль із позицій майбутніх періодів діяльності з урахуванням можливостей досягнення завдань чинної стратегії, то значущості набуває процедура прогнозування ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства.

У процесі розв'язування реальних завдань в економіці, що передбачають моделювання тенденції розвитку процесу або явища, найчастіше використовують

моделі кривих росту. Ці моделі, в свою чергу, подаються функціями часу $y = f(x)$ за умови, що вплив інших факторів несуттєво чи непрямо враховується через фактор часу [2]. Науковці рекомендують у процедурі прогнозування на основі кривих росту виділити такі етапи: вибір однієї або декількох кривих, форма яких відповідає характеру зміни часового ряду; оцінювання параметрів обраних кривих; перевірку адекватності обраних кривих прогнозованого процесу чи явища; оцінювання точності моделей і остаточний вибір кривої росту; розрахунок точкового й інтервального прогнозів.

Практика моделювання показує, що у прогнозуванні економічних показників за допомогою кривих росту найчастіше застосовуються такі функції: лінійний тренд: $y = a + bt$; гіпербола: $y = a + \frac{b}{t}$; експоненціальний тренд: $y = e^{a+bt}$; тренд у формі степеневої функції: $y = a \cdot t^b$; парабола другого та високих порядків: $y = a + b_1t + b_2t^2 + \dots + b_k t^k$.

Відомо, що за допомогою сучасних програмних засобів (наприклад, статистичних пакетів – таких, як *Statgraphics Centurion*), процедуру вибору кривої зростання легко здійснити за максимальним значенням скорегованого коефіцієнта детермінації, який обчислюється для кожного рівняння. Статистична якість побудованих моделей кривих росту для прогнозу перевіряється за критеріями перевірки якості побудованих регресійних моделей: критеріїв Стюдента, Фішера та Дарбіна – Уотсона. Особливо важливою є перевірка за критерієм Дарбіна – Уотсона, оскільки існування автокореляції залишків може істотно спотворювати прогнозні значення, що неприпустимо для об'єктивного формування управлінського рішення.

Обчислені моделі прогнозування тенденцій показників ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства мають вигляд:

$$x_1 = \exp\left(-1,237 + \frac{0,433}{t}\right) - \text{модель статистично неякісна};$$

$$x_2 = 0,03 + 0,003t - \text{модель має відносну статистичну якість};$$

$$x_3 = (119,558 + 0,0511t^2)^2 - \text{модель має відносну статистичну якість};$$

$$x_4 = -0,143 + 0,339\sqrt{t} - \text{модель статистично неякісна};$$

$$x_5 = \exp(-0,588 + 0,003t^2) - \text{модель статистично якісна};$$

$$x_6 = \sqrt{0,056 - 0,00003t^2} - \text{модель статистично неякісна};$$

$$x_7 = \exp(2,272 + 0,341\ln t) - \text{модель має відносну статистичну якість};$$

$x_8 = 0,002 - 0,000003t^2$ – модель статистично неякісна;

$x_9 = \frac{1}{0,119 + \frac{1}{t}}$ – модель статистично якісна;

$x_{10} = \exp(0,078 - 0,0001t^2)$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{11} = \sqrt{1,46 - \frac{0,636}{t}}$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{12} = 1922,47 - 110,208t$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{13} = 0,207 - 0,00013t^2$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{14} = \frac{1}{1,812 - 0,025t}$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{15} = (0,913 + 0,081\ln t)^2$ – модель статистично неякісна;

$x_{16} = \frac{1}{1,146 + \frac{0,246}{t}}$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{17} = 2,377 - 0,998\sqrt{t}$ – модель статистично неякісна;

$x_{18} = (1,162 - 0,011\ln t)^2$ – модель статистично неякісна;

$x_{19} = \sqrt{0,136 - \frac{0,112}{t}}$ – модель статистично неякісна;

$x_{18} = 0,336 + 0,00007t^2$ – модель статистично неякісна;

$x_{21} = \sqrt{-0,0001 + 0,0001\ln t}$ – модель статистично неякісна;

$x_{22} = \sqrt{0,0001 + 0,0001\ln t}$ – модель статистично якісна;

$x_{23} = \frac{1}{18,879 + 0,003t^2}$ – модель статистично неякісна;

$x_{24} = (159,413 - 2,238t)^2$ – модель має відносну статистичну якість;

$x_{25} = \frac{1}{0,01 - 0,00002\ln t}$ – модель має відносну статистичну якість.

Статистична якість моделей перевірялась за критеріями Фішера, Стьюдента, Дарбіна – Уотсона.

Отже, за моделями, які є статистично якісними, отримано достовірний прогноз на три наступні роки. Проте за окремими моделями, що мають відносну статистичну якість, прогноз сумнівний, його можна розглядати як певний орієнтир.

За моделями, що є статистично неякісними, прогноз взагалі не варто розглядати для формування управлінських рішень. Прогнозні значення показників ефективності експортно-імпортової діяльності досліджуваних підприємств наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Прогнозні значення показників ефективності експортно-імпортової діяльності незбиткових підприємств, що досліджувались

Період прогнозу	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал
	x_2		x_3		x_5	
1	0,1575	(0,006, 0,309)	51844,4	(0,015, 0,459)	819,611	(3,523, 190674)
2	0,1602	(0,008, 0,312)	54031,3	(0,017, 0,48)	1129,52	(4,674, 272946)
3	0,163	(0,01, 0,316)	56311,8	(0,019, 0,503)	1567,39	(6,226, 394607)
	x_7		x_9		x_{10}	
1	35,7856	(6,995, 183,07)	7,3864	(2,299, 10)	0,7571	(0,338, 1,695)
2	36,0491	(7,04, 184,59)	7,4056	(2,301, 10)	0,7453	(0,331, 1,678)
3	36,3089	(7,084, 186,1)	7,4242	(2,303, 10)	0,7335	(0,324, 1,661)
	x_{11}		x_{12}		x_{13}	
1	1,2026	(0, 1,955)	-3147,09	(-162620, 9967,8)	-0,0935	(-0,693, 0,507)
2	1,2027	(0, 1,955)	-3257,3	(-16409,3, 9894,7)	-0,1063	(-0,71, 0,498)
	x_{14}		x_{16}		x_{22}	
1	1,5636	(0,275, 5)	0,8688	(0,676, 1,216)	11529,6	(0, 28981,6)
2	1,6286	(0,276, 5)	0,8689	(0,676, 1,216)	11359,4	(0, 28981,4)
3	1,6991	(0,278, 5)	0,8689	(0,676, 1,216)	11190,2	(0, 28862,5)
	x_{24}		x_{25}			
1	3186,88	(0, 29564,8)	102,889	(96,429, 110,28)	-	-
2	2939,18	(0, 28911,2)	102,884	(96,421, 110,28)	-	-

Таким чином, для продовження процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства можна виконати порівняльний аналіз "цілі – оптимізація – прогноз – оптимізація – факт – відхилення". Наведені в табл. 2.6 прогнозні значення показників використаємо для визначення

оптимальних рівнів показників ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Їх, у свою чергу, будемо розглядати як бажані значення для стратегічного контролінгу. Таким чином, слід сформуувати та розв'язати оптимізаційну задачу. У якості функції цілі раціонально взяти результативний показник ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, який статистично залежить від частинних показників, що її характеризують, і сформуувати систему обмежень, що складаються з інтервалів змін значень показників з урахуванням їхніх числових характеристик і прогнозних значень. На основі економічного аналізу стану ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств, що досліджувались згідно з рейтингом найбільш впливових показників, у якості цільового доцільно взяти показник економічної ефективності експорту (x_{10}). Отже, обчислимо багатофакторну лінійну регресійну залежність економічної ефективності експорту (x_{10}) від решти частинних показників, що характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємств.

Рівняння залежності економічної ефективності експорту (x_{10}) від частинних показників, що характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємств, має вигляд:

$$x_{10} = 1,0217 - 0,8295x_2 + 0,000003x_3 + 1,4449x_6 + 0,0064x_{17} - 0,5653x_{19},$$

$$t_0 = 0,0 \quad t_2 = 0,0179 \quad t_3 = 0,0137 \quad t_6 = 0,0001 \quad t_{17} = 0,0001 \quad t_{19} = 0,0149,$$

де обчислене значення критерію Фішера – $F = 10,73$, критерію Дарбіна – Уотсона – $DW = 2,312$, коефіцієнта детермінації – $R^2 = 0,6792$.

За специфікацією до моделі були включені всі двадцять п'ять показників, які характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємств. Один з них був обґрунтований як результативний – економічної ефективності експорту, а решта двадцять чотири показники були факторами, що впливають на нього. Значущими виявились не всі фактори, а лише п'ять, решта виявились незначущими. За змістом коефіцієнтів "чистої регресії" проаналізуємо вплив значущих факторів у моделі. Згідно з обчисленою моделлю у разі збільшення показника використання активів (x_{17}) на 1% економічна ефективність експорту зросте на 0,0064 % , за умови, що решта значущих факторів буде зафіксована на середньому рівні. На збільшення значення показника економічної ефективності експорту впливає і експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3). Водночас її збільшення на 1 тис. грн сприятиме збільшенню результативного показника на 0,000003 %. А збільшення показника рентабельності виробництва (x_6)

на одиницю сприятиме збільшенню значення показника економічної ефективності експорту на 1,4449 %.

Як показав економічний аналіз, у групі досліджуваних підприємств є такі, що мають збиткову експортно-імпорту діяльність. Це ПАТ "Укрелектромаш" (П4) і Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (П7). Тому розглянемо залежність економічної ефективності експорту від решти показників на семи підприємствах. Обчислена модель має вигляд:

$$x_{10} = 0,7315 + 0,000004x_3 + 1,9648x_6 + 0,0167x_{17} - 0,9975x_{19} + 4,3758x_{23},$$
$$t_0 = 0,0 \quad t_3 = 0,005 \quad t_6 = 0,000 \quad t_{17} = 0,0017 \quad t_{19} = 0,001 \quad t_{23} = 0,013,$$

де обчислене значення критерію Фішера – $F = 6,40$, критерію Дарбіна – Уотсона – $DW = 2,069$, коефіцієнта детермінації – $R^2 = 0,6247$.

На основі використання інструментів описової статистики було обчислено числові характеристики розподілу значень кожного з показників, що визначають ефективність експортно-імпорту діяльності підприємств та є значущими факторами впливу на економічну ефективність експорту, що підтверджено обчисленою регресійною багатофакторною моделлю. Вони послугували основою для складання системи обмежень в оптимізаційній задачі з урахуванням реальних умов діяльності ВАТ "Турбоатом".

Отже, система обмежень має вигляд:

$$10301,27 \leq x_3 \leq 14998,66,$$
$$0,2723 \leq x_6 \leq 0,646,$$
$$0,0797 \leq x_{17} \leq 0,2212,$$
$$0,48 \leq x_{19} \leq 0,917$$
$$0,029 \leq x_{23} \leq 0,0591.$$

Після розв'язання лінійної оптимізаційної задачі в *Excel* було отримано такі оптимальні значення цих найбільш значущих показників:

$$x_{3onm} = 10301,274, \quad x_{6onm} = 0,64603, \quad x_{17onm} = 0,2212, \quad x_{19onm} = 0,48,$$
$$x_{23onm} = 0,05907.$$

Водночас економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,82541.

Таким чином, якщо на підприємстві буде одночасно досягнуто максимального значення показників рентабельності виробництва (x_6), ефективності використання активів (x_{17}), коефіцієнта плинності персоналу (x_{23}), водночас решта показників, а саме: експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3), рентабельність основної діяльності (x_{19}) – будуть набувати мінімальних значень, то економічна ефективність експорту все одно досягне максимального значення та буде становити 1,82541. Розглянемо динаміку показників рентабельності виробництва й ефективності використання активів на підприємстві ВАТ "Турбоатом" за 2009 – 2013 рр. (рис. 2. 22).

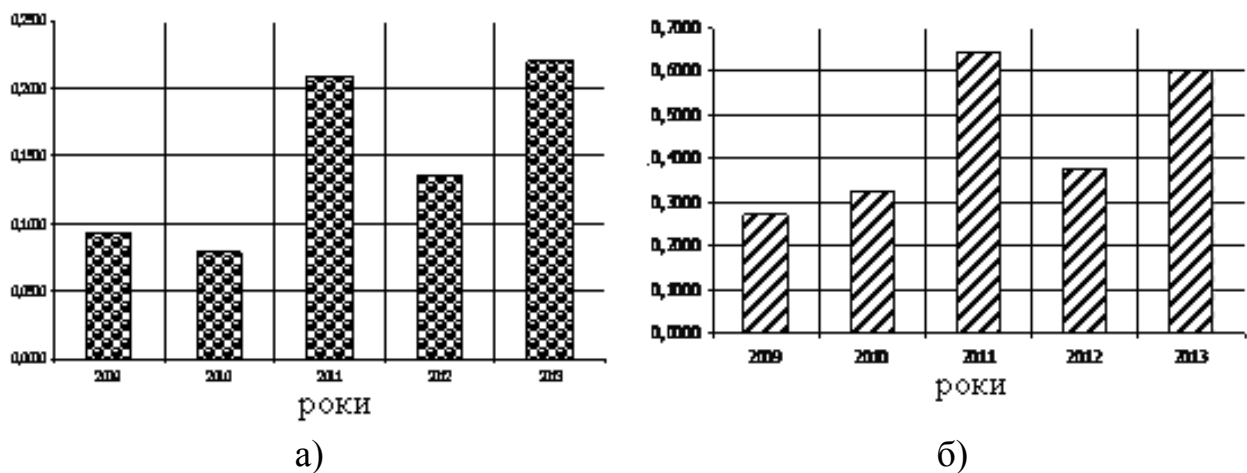


Рис. 2.22. Динаміка значень показників рентабельності виробництва (x_6) а) і ефективності використання активів (x_{17}) б) на підприємстві ВАТ "Турбоатом"

Протягом цього періоду підприємство мало нестабільну динаміку основних показників ефективності діяльності, хоча була наявна тенденція до збільшення середнього значення аналізованих показників.

Далі процедуру оптимізації продовжимо розв'язанням задачі, в якій цільовою функцією є залежність економічної ефективності імпорту (x_{11}) від решти показників на семи підприємствах. Обчислена модель має вигляд:

$$x_{11} = 0,50777 + 0,0000056 x_3 + 1,1069 x_{13} + 0,0366 x_{17} + 0,0000096 x_{24},$$

$$t_0 = 0,0 \quad t_3 = 0,0212 \quad t_{13} = 0,000 \quad t_{17} = 0,0001 \quad t_{24} = 0,0359,$$

де обчислене значення критерію Фішера – $F = 14,06$, критерію Дарбіна – Уотсона – $DW = 2,061$, коефіцієнта детермінації – $R^2 = 0,6521$.

Отже, на економічну ефективність імпорту (x_{11}) підприємств значущий вплив мають тільки чотири фактори: експортна щільність підприємств на зовнішньому ринку (x_3), рентабельність імпорту (x_{13}), ефективність використання активів (x_{17}) та обсяг заохочувальних і компенсаційних виплат (x_{24}). Аналіз динаміки значень даних показників довів, що ВАТ "Турбоатом" має сталу частку експорту, що є істотним фактором впливу на економічну ефективність не тільки експорту, але й імпорту. Підприємство ефективно використовує свої активи та проводить істотну мотиваційну політику, що позначається на економічній ефективності його діяльності.

Для складання системи обмежень оптимізаційної задачі максимізації економічної ефективності імпорту було використано інструменти описової статистики.

Система обмежень задачі має вигляд:

$$10301,27 \leq x_3 \leq 14998,66,$$

$$0,0537 \leq x_{13} \leq 0,7492,$$

$$0,0797 \leq x_{17} \leq 0,2212,$$

$$16200 \leq x_{24} \leq 49500.$$

Розв'язавши цю лінійну оптимізаційну задачу в Excel, отримали такі оптимальні значення цих найбільш значущих показників:

$$x_{3opt} = 10301,274, \quad x_{13opt} = 0,7492, \quad x_{17opt} = 0,2212, \quad x_{24opt} = 16200.$$

Тобто економічна ефективність імпорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,55836.

Аналіз двох оптимізаційних задач показав, що існують фактори, які одночасно впливають на економічну ефективність як експорту, так і імпорту, зокрема це: експортна щільність підприємств на зовнішньому ринку й ефективність використання активів, а також фактор, що характеризує високий рівень управління персоналом на підприємстві та визначається двома показниками: коефіцієнтом плинності персоналу й обсягом заохочувальних і компенсаційних виплат.

Якщо підприємство буде дотримуватись визначених оптимальних рівнів значущих показників, що є факторами впливу, то рівні ефективності як експортної, так і імпортової діяльності будуть високими.

Дослідження продовжимо врахуванням прогнозу значень значущих показників, але моделі кривих росту слід обчислити вже для семи підприємств, що мають

незбиткову експортно-імпортну діяльність. Статистична якість обчислених моделей також перевірялась за критеріями Фішера, Стьюдента, Дарбіна – Уотсона:

$$x_1 = \sqrt{0,238 - 0,004t} \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_2 = (0,176 + 0,0002t^2)^2 \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_3 = 19344,1 + 24,4233t^2 \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_4 = 0,8212 - 0,0003t^2 \text{ – модель статистично неякісна;}$$

$$x_5 = \frac{1}{1,135 - 0,001t^2} \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_7 = \exp(1,972 + 0,523\ln t) \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_9 = \frac{1}{0,146 + \frac{0,712}{t}} \text{ – модель статистично якісна;}$$

$$x_{14} = \frac{1}{1,9784 - 0,403t} \text{ – модель статистично якісна;}$$

$$x_{16} = \frac{1}{1,133 + \frac{0,255}{t}} \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_{18} = \sqrt{13,967 - 26425\sqrt{t}} \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_{19} = \sqrt{0,066 + 0,0358\ln t} \text{ – модель статистично неякісна;}$$

$$x_{21} = (577,729 - 12,344t)^2 \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_{22} = \sqrt{8,633E8 - 1,262E8\sqrt{t}} \text{ – модель статистично якісна;}$$

$$x_{23} = \frac{1}{17,305 + 1,316\sqrt{t}} \text{ – модель має відносну статистичну якість;}$$

$$x_{25} = \frac{1}{0,0096 + 0,00003\ln t} \text{ – модель має відносну статистичну якість.}$$

Використавши статистично якісні моделі та ті, що мають відносну статистичну якість, обчислимо прогностні значення показників на три наступні роки (табл. 2.7).

Обчислені прогностні значення доцільно використовувати в процесі розроблення рішень щодо планування стратегічних змін на підприємстві та використовувати в системі обмежень оптимізаційної задачі для визначення оптимальних значень і відхилень досягнутих значень від оптимальних.

Прогнозні значення показників ефективності експортно-імпорتنної діяльності незбиткових підприємств, що досліджувались

Період прогнозу	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал	Прогнозне значення	95-відсотковий довірчий інтервал
	x_1		x_2		x_3	
1	0,289	(0, 0,651)	0,159	(0,015, 0,459)	50996,7	(5885,0, 96107,4)
2	0,281	(0, 0,649)	0,169	(0,017, 0,48)	52779,6	(7158,4, 98400,8)
3	0,274	(0, 0,647)	0,18	(0,019, 0,503)	54611,3	(8429,4, 100793,0)
	x_5		x_7		x_9	
1	-2,359	(- 0,881, 3,48)	46,863	(10,8, 203,329)	6,017	(2,043, 10)
2	-1,945	(- 0,813, 4,817)	47,539	(10,941, 206,562)	6,037	(2,045, 10)
3	-1,661	(- 0,752, 7,924)	48,207	(11,08, 209,766)	6,055	(2,047, 10)
	x_{14}		x_{16}		x_{18}	
1	1,892	(0,258, 6)	0,877	(0,729, 1,101)		(0, 5,478)
2	2,048	(0,26, 6)	0,877	(0,729, 1,101)		(0, 5,466)
3	2,232	(0,261, 6)	0,877	(0,729, 1,101)		(0, 5,455)
	x_{21}		x_{22}		x_{23}	
1	17815,9	(0, 476492)	10296,0	(0, 292249)	0,0396	(0,022, 0,209)
2	14673,9	(0, 463101)	9775,46	(0, 29076,6)	0,0395	(0,022, 0,206)
3	11836,5	(0, 450071)	9233,23	(0, 28930,7)	0,0393	(0,022, 0,204)
	x_{25}					
1	102,83	(96,245, 110,382)	-	-	-	-
2	102,821	(96,232, 110,38)	-	-	-	-
3	102,813	(96,218, 110,378)	-	-	-	-

Якщо в системі обмежень обох оптимізаційних задач визначення ефективності експортно-імпорتنної діяльності врахувати прогнозні значення показників, обчислені за побудованими моделями прогнозу, які є статистично якісними, то отримаємо такі оптимальні значення показників.

Для задачі максимізації економічної ефективності експортної діяльності $x_{3onm} = 10301,274$, $x_{6onm} = 0,64603$, $x_{17onm} = 0,2212$, $x_{19onm} = 0,48$, $x_{23onm} = 0,0396$. За цих показників економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,82542, що свідчить про збереження високого рівня ефективності в перспективі за умови відсутності форс-мажорних обставин. У задачі максимізації економічної ефективності імпоротної діяльності з урахуванням прогнозних значень взагалі не змінюється рівень ефективності, що теж свідчить про відносну стабільність діяльності за умови відсутності форс-мажорних обставин.

Для визначення оптимальних рівнів показників ефективності експортно-імпоротної діяльності для всіх незбиткових підприємств, що досліджувались, слід виконати процедуру.

Так, для підприємства Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева, виходячи з реальних можливостей підприємства без залучення додаткових коштів і різного роду заходів, оптимальні значення показників такі: $x_{3onm} = 10301,274$, $x_{6onm} = 0,0$, $x_{17onm} = -0,0044$, $x_{19onm} = 0,0$, $x_{23onm} = 0,0595$. За цих умов економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,033; з $x_{13onm} = -0,0189$, $x_{24onm} = 16200$ економічна ефективність імпорту буде дорівнювати 0,6999.

Для підприємства ВАТ "Світло Шахтаря", виходячи з реальних можливостей підприємства і також без залучення додаткових коштів і заходів, оптимальні значення показників такі: $x_{3onm} = 26665,9$, $x_{6onm} = 0,2832$, $x_{17onm} = 0,3775$, $x_{19onm} = 0,3012$, $x_{23onm} = 0,0973$. Економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,59192; $x_{13onm} = -0,0189$, $x_{24onm} = 16200$. Друга оптимізаційна задача для даного підприємства не має розв'язку.

Знайдемо оптимальні значення показників експортно-імпоротної діяльності ПАТ "Автрамат". Якщо цільова функція – економічна ефективність експорту максимізується, то $x_{3onm} = 10301,27$, $x_{6onm} = 0,0642$, $x_{17onm} = 0,054$, $x_{19onm} = 0,0$, $x_{23onm} = 0,0641$. Очевидно, що економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,18024. Якщо цільова функція – економічна ефективність імпорту, то максимум буде дорівнювати 1,2475 за умови, що $x_{3onm} = 10301,274$, $x_{13onm} = 0,532$, $x_{17onm} = 0,054$, $x_{24onm} = 9500$.

Розв'язком оптимізаційних задач значень показників експортно-імпоротної діяльності ВАТ "Завод ім. Фрунзе" є такі величини: $x_{3onm} = 20209,2$,

$x_{6onm} = 0,07098$, $x_{17onm} = 24,0763$, $x_{19onm} = 0,1559$, $x_{23onm} = 0,0909$. Отже, економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,596122. За цільової функції економічної ефективності імпорту максимум досягне 1,97768 за умови, що $x_{3onm} = 20209,2$, $x_{13onm} = 0,3941$, $x_{17onm} = 24,07626$, $x_{24onm} = 4100$.

Для ВАТ "Харківський підшипниковий завод" розв'язком оптимізаційних задач значень показників експортно-імпоротної діяльності є такі величини: $x_{3onm} = 41438,025$, $x_{6onm} = 0,0952$, $x_{17onm} = 2,4634$, $x_{19onm} = 0,0$, $x_{23onm} = 0,035892$. Економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,282496. За цільової функції економічної ефективності імпорту максимум досягне 1,034209 за умови, що $x_{3onm} = 41438,025$, $x_{13onm} = 0,056144$, $x_{17onm} = 2,463383$, $x_{24onm} = 14800$.

Оптимальні значення показників експортної діяльності Державного підприємства "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" такі: $x_{3onm} = 26665,905$, $x_{6onm} = 0,1435$, $x_{17onm} = 27,2153$, $x_{19onm} = 0,4047$, $x_{23onm} = 0,060289$. Таким чином, економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,5287. За цільової функції економічної ефективності імпорту задача не має розв'язку.

Проведене дослідження підтверджує доцільність включення до процедур контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності, крім стандартних етапів, особливих аналітичних етапів, що є процедурами, змістовність яких полягає в розв'язуванні оптимізаційних задач. Оптимізаційні задачі передбачають у якості цільових функцій брати залежність результативних ознак – економічної ефективності експорту й економічної ефективності імпорту від значущих, впливових ознак, що характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності. Обмеження в оптимізаційних задачах встановлюються на основі застосування інструментів описової статистики та побудованих законів розподілу значень частинних показників. Для контролінгу важливо отримати й оптимальні значення частинних показників з урахуванням їх прогнозних значень. Таким чином, конкретизуються можливості порівняння значень фактично досягнутих показників із потенційними, що забезпечують досягнення обраної стратегії на підприємстві.

На основі викладеного можна дійти висновку, що наведені аналітичні процедури контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності вдосконалюють як процес, так і інструменти та методи контролінгу.

Розділ 3

Науково-практичне вирішення проблем стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінга

3.1. Методичне забезпечення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства

У процесі розроблення методичного підходу до контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємств важливо враховувати як основні проблеми та вимоги, що висувуються до системи стратегічного контролінгу, так і фактори, що можуть обмежувати та гальмувати реалізацію контролінгу в умовах конкретного підприємства. Тут слід сказати, що результати проведеного аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств Харківського регіону (а саме: "Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева" (П1), ВАТ "Світло Шахтаря" (П2), ВАТ "Турбоатом" (П3), ПАТ "Укрелектромаш" (П4), ПАТ "Автрамат" (П5), ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (П6), "Харківського державного авіаційного виробничого підприємства" (П7), ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (П8), Державного підприємства "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" (П9)) показали, що склались негативні передумови, які вимагають негайного впровадження системи стратегічного контролінгу на машинобудівних підприємствах, серед них:

тенденції до зниження динаміки показників, що характеризують експортну та імпорتنу діяльність, збитковість експортних й імпорتنих операцій;

неузгодженість стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємств і завдань щодо її реалізації за сучасними економічними умовами;

недосконалість методик обліку й аналізу, оцінювання експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств, що призводить до недостатності або обмеженості аналітичної інформації в процесі прийняття управлінських рішень;

недосконалість наявних інформаційних систем управління на машинобудівних підприємствах, що обумовлює незадовільну координацію їхніх структурних підрозділів.

Очевидним є той факт, що формування та впровадження системи контролінгу, в тому числі стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності на машинобудівних підприємствах, є складним процесом, який потребує перш

за все матеріальних витрат. Тому цей процес має бути обґрунтованим та враховувати наявність економічних та управлінських проблем, докази ефективності, доречності та своєчасності впровадження контролінгу та наявність у підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів [14].

Отже, наявні напрацювання щодо формування та впровадження контролінгу зовнішньоекономічної діяльності, експортної та імпоротної діяльності машинобудівних підприємств, результати проведеного дослідження на дев'яти машинобудівних підприємствах Харківського регіону свідчать про сприятливість більшості зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на розвиток названих видів діяльності, незважаючи на складність економічних умов у країні. Водночас слід наголосити на тому, що слід ширше використовувати методи та підходи, розробляти заходи, які б комплексно, повномасштабно, програмно забезпечували організацію формування та здійснення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємств.

Узагальнення результатів проведених досліджень дозволяє рекомендувати методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств, який реалізується за такими етапами.

1. Здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства. За цим аналізом передбачається аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств та аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках.

1.1. Виконати аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. Учені, що вивчали проблеми впливу зовнішніх факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, радять розподіляти їх на політичні, економічні, законодавчо-правові, адміністративні, природно-кліматичні, фактори неформальних обмежень, часу та простору, інформаційні, історичні, соціальні, міжнародні фактори [15]. Зокрема, вплив політичних факторів виражається в: державній підтримці виробників; впливі на стан зовнішньоекономічних відносин; міжнародних конфліктах. Вплив економічних факторів залежить від: стану банківської системи в країні, рівня кооперації, забезпеченості внутрішнього ринку ресурсами, рівня інвестування, місткості та структури зовнішнього ринку, рівня інфляції в країні тощо. Вплив законодавчо-правових факторів здійснюється через дотримання світових стандартів обліку, механізму відносин із зарубіжними підприємствами, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності та продукції, рівня розвитку законодавчої бази та системи обліку, що відповідають світовим вимогам, державних методів

регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Фактор часу та простору діє через рівень НТП і міжнародний розподіл праці. Вплив зовнішнього інформаційного фактору відчувається у швидкості обігу інформації щодо впровадження нових технологій та появи нової продукції на світових ринках. Істотний вплив на розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств мають також історичні фактори, що обумовлені періодом існування ринкових відносин у країні, наявністю теоретичних і практичних засад функціонування й управління підприємством. Соціальні фактори також істотно впливають на стан експортно-імпоротної діяльності підприємств. Слід зазначити і великий вплив рівня міжнародних стандартів, який потребує дотримання та виконання від підприємств, що здійснюють експортно-імпорتنу діяльність. Фактори зовнішнього середовища виражають його можливості та загрози.

Фахівці з проблем стратегічного аналізу радять виокремлювати для кожного конкретного підприємства ті фактори, які є можливостями або загрозами, оскільки однакові фактори можуть мати протилежний вплив на різних підприємствах [15, с. 102–115].

1.2. Провести аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках. Цей аналіз передбачає розроблення моделі *GE/McKinsey*, яка ґрунтується на майбутньому прибутку або майбутній рентабельності інвестованих коштів. На осях У та Х відкладаються рівні інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку. На практиці найчастіше застосовують різні модифікації та вдосконалені моделі *GE/McKinsey*, характерною особливістю яких є врахування більшої кількості факторів та отримання більшої кількості варіантів стратегічних рішень для кожної позиції [15, с. 172–179].

2. Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність. Цей аналіз передбачає визначення та аналіз внутрішніх факторів, виявлення сильних і слабких сторін підприємства. З цією метою рекомендується аналізувати такі сфери діяльності підприємства, як маркетинг, виробництво, фінанси, організація та кадри. Серед сильних сторін підприємств найчастіше виділяють: велику ринкову частку, декілька цільових ринків, високий рівень сервісного обслуговування, позитивний імідж, високу якість товарів, новітню технологію, низькі витрати виробництва, низькі загальні витрати, мобільну структуру витрат, ефективну структуру управління підприємством, довгострокові перспективи розвитку, високий рівень професіоналізму, великий практичний досвід працівників. До слабких сторін підприємства відносять невелику ринкову частку, один цільовий ринок, низький рівень сервісного обслуговування, негативний імідж, низьку якість товарів, застарілу технологію, високі витрати виробництва, високі

загальні витрати, брак обігових коштів, бюрократичну структуру управління підприємством, короткострокові перспективи розвитку, неефективну систему стимулювання праці, відсутність або недостатню кількість висококваліфікованих працівників.

3. Визначити місце експортно-імпортової діяльності в господарській діяльності підприємства. Для цього визначають вплив змін експортно-імпортової діяльності на результативність діяльності підприємства в цілому.

4. Провести аналіз особливостей методів стратегічного управління експортно-імпортовою діяльністю на підприємстві. На цьому етапі здійснюється уточнення концепції стратегічного управління експортно-імпортовою діяльністю підприємства на основі врахування принципів управління (науковості, системності, взаємовигідності, єдності, принцип участі, принцип безперервності та гнучкості, принцип точності), визначення стратегічних цілей (експортної та імпортової діяльності), формування стратегії експортно-імпортової діяльності та ступеня їх реалізації. Формування стратегії експортно-імпортової діяльності підприємства рекомендується здійснювати за такою послідовністю дій:

1) визначення профілю міжнародної спеціалізації – встановлення пріоритетів розвитку експортного комплексу підприємства та частки ринку товарів, яка може бути сформована за рахунок імпорту;

2) визначення перспективних напрямів використання зовнішньоекономічних чинників;

3) формування територіально-географічних пріоритетів діяльності;

4) розроблення механізму управління експортно-імпортовою діяльністю;

5) розроблення альтернативних варіантів стратегії експортно-імпортової діяльності підприємства;

6) вибір стратегії експортно-імпортової діяльності підприємства.

5. Обґрунтувати стратегічний контролінг на підприємстві як підсистему стратегічного управління. Цілями стратегічного контролінгу є: забезпечення довгострокового, ефективного функціонування підприємства в динамічному, нестабільному зовнішньому середовищі; реалізація глобальних і локальних стратегій підприємства в довгостроковій перспективі; збереження стабільності й успішний розвиток підприємства; координація систем обліку, планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення.

6. Сформуванню систему показників стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності підприємства. На основі теоретико-логічного аналізу робіт провідних фахівців з проблем аналізу й управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема експортно-імпортовою діяльністю підприємств (таких, як

О. Є. Кузьмін [99], Т. М. Мельник [110], Л. І. Піддубна [152 – 154], М. Тарасюк [198] та інших) була встановлена доцільність структурування системи показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства за складовими ефективності цієї діяльності: зовнішньоторговельною ефективністю (x_1 – частка експорту, x_2 – частка імпорту, x_3 – експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку, x_4 – вигідність експорту, x_5 – частка внутрішнього ринку), виробничою ефективністю (x_6 – рентабельність виробництва, x_7 – продуктивність праці – виробіток на одного працівника, x_8 – фондвіддача, x_9 – матеріаломісткість продукції), економічною ефективністю (x_{10} – економічна ефективність експорту, x_{11} – економічна ефективність імпорту, x_{12} – прибутковість експортних операцій, x_{13} – рентабельність імпорту), структурною ефективністю (x_{14} – темп зміни поставок на експорт, x_{15} – темп зміни імпорту, x_{16} – рівень продуктової диверсифікації експорту), можливостями розвитку експортно-імпоротної діяльності (x_{17} – ефективність використання активів, x_{18} – темп зміни обсягу продажів, x_{19} – рентабельність основної діяльності, x_{20} – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, x_{21} – запаси матеріальних ресурсів, x_{22} – витрати на збут, x_{23} – коефіцієнт плинності персоналу, x_{24} – заохочувальні та компенсаційні виплати, x_{25} – індекс споживчих цін (індекс інфляції).

7. Здійснити вибір інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. У стратегічному аналізі використовується багато методів і прийомів, інструментів і процедур, що застосовуються і для стратегічного контролінгу (загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизації, системного аналізу, оцінювання, класифікації та ін.). Тому вибір інструментів і процедур необхідно здійснювати залежно від завдань саме стратегічного контролінгу. Відомо, що проведення ситуаційного стратегічного аналізу здійснюється за процедурами: аналізу макроточення підприємства, безпосереднього оточення та аналізу середовища підприємства; конфронтаційного аналізу; детального аналізу параметрів маркетингової сукупності, синтезу результатів, прогнозу та передбачення; аналізу стратегічних операцій і прийняття рішень. У цьому ряду слід підкреслити виділення стратегічних господарських зон, визначення стратегії конкуренції, формулювання стратегічних варіантів, ідентифікації і оцінювання потенційно важливих проблем і ризиків, корегування на основі зворотного зв'язку.

Реалізується кожна з названих процедур відповідними методичними прийомами. Так, аналіз макроточення передбачає огляди, інформаційні узагальнення,

проекти, звіти, статистичні довідки, кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних і статистичні оцінки, PEST-аналіз. Аналіз безпосереднього оточення передбачає аналіз ринкової позиції, ставлення до торговельної марки та престижу підприємства, аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження і безпосередні спостереження). Аналіз середовища підприємства передбачає порівняльний аналіз процедури "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення", причинно-наслідковий аналіз, аналіз і експертна оцінка власних можливостей та сильних сторін, аналіз даних бухгалтерського й оперативного обліку. Конфронтаційний аналіз передбачає SWOT-аналіз, методи порівняльного аналізу. У детальному аналізі параметрів маркетингової сукупності передбачаються аналіз стратегічних позицій бізнесу (модель BCG, GE/McKinsey та тощо), методи портфельного аналізу, методи класифікації продукції (за П. Друкером), метод аналізу збуту протягом життєвого циклу галузі, ABC-аналіз, оптимум Парето. Синтез результатів здійснюється за причинно-наслідковим аналізом, SWOT-аналізом, методами портфельного аналізу. Прогнози та передбачення здійснюються за методом сценаріїв розвитку, нормативним методом, аналізом часових рядів, екстраполяції тенденцій, аналізом критичних зв'язків тощо. Планування стратегії реалізується в підготовці стратегічного плану за методами формування господарського портфеля, методами варіантного аналізу, аналізу ризиків, методами творчого мислення й експертного оцінювання, техніко-економічного оцінювання проектів. Аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень здійснюється завдяки методам імітаційного моделювання та управління запасами, теорії масового обслуговування, методам мережевого аналізу, аналізу ризиків, методам експертного оцінювання та функціонально-вартісного аналізу.

8. Провести аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. Від об'єктивності аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства залежить дієвість ухваленого управлінського рішення. Проводити такий економічний аналіз рекомендується за етапами:

1) уточнення змістовності ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства;

2) визначення основних складових ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства;

3) формування системи частинних показників складових ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства;

4) виявлення внутрішніх латентних факторів ефективності експортно-імпоротної діяльності;

5) визначення взаємозв'язків між складовими ефективності експортно-імпоротної діяльності;

б) установлення рейтингу найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності;

7) виявлення тенденцій у змінах найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності.

Реалізація цих етапів здійснюється за допомогою багатовимірних статистичних методів – факторного та канонічного аналізів. Наведена послідовність етапів аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності дозволяє дати об'єктивну оцінку поточному стану діяльності підприємства, виявити негативні тенденції, що спостерігаються на підприємстві, та вчасно розробити заходи, що запобігають їх розвитку. Це є обов'язковим етапом проведення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.

9. Реалізувати процедуру "цілі – оптимізація – прогноз – оптимізація – факт – відхилення". Згідно з цією процедурою передбачається поставити та розв'язати оптимізаційні задачі та розробити моделі прогнозування показників діяльності. Для стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності важливо знайти оптимальні значення її показників, розв'язавши відповідні оптимізаційні задачі. Рекомендується цільові функції задач обчислювати як багатофакторні лінійні залежності показників економічної ефективності експорту й економічної ефективності імпорту від значущих, впливових ознак, що характеризують ефективність експортно-імпоротної діяльності. Обмеження в оптимізаційних задачах складаються на основі застосування інструментів описової статистики та побудованих законів розподілу значень частинних показників. Якщо підприємство буде дотримуватись визначених оптимальних рівнів значущих показників, що є факторами впливу, то рівні ефективності як експортної, так і імпоротної діяльності будуть високими.

Для стратегічного контролінгу важливий контроль з позицій майбутніх періодів діяльності з урахуванням можливостей вирішення завдань чинної стратегії, тому необхідною є процедура прогнозування ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Рекомендується визначати прогноз значень частинних показників експортно-імпоротної діяльності на основі кривих росту. Статистична якість обчислених моделей перевіряється за критеріями Фішера, Стьюдента, Дарбіна - Уотсона. Обчислені прогнозні значення доцільно використовувати у розробленні рішень щодо планування стратегічних змін на підприємстві, а також у системі обмежень оптимізаційної задачі для визначення оптимальних значень і відхилень досягнутих значень від оптимальних.

Так, здійснення процедури "цілі – оптимізація – прогноз – факт – відхилення" на підприємстві ВАТ "Турбоатом" показало, що якщо підприємство

буде дотримуватись визначених оптимальних рівнів значущих показників, (а саме: $x_{3onm} = 10301,274$, $x_{6onm} = 0,64603$, $x_{13onm} = 0,7492$, $x_{17onm} = 0,2212$, $x_{19onm} = 0,48$, $x_{23onm} = 0,05907$, $x_{24onm} = 16200$), то економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,82541, а економічна ефективність імпорту буде також максимальною та дорівнюватиме 1,55836.

Як зазначалось, для стратегічного контролінгу важливо здійснювати контроль і порівнювати досягнуті значення показників з оптимальними в перспективі. Для цього було рекомендовано в системі обмежень обох оптимізаційних задач для встановлення ефективності експортно-імпортової діяльності враховувати прогнозні значення показників, обчислені за побудованими моделями прогнозу, які є статистично якісними. Так, для підприємства ВАТ "Турбоатом" оптимальними значеннями показників у перспективі є: $x_{3onm} = 10301,274$, $x_{6onm} = 0,64603$, $x_{17onm} = 0,2212$, $x_{19onm} = 0,48$, $x_{23onm} = 0,0396$. За цих показників економічна ефективність експорту на підприємстві буде максимальною та дорівнюватиме 1,82542, а високий рівень ефективності імпортової діяльності не зміниться. Отже, за відсутності форс-мажорних обставин можна очікувати відносно стабільний високий рівень експортно-імпортової діяльності підприємства.

Аналіз відхилення значень показників стратегічного контролінгу рекомендується здійснювати за такими критеріями, як: позитивне відхилення, негативне "допустиме" відхилення, негативне "критичне" відхилення. Для проведення такої градації на підприємстві має бути визначено критерій "критичних" відхилень, який може бути диференційований за контрольними періодами. У якості критерію критичного відхилення доцільно прийняти певне відхилення, яке визначається відповідно до значущості зовнішньоекономічної діяльності для підприємства, та питомої ваги зовнішньоторговельного обороту. За кожним критичним відхиленням (а за необхідності – й менш значущими розмірами відхилень показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства) повинні бути виявлені причини, що їх викликали.

10. Розробити управлінське рішення щодо вибору пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу. Такий вибір слід здійснювати методично, застосовуючи також аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз) за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності. Відмінність даної процедури полягає в застосуванні аналізу стратегічних розривів за поточними, оптимальними та прогнозними значеннями показників стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності в якості очікуваних. Це дозволяє перетворити

стратегію у форму конкретних об'єктивних значень показників для налагодження зворотного зв'язку з метою оцінювання результатів експортно-імпоротної діяльності та розроблення своєчасних заходів з реагування на виявлені стратегічні розриви. Окрім того, застосування матричного інструменту ринкового (конкурентного) профілю дозволяє наочно відобразити виявлені стратегічні резерви та стратегічні розриви та визначити майбутню ефективність стратегічних альтернатив щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

11. Проконтролювати виконання управлінських рішень. На цьому етапі вирішуються завдання щодо формування комплексу робіт із упровадження управлінських рішень в експортно-імпорتنу діяльність підприємства та перевірки виконання функціональних обов'язків контролера або економіста, який здійснює контролінг на підприємстві. Для підвищення ефективності стратегічного контролінгу на підприємстві слід призначити фахівця з економічного відділу для того, щоб чітко розмежовувати управлінські функції відповідно до цілей та завдань, які стоять перед кожним структурним підрозділом, і підвищити ступінь компетентності у прийнятті управлінських рішень [17]. До повноважень, що здійснює контролер, належать: установлення перспективних цілей і завдань експортно-імпоротної діяльності підприємства; узгодження експортно-імпоротної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; встановлення цілей і обмежень щодо управління ресурсами експортно-імпоротної діяльності підприємства; визначення рівня інвестицій у систему контролю та управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства; моніторинг інформаційних потоків експортно-імпоротної діяльності в інформацій системі підприємства; участь у розробленні стратегічного плану, визначенні необхідних фінансових ресурсів і бюджету стратегічного плану; провадження контролінгу експортно-імпоротної діяльності, обліку, контролю і аналізу показників експорту й імпорту на підприємстві. На підприємстві має бути розроблена посадова інструкція контролера, який здійснює стратегічний контролінг [17]. Вимоги посадової інструкції є обов'язковими для співробітника з моменту його ознайомлення з нею під підпис і до переміщення на іншу посаду або звільнення. Погоджену та затверджену інструкцію нумерують, прошивають, завіряють печаткою підприємства та зберігають у відділі кадрів підприємства відповідно до порядку діловодства.

Отже, змістовність методологічного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства реалізується в етапах, завданнях кожного етапу, методах виконання завдання та результатах їх вирішення (табл. 3.1).

Змістовність методологічного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств

Завдання	Методи виконання завдання	Результати вирішення завдання
1	2	3
1. Здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства		
1.1. Аналіз впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 1.2. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринках.	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз; статистичний аналіз, аналіз конкуренції, портфельний аналіз	1.1. Визначення зовнішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 1.2. Визначення конкурентних позицій підприємства на ринках
2. Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність		
Аналіз внутрішніх факторів і виявлення сильних і слабких сторін підприємства	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз; статистичний аналіз	Визначення внутрішніх факторів, сильних і слабких сторін підприємства
3. Визначення місця експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства		
Аналіз впливу експортно-імпоротної діяльності на господарську діяльність підприємства в цілому	Аналіз бухгалтерської, оперативної і статистичної звітності ЗЕД, економічний аналіз	Визначення місця експортно-імпоротної діяльності в господарській діяльності підприємства
4. Проведення аналізу особливостей методів стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю на підприємстві		
Уточнення концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на основі врахування особливостей реалізації принципів управління в ньому	Економічний та стратегічний аналіз, бенчмаркінг	Опис особливостей методів стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю на підприємстві
5. Обґрунтування стратегічного контролінгу на підприємстві як підсистеми стратегічного управління		
Налаштування теоретичного забезпечення стратегічного контролінгу експортно-імпоротною діяльністю на підприємстві як підсистеми стратегічного управління	Теоретико-логічний аналіз законодавчих актів, що регулюють експортно-імпорتنу діяльність	Теоретичне забезпечення формування стратегічного контролінгу на підприємстві як підсистеми стратегічного управління

1	2	3
6. Формування системи показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Систематизація показників стратегічного контролінгу за складовими експортно-імпоротної діяльності підприємства	Методи аналізу та синтезу; теоретико-логічний аналіз	Системи показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства
7. Вибір інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Аналіз інструментів та аналітичних процедур стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу	Теоретико-логічний аналіз	Перелік інструментів та аналітичних процедур стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства
8. Проведення аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства для її стратегічного контролінгу		
Аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу	Математичні методи визначення взаємозв'язків між складовими ефективності експортно-імпоротної діяльності	Визначення рейтингу найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності та встановлення тенденцій змін найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності
9. Реалізація процедури "цілі – оптимізація – прогноз – факт – відхилення"		
9.1. Визначення оптимальних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 9.2. Визначення прогнозних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства	Методи лінійної оптимізації, моделі прогнозу – криві росту	9.1. Набір оптимальних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства. 9.2. Набір прогнозних значень підконтрольних показників експортно-імпоротної діяльності машинобудівного підприємства
10. Розроблення управлінських рішень щодо вибору пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу		
Вибір пріоритетних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі результатів її стратегічного контролінгу	Аналіз стратегічних розривів	Опис ринкового профілю підприємства

1	2	3
11. Контролювання виконання управлінських рішень		
11.1. Формування комплексу робіт щодо впровадження управлінських рішень в експортно-імпорتنу діяльність підприємства. 11.2. Перевірка виконання функціональних обов'язків контролера або економіста, який здійснює контролінг на підприємстві	Організаційні методи виконання управлінських рішень	11.1. Обізнаність кожного учасника процесу стратегічного контролінгу відносно необхідних дій, які забезпечують виконання даних управлінських рішень

Таким чином, на основі запропонованого методичного підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпорتنної діяльності підприємства забезпечується такий стиль управління, що відрізняється чіткою координацією всіх його функцій з урахуванням установлення цілі, планування та корегування стратегії, контролю функціонування всього підприємства; водночас задається, розвивається та контролюється підсистема стратегічного інформаційного забезпечення. Завдяки цьому методичному підходу до стратегічного контролінгу експортно-імпорتنної діяльності підприємства забезпечується можливість його технологічного здійснення з урахуванням особливостей конкретного підприємства.

3.2. Практичні рекомендації щодо вибору основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпорتنної діяльності підприємства

Досліджувані вітчизняні машинобудівні підприємства функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, у зв'язку з чим істотно ускладнюється можливість прогнозування розвитку їх експортно-імпорتنної діяльності. Для того щоб не тільки вижити, але й підсилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно проводити стратегічне планування на високому професійному рівні. Способи вилучення внутрішніх резервів підприємств здебільшого неочевидні, тому керівництву підприємств важко знайти потенціал для стратегічного розвитку та приділити час формуванню такої ефективної стратегії розвитку експортно-імпорتنної діяльності підприємств, яка забезпечить конкурентну перевагу підприємству на світовому ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Стратегія розвитку експортно-імпорتنної діяльності підприємства реалізується через відповідні заходи з маркетингу, зміни технології виробництва експортної

продукції, корегування шляхів фінансового забезпечення підприємства, зміну соціального клімату на підприємстві та системи управління експортно-імпортною діяльністю підприємства у цілому. Усі ці заходи визначають функціональні напрями стратегії. Отже, вибір основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства стає невід'ємною частиною процесу формування стратегії і його ключовим елементом. На практиці більшість вітчизняних машинобудівних підприємств стикаються з відсутністю необхідної інформації для розроблення адекватних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності, а також із виникненням непередбачених обставин і впливом неврахованих чинників.

Таким чином, розроблення гнучкого методичного забезпечення процесу стратегічного управління, зокрема вибору основних напрямів реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності, є актуальним для більшості вітчизняних машинобудівних підприємств.

Вирішення проблеми стратегічного планування започатковано І. Ансоффом [9]. Результати сучасних досліджень у цій сфері викладені в роботах таких вітчизняних учених, як Н. М. Галазюк [34], Л. Н. Давиденко [49], А. П. Наливайко [141] та ін. Авторами роботи [66] виділено основні проблеми, що пов'язані з визначенням змістовності стратегії та ступенем контролю за процесом її формування, а саме проблеми: складності, в основу якої закладене узагальнення детального відображення реальної дійсності та підхід до спрощення окремих положень стратегії; інтеграції, що обумовлює необхідність установа зв'язку між позиціонуванням і плануванням; стандартизації, яка висвітлює аспекти новизни й унікальності стратегії; контролю за процесом формування ефективної стратегії, яка визначає можливість продуманості та централізації процесу; колективної взаємодії, ґрунтованої на виборі індивідуальності, або колективності, або технічності процесу формування стратегії; змін, яка встановлює мотив розроблення стратегії; вибору, яка включає не лише вибір, але й наявність альтернативних варіантів стратегічного розвитку; мислення, що акцентує увагу на стратегічному мисленні. Як ключовий етап стратегічного управління виділяється етап стратегічного вибору і в роботі А. Т. Зуба [61].

Отже, вибір основних напрямів реалізації стратегії є важливим питанням, вирішення якого потребує розроблення основних методичних положень, методів та інструментів.

Аналіз наявних підходів [8; 9; 29; 47; 61; 72; 74 – 76; 102; 127; 141; 149; 200; 207; 227] і найбільш поширених інструментів вибору стратегії дозволив виділити переваги та виявити ряд недоліків, властивих як кількісним, так і якісним методам стратегічного вибору (табл. 3.2).

Методи вибору стратегії

Методи	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Стратегічна модель Мак-Кінзі	Вибір стратегічної зони господарювання	Використання оцінки привабливості ринку, що дозволяє врахувати специфіку окремого підприємства	Складність моделі, загроза суб'єктивізму
Модель Мак-Кінзі "7С"	Аналіз основних факторів, що мають найбільше значення для розвитку підприємства; серед них: стратегія, навички, загально визнані цінності, структура, система, кадри, стиль	Урахування значної кількості факторів. Установлення зв'язків між працівниками з урахуванням їх інтересів	Відсутність чітких рекомендацій щодо вибору стратегії та розвитку бізнесу
Двофакторний аналіз (А. Томпсон, А. Стрікленд)	Визначення цінних і нецінних факторів формування конкурентних переваг і аналіз цілей підприємства	Визначення п'яти основних видів стратегій конкуренції	Не враховується специфіка високотехнологічних галузей
Крива досвіду, модель ділового аналізу PIMS	Вивчення шляхів економії витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва та частки на ринку, що дозволяє забезпечити зростання прибутку та конкурентоспроможності	Урахування в діяльності досвіду інших підприємств	Використовується лише в контексті насичених і стійких ринків; має пізнавальний характер
Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)	Побудова матриці на основі показників зростання ринку та частки ринку, які вважаються найбільш важливими в дослідженні	Наочність та простота. Визначення конкурентної позиції підприємства	Передбачає автономність бізнес-одиниць; зростання ринку не характеризує перспективи бізнесу
SWOT-аналіз (К. Ендрюс)	Аналіз конкурентоспроможності, оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, визначення ринкових можливостей і загроз	Визначення можливостей і загроз; вибір товарів і ринків, на яких товари продаватимуться; побудова економічної стратегії	Відсутність рекомендацій щодо способу реалізації стратегії
Модель М. Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил: наявних конкурентів, потенційних конкурентів субститутів, покупців, постачальників	Визначення частки ринку окремого підприємства та рівня прибутку	Відсутність методичного визначення місця стратегії в сукупності функцій управління та її зв'язків з політикою підприємства

1	2	3	4
Концепція життєвого циклу продукції	Аналіз фаз життєвого циклу продукції	Актуальність для технічно складної продукції	Потребує чіткого визначення ринку; не враховує впливу неконтрольованих зовнішніх факторів
Стратегічна модель А. Д. Літтла (ADL)	Аналіз фази життєвого циклу сектору (не продукції) та конкурентної позиції	Багатофакторність	Схематичність

Нівелювати недоліки традиційно використовуваних інструментів стратегічного вибору дозволить або комбінувати ці методи, або доопрацьовувати їх з метою підвищення ефективності стратегічного вибору. У роботі [59] подано результати аналітичних досліджень, проведених експертами у сфері стратегічного аналізу, які свідчать про те, що більшість учасників експертного опитування (45,1 %) вважають основним інструментом стратегічного аналізу SWOT-аналіз. Водночас серед 28,7 % опитуваних уявлення про методики стратегічного аналізу обмежені виключно теоретичними рамками. Отже, більшість фахівців здійснюють оцінювання наявного стану (SWOT-аналіз). Однак стратегічне управління ставить акцент на тому, що не з будь-якого початкового стану підприємства можна досягти бажаного для нього майбутнього. Тому у стратегічному плануванні величезну роль відіграє здатність керівників підприємства працювати з майбутнім, створювати образ бажаного майбутнього, проектувати та реалізовувати нові інноваційні бізнес-моделі свого підприємства, таким чином змінюючи галузеві стандарти. Стратегічне управління передбачає зміну парадигми – від реактивності до проактивності (тобто не реагувати на зміни, а випереджати їх).

Слід зауважити, що останнім часом у всьому світі спостерігається підвищений інтерес до такої сфери аналітики, як аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз) [4; 41; 59; 190]. Розроблений Стенфордським дослідницьким інститутом, цей інструмент аналізу і сьогодні зберігає свою актуальність та має потенціал розвитку.

Під стратегічним розривом розуміють відхилення від поточного стану визначеного стратегічними цілями бажаного стану об'єкта у довгостроковій перспективі. Виявлений стратегічний розрив можна розподілити на складові, найбільш важливі для процесу розроблення адекватних управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей. Такі стратегічні розриви важливо своєчасно виявляти та усувати [59].

На основі GAP-аналізу можна розробити план дій з усунення виявленого розриву. Таким чином, мета GAP-аналізу – визначити, чи існує розрив між цілями та можливостями, і якщо так, установити, яким чином його "заповнити". У випадку, якщо стратегічний інтерес підприємства представлений одночасно декількома параметрами, можна використати поширене подання GAP-аналізу, яке передбачає одночасне оцінювання за декількома стратегічними напрямками. Система управління стратегічними розривами дозволяє уникнути кризи ліквідності, істотно зменшити негативні наслідки фінансових криз і повною мірою використати переваги, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури як в короткостроковому, так і в довгостроковому аспекті.

У зв'язку з цим в якості методу стратегічного аналізу в процесі вибору основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства пропонується такий інструмент, як аналіз стратегічних розривів за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємств. Такий підхід дозволить синтезувати методи аналізу систем економічних індикаторів (збалансовану систему показників BSC [234]) і методи ситуаційного аналізу (аналіз стратегічної позиції І. Ансоффа [8; 9], матриці BCG, ADL [29; 61; 200; 207]), виявити стратегічні розриви, резерви їх подолання та підвищити ефективність експортно-імпоротної діяльності за рахунок використання резервів і усунення розривів.

Застосування аналізу стратегічних розривів у контексті вибору основних напрямів реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства означає: визначення інтересу підприємства, вираженого в показниках стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності; з'ясування реальних можливостей з погляду поточного стану показників експортно-імпоротної діяльності та бажаного стану; визначення конкретних показників стратегічного плану експортно-імпоротної діяльності підприємства; встановлення розходжень між показниками стратегічного плану експортно-імпоротної діяльності підприємства та реальними результатами експортно-імпоротної діяльності підприємства; розроблення програм, необхідних для заповнення розривів.

На основі опрацювання сучасних методик щодо здійснення аналізу стратегічних розривів [9; 59; 190] можна виділити певні етапи GAP-аналізу експортно-імпоротної діяльності підприємства.

I етап. Визначення й аналіз поточних значень показників експортно-імпоротної діяльності підприємства. Обґрунтовані в підрозділі 1.3 показники стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства дозволяють

формалізувати стратегічні цілі діяльності, забезпечити їх взаємозв'язок, ідентифікувати та дати оцінку позицію підприємства на ринку з точки зору стратегічно важливих показників експортно-імпоротної діяльності. У підрозділі 2.2 дисертації подано результати аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності досліджуваних підприємств, серед яких виділено ВАТ "Харківський підшипниковий завод" як підприємство з потужним потенціалом щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності. Таким чином, цей етап можна вважати інформаційним підготовчим етапом здійснення аналітичних процедур процесу вибору основних напрямів реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства.

II етап. Визначення бажаних значень показників експортно-імпоротної діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно враховувати здійснені в підрозділі 2.3 розрахунки оптимальних і прогнозних значень показників експортно-імпоротної діяльності досліджуваних підприємств. Завдяки тому, що розрахунки були проведені за показниками наявного стану експортно-імпоротної діяльності підприємств, планові показники як показники бажаного стану повинні узгоджуватись з розрахунковими. Це дозволить установити розбіжності (стратегічні розриви та резерви) між поточними показниками ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства й очікуваними, ідентифікувати їх рівень і напрям і визначити можливі варіанти стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

З метою візуалізації результатів порівняння отриманих даних найбільш ефективним і дієвим, на погляд авторів, є застосування матричного інструменту ринкового (конкурентного) профілю, який дозволяє на основі поєднання якісних і кількісних методів діагностувати стратегічні розриви та виявити стратегічні резерви. За результатами оцінювання основних показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства в таблицю профілю слід вписати поточні та бажані значення цих показників і значення показників, що характеризують розрив.

Важливою проблемою використання методу ринкового профілю є перетворення кількісних значень показників стратегічних розривів на єдину порівняльну шкалу вимірювань. За традиційною методикою розроблення загального ринкового профілю проводиться оцінювання важливості показників. Загальноприйнятими є такі типи показників профілю: малозначущий показник, показник середньої важливості, ключовий показник. Визначення вагових коефіцієнтів кожного показника здійснюється в основному за допомогою методу експертних оцінок, істотним недоліком якого є високий рівень суб'єктивності.

Для усунення недоліку суб'єктивності пропонується обчислити частинні показники рівня розриву за формулою:

$$r_i = \frac{x_{ip} - x_{it}}{x_{ip}},$$

де r_i – частинний показник рівня розриву;

x_{it} – поточне значення показника окремої групи, що характеризує експортно-імпортну діяльність підприємства;

x_{ip} – планове (бажане) значення показника окремої групи.

Значення r_i можна виразити у відсотках або позначити як коефіцієнт.

Знак показника r_i дозволить визначити напрям руху підприємства: від'ємне значення r_i (крім показників x_9, x_{21}, x_{22}) свідчить про досягнення стратегічної цілі та вказує на наявність стратегічного резерву; від'ємне значення r_i для показників x_9, x_{21}, x_{22} свідчить про існування проблем у сфері використання технології виробництва й управління витратами на збут продукції; додатне значення r_i відкриває стратегічні цілі, досягнення яких має бути перспективним і потребує розроблення відповідної програми ефективних заходів.

Підсумкове значення рівнів розривів ринкового профілю за кожною групою показників доцільно визначити як суму значень усіх частинних показників рівнів розриву:

$$R = \begin{cases} \sum_i r_i, i \neq 9, 21, 22; \\ \sum_i r_i - r_9, i = 9; \\ \sum_i r_i - r_{21} - r_{22}, i = 21, 22. \end{cases}$$

Значення R можна вважати своєрідною оцінкою ефективності відповідного напрямку стратегії експортно-імпортної діяльності підприємства. У табл. 3.3 наведено основні формули побудови ринкового профілю в контексті аналізу.

Для графічного зображення матриці на вертикалі слід надати позначення показників, а на горизонталі – значення рівнів розриву кожного показника за шкалою відповідно до табл. 3.3.

Таблиця ринкового профілю за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства

Показники	Поточне значення	Бажане значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень розриву
1	2	3	4	5
Зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності				$R_{ZT} = \sum_{i=1}^5 r_i$
Частка експорту (x_1)	x_{1t}	x_{1p}	$x_{1p} - x_{1t}$	$r_1 = \frac{x_{1p} - x_{1t}}{x_{1p}}$
Частка імпорту (x_2)	x_{2t}	x_{2p}	$x_{2p} - x_{2t}$	$r_2 = \frac{x_{2p} - x_{2t}}{x_{2p}}$
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3), тис. грн	x_{3t}	x_{3p}	$x_{3p} - x_{3t}$	$r_3 = \frac{x_{3p} - x_{3t}}{x_{3p}}$
Частка внутрішнього ринку (x_5)	x_{5t}	x_{5p}	$x_{5p} - x_{5t}$	$r_5 = \frac{x_{5p} - x_{5t}}{x_{5p}}$
Виробнича ефективність експортно-імпоротної діяльності				$R_{NT} = \sum_{i=6}^8 r_i - r_9$
Рентабельність виробництва (x_6)	x_{6t}	x_{6p}	$x_{6p} - x_{6t}$	$r_6 = \frac{x_{6p} - x_{6t}}{x_{6p}}$
Продуктивність праці одного працівника (x_7), тис. грн/ос.	x_{7t}	x_{7p}	$x_{7p} - x_{7t}$	$r_7 = \frac{x_{7p} - x_{7t}}{x_{7p}}$
Матеріаломісткість продукції (x_9)	x_{9t}	x_{9p}	$x_{9p} - x_{9t}$	$r_9 = \frac{x_{9p} - x_{9t}}{x_{9p}}$
Економічна ефективність експортно-імпоротної діяльності				$R_{EC} = \sum_{i=10}^{13} r_i$
Економічна ефективність експорту (x_{10})	x_{10t}	x_{10p}	$x_{10p} - x_{10t}$	$r_{10} = \frac{x_{10p} - x_{10t}}{x_{10p}}$
Економічна ефективність імпорту (x_{11})	x_{11t}	x_{11p}	$x_{11p} - x_{11t}$	$r_{11} = \frac{x_{11p} - x_{11t}}{x_{11p}}$
Рентабельність імпорту (x_{13})	x_{13t}	x_{13p}	$x_{13p} - x_{13t}$	$r_{13} = \frac{x_{13p} - x_{13t}}{x_{13p}}$

1	2	3	4	5
Структурна ефективність експортної діяльності				$R_{ST} = \sum_{i=14}^{16} r_i$
Темп змін поставок на експорт (x_{14})	x_{14t}	x_{14p}	$x_{14p} - x_{14t}$	$r_{14} = \frac{x_{14p} - x_{14t}}{x_{14p}}$
Рівень продуктової диверсифікації експорту (x_{16})	x_{16t}	x_{16p}	$x_{16p} - x_{16t}$	$r_{16} = \frac{x_{16p} - x_{16t}}{x_{16p}}$
Забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства				$R_{ZE} = \sum_{i=17}^{20} r_i - r_{21} - r_{22} + \sum_{i=23}^{24} r_i$
Ефективність використання активів (x_{17})	x_{17t}	x_{17p}	$x_{17p} - x_{17t}$	$r_{17} = \frac{x_{17p} - x_{17t}}{x_{17p}}$
Темп змін обсягу продажів (x_{18})	x_{18t}	x_{18p}	$x_{18p} - x_{18t}$	$r_{18} = \frac{x_{18p} - x_{18t}}{x_{18p}}$
Рентабельність основної діяльності (x_{19})	x_{19t}	x_{19p}	$x_{19p} - x_{19t}$	$r_{19} = \frac{x_{19p} - x_{19t}}{x_{19p}}$
Запаси матеріальних ресурсів (x_{21}), тис. грн	x_{21t}	x_{21p}	$x_{21p} - x_{21t}$	$r_{21} = \frac{x_{21p} - x_{21t}}{x_{21p}}$
Витрати на збут (x_{22}), тис. грн	x_{22t}	x_{22p}	$x_{22p} - x_{22t}$	$r_{22} = \frac{x_{22p} - x_{22t}}{x_{22p}}$
Коефіцієнт плинності персоналу (x_{23})	x_{23t}	x_{23p}	$x_{23p} - x_{23t}$	$r_{23} = \frac{x_{23p} - x_{23t}}{x_{23p}}$
Заохочувальні та компенсаційні виплати (x_{24}), тис. грн	x_{24t}	x_{24p}	$x_{24p} - x_{24t}$	$r_{24} = \frac{x_{24p} - x_{24t}}{x_{24p}}$

У побудованій матриці графічно позначаються точки значень рівнів розриву кожного з показників. Поєднуючи позначені точки лініями, можна побудувати ринковий профіль стратегічної спрямованості розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. На рис. 3.1 подано приклад одного з варіантів ринкового профілю.

Розміщення вершин ринкового профілю в зоні поблизу вертикалі на рівні нульового значення означає досягнення бажаних результатів і підтверджує правильність обраного вектору стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Найбільш актуальні напрями реалізації стратегії та стратегічні резерви можна визначити на основі виявлення зсуву у правий або лівий бік від центра графічного зображення ринкового профілю.

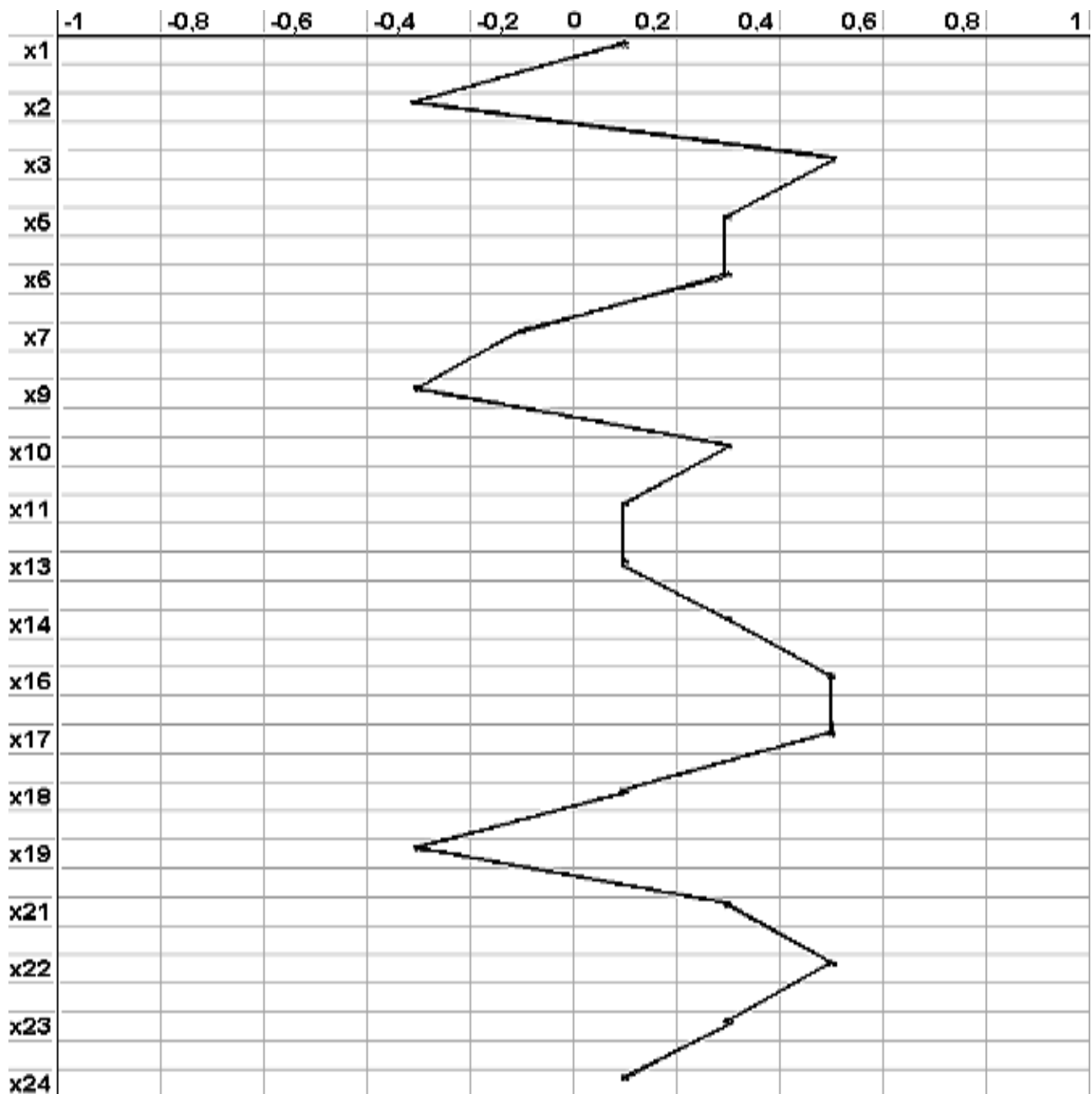


Рис. 3.1. Варіант зображення ринкового профілю за показниками рівнів розривів між поточними значеннями показників експортно-імпоротної діяльності підприємства та їх бажаними значеннями

Критерієм майбутньої ефективності стратегічної альтернативи та його своєрідною інтегральною оцінкою є кінцева сума значень частинних показників рівнів розриву ринкового профілю кожної групи, що відображає потенціал

найбільш дієвої групи показників. Від'ємне значення підсумкової суми, або значення, що є досить близьким до нуля, означає наявність відповідних факторів потенціального зростання за окремим напрямом стратегії. Додатне значення кінцевої суми частинних показників рівнів розриву вказує на необхідність розроблення заходів щодо стабілізації ситуації за окремим напрямом стратегії.

Таким чином, другий етап можна вважати етапом формулювання пропозицій щодо доцільності певного напрямку реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на основі аналізу ринкового профілю.

III етап. Визначення критерію, за яким відбуватиметься розгляд розривів. У процесі оцінювання наявного розриву необхідно визначити, чи можна його подолати та за рахунок чого. Як зазначено в роботі [42], якщо розрив дуже великий, то процес його подолання за допомогою власних ресурсів доцільно розбити на декілька перехідних етапів або розтягнути на триваліший час. У ході такого розмежування виявляються і групуються в основні категорії сукупності потреб. Таким чином, кожна група показників експортно-імпоротної діяльності підприємства стає групою потреб, які мають здійснювати вплив на подолання розриву між поточним і бажаним значеннями показників експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Пропонується провести класифікацію кількісних значень розриву, що передбачає визначення рівня як мінімального, низького, середнього, високого, максимального чи критичного (тобто шість змістовних характеристик розриву). Основними характеристиками є перші п'ять. Тому інтервал абсолютних значень $[0; 1]$, що відображає розрив до 100 %, доцільно розподілити на п'ять частин однакової довжини. Значення розриву понад 100 % означатиме критичний розрив, що потребуватиме додаткового аналізу.

У рамках даного етапу пропонується здійснити експрес-аналіз рівнів розривів на основі визначення їх якісних характеристик, пропоновані інтервальні межі класифікації яких наведено в табл. 3.4.

Наведена класифікація дозволить ідентифікувати тип розриву, визначити його причину й окреслити превентивні дії щодо його усунення – як орієнтир для процесу вибору майбутнього напрямку стратегії.

Отже, третій етап можна вважати етапом визначення якісних характеристик розриву та встановлення найбільш впливових факторів, за якими доцільно розробляти програму дій щодо певного напрямку реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Класифікація рівнів розриву показників ринкового профілю

Рівні розриву	Значення r_i	Попередній план дій
Мінімальний	$0,0 \leq r_i \leq 0,20$	Рівень розриву можна ігнорувати, корегувальні управлінські впливи не потрібні
Низький	$0,21 \leq r_i \leq 0,40$	Рівень розриву можна швидко усунути, він є допустимим для підтримання наявної стратегії в заданому напрямі
Середній	$0,41 \leq r_i \leq 0,60$	Рівень розриву допустимий за умовою постійного контролю та своєчасного втручання з метою його зниження до прийняттого. Необхідно активувати стратегію в заданому напрямі
Високий	$0,61 \leq r_i \leq 0,80$	Усунення розриву потребує збільшення тривалості виконання будь-яких дій у заданому напрямі та пошуку резервів щодо реалізації стратегії зростання. Необхідно постійно контролювати та проводити переоцінювання показників заданого напрямку
Максимальний	$0,81 \leq r_i \leq 1,0$	Граничний рівень розриву, стратегічне планування можливе лише на довгострокову перспективу
Критичний	$ r_i > 1$	Рівень розриву досить значний, необхідний додатковий детальний аналіз

IV етап. Визначення критерію оцінки та вибору найбільш актуального напрямку реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, що є одним з основних елементів структури стратегічного вибору та показником відповідності стратегії умовам розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. Кількість істотних критеріїв вибору альтернативних шляхів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства має бути досить обмеженою. Тому в якості критерію пропонуються визначені в підрозділі 1.3 основні групи показників експортно-імпоротної діяльності підприємства, а саме: зовнішньоторговельна ефективність, виробнича ефективність, економічна ефективність, структурна ефективність і забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства.

У процесі порівняння альтернатив слід брати до уваги і показники, значення стратегічних розривів за якими поліпшуються (зменшуються), і показники, значення стратегічних розривів за якими не змінюються або погіршуються (збільшуються). Доцільно декількома показниками характеризувати не тільки бажаний результат стратегічної альтернативи, але й ресурси, необхідні для її реалізації.

На основі ідентифікації рівнів стратегічних розривів показників кожної групи пропонується структурований перелік напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності (ЕІД) підприємства, у процесі формування яких використано базові стратегії, та їх варіанти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрями реалізації стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства

Критерії вибору напрямку реалізації стратегії	Напрямок стратегії	Альтернативні варіанти дій щодо напрямку
1	2	3
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, економічна ефективність ЕІД	Зміна експортного асортименту	Зміна номенклатури виробництва (розширення, скорочення), оновлення асортименту продукції (широкий, вузький, середній асортимент виробництва), зміна масштабів виробництва (розширення, скорочення, збереження)
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, структурна ефективність експортної діяльності	Зміна ринкової поведінки	Вибір структури ринку збуту (багатосегментний, домінують сегментний, полісегментний ринок, зміна типу структури ринку), вибір типу ринкової експансії (розширення, скорочення, збереження сектору ринку), вибір поведінки ринкової конкуренції (концентрація уваги на споживачах, рекламі чи відносинах з конкурентами)
Критерій вибору напрямку реалізації стратегії	Напрямок стратегії	Альтернативні варіанти дій щодо напрямку
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Зміна форм забезпечення ресурсами	Вибір структури ринку постачальників ресурсів (багатосегментний, домінують сегментний, полісегментний ринок постачальників, зміна типу структури ринку), термін зміни обсягів ресурсних запасів (довгостроковий, короткостроковий, середньостроковий запас)
Виробнича ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Зміна технології виробництва експортної продукції	Оновлення технології виробництва експортної продукції (стабільна технологія виробництва профільної продукції як основа функціонування – "технологічний тип підприємства", відсутність стабільної технології – "кон'юнктурний тип", освоєння технології, відповідної майбутнім запитам ринку за активної ринкової політики, – "маркетинговий тип"), вибір бази оновлення технології (власні результати НДКР, запозичені результати НДКР)

1	2	3
Економічна ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Фінансово-інвестиційне забезпечення	Вибір структури джерел фінансових засобів (концентрація джерел зовнішніх засобів, диверсифікація джерел зовнішніх засобів, відмова від залучення зовнішніх фінансових коштів), вибір інвестування наявних засобів (активна участь у фінансових/фондових торгах, мінімальна участь у фінансових торгах, використання засобів для розвитку власного виробництва, самостійна реалізація інвестиційних проектів, створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів)
Забезпечення ЕІД	Розвиток соціального клімату	Вибір соціального типу колективу (функціональна спільність, спільність інтересів, спільність за вказівкою керівництва), структуризація колективу (за професійними знаннями, за функціональною ознакою, за сегментами ринку збуту продукції, за видами виробництва продукції, за технологією виробництва)
Економічна ефективність ЕІД	Коригування структури управління	Перегрупування функцій управління за характером їх реалізації (перехід до функціональної структури), перегрупування управлінських функцій за продуктовою ознакою (перехід до дивізійної структури), перехід до змішаного групування управлінських функцій (перехід до комбінованої структури)

Цей перелік може стати своєрідною "стратегічною картою", розширення, доповнення та використання якої в процесі стратегічного планування й управління експортно-імпортною діяльністю підприємства дозволить істотно полегшити формування та зробити більш обґрунтованим вибір напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

V етап. Розроблення планів щодо усунення розривів і вибір дій у межах напряму реалізації стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства. Змістом цього етапу є генерація ідей за такими варіантами: корегування наявної стратегії з метою підвищення реалістичності цілей; декомпозиція стратегічних цілей на цільові орієнтири, що мають імовірність поетапного досягнення; виявлення джерел потенційних факторів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Таким чином, розроблений методичний підхід до вибору основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства дозволяє підібрати найбільш ефективний варіант, що має відповідати очікуванням досліджуваних машинобудівних підприємств щодо підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності.

На рис. 3.2 подано схему етапів розроблених методичних рекомендацій, практичну апробацію основних положень яких здійснено на декількох досліджуваних машинобудівних підприємствах, а саме: Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева, ВАТ "Завод ім. Фрунзе" та ВАТ "Харківський підшипниковий завод".

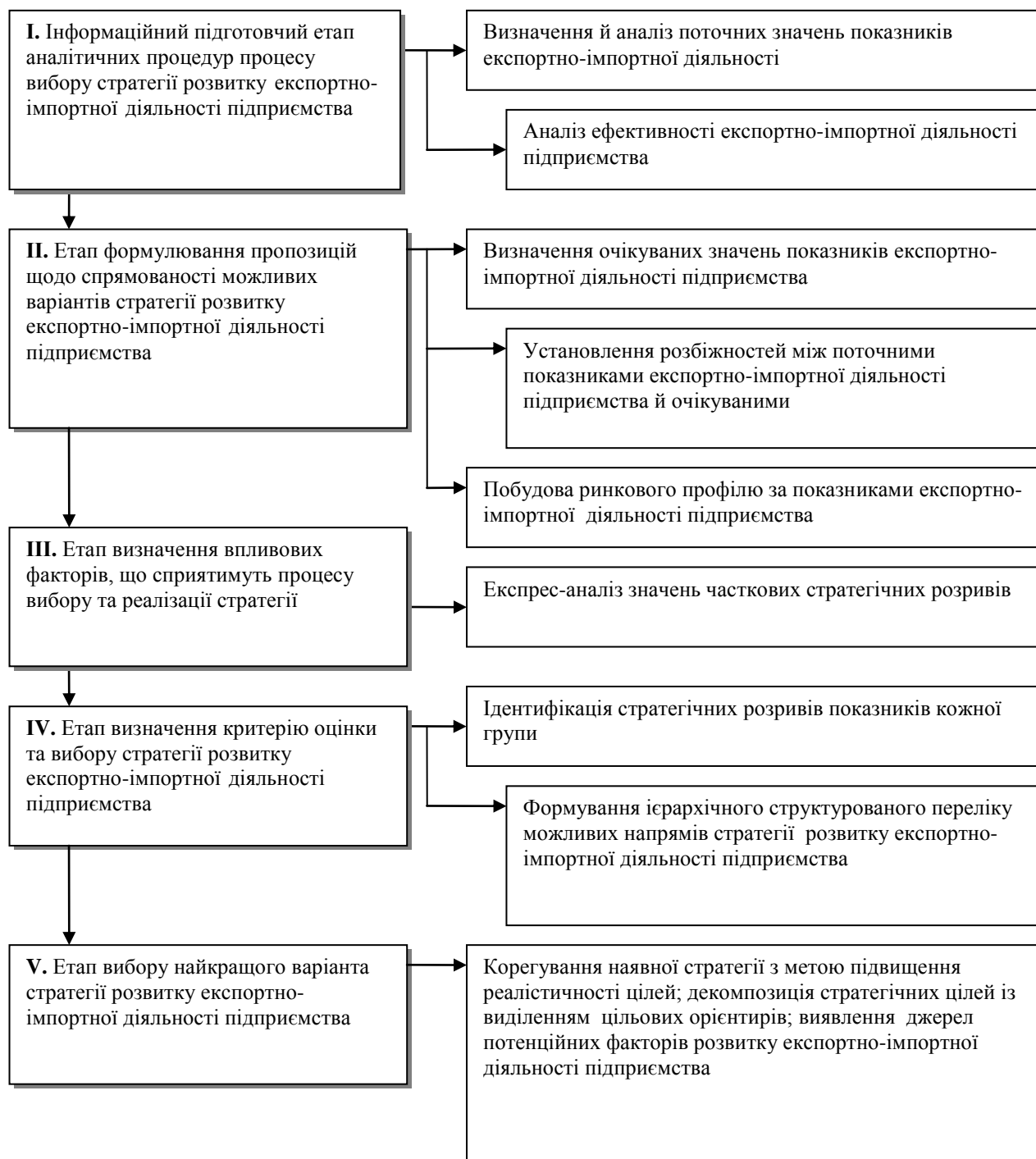


Рис. 3.2. Етапи вибору основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

ВАТ "Харківський підшипниковий завод" сьогодні є одним з підприємств на ринку України і СНД з виробництва підшипників, усі групи та типи яких відповідають вимогам міжнародних стандартів, є взаємозамінними з імпортними аналогами та конкурентоспроможними на ринку СНД і за рубежом. Підшипниками заводу комплектується продукція понад двохсот підприємств у двадцяти шести країнах світу.

Основною стратегією ВАТ "Харківський підшипниковий завод" є стратегія розвитку (зростання) підприємства. Стратегічною метою є збільшення частки підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції. Відділом стратегічного планування заводу розроблена конкурентна стратегія на 2010 – 2016 рр., яка складається з сукупності функціональних стратегій, розроблених відповідно до стратегічної цілі підприємства. Стратегія виробництва заводу спрямована на впровадження нових технологій виробництва, модернізацію обладнання, скорочення витрат на виробництво. Обсяг інвестиційних витрат ВАТ "Харківський підшипниковий завод", спрямованих на розвиток виробництва у 2014 р., збільшився на 16 %, рентабельність виробництва на підприємстві зросла на 41 %. Корегування характеристик продукції здійснюється за допомогою систем CAD (*Computer Aided Design* – комп'ютерна система підтримки конструювання продукції) і CAE – (*Computer Aided Engineering* – комп'ютерна система підтримки інженерної діяльності), що підтримують її конструювання, різні розрахунки, кінематичне моделювання, прискорене виготовлення прототипів, дизайн-проекування (зі створенням зображень розроблюваної продукції) та ін.

Фінансова стратегія ВАТ "Харківський підшипниковий завод" передбачає забезпечення фінансовими ресурсами для досягнення стратегічної цілі. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами підприємства у 2014 р. збільшився на 26 %. Стратегія маркетингу визначає активне та цілеспрямоване розширення співпраці з вітчизняними та зарубіжними партнерами. Значна увага приділяється зміцненню іміджу марки "HARP" як якісної та конкурентоспроможної продукції. Стратегія розвитку персоналу передбачає забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Стратегія НДКР передбачає розроблення та освоєння нової продукції, проведення досліджень та аналізу світових характеристик виробів, удосконалення програмного забезпечення. Сьогодні ВАТ "Харківський підшипниковий завод" активно розробляє та реалізує інвестиційні програми та проекти щодо технічного переобладнання підприємства. Стратегія розвитку експортно-імпоротної діяльності передбачає закріплення позиції заводу на ринку. Перспективними напрямками експортно-імпоротної діяльності визначено розширення номенклатурного ряду підшипників, виведення на ринок нового продуктового

портфеля (касетних дуплексних підшипникових вузлів) і розширення інтеграції з білоруськими підприємствами РУП "Мінський тракторний завод", РУП "Гомсільмаш", РУП "Мінський автомобільний завод", РУП "Борисівський завод агрегатів", РУП "Мінський моторний завод", РУП "Бобруйський завод тракторних деталей і агрегатів". Конкуренція з боку імпортової продукції змушує керівництво заводу шукати шляхи підвищення якості експортної продукції, технологічної модернізації та збільшення збуту виробленої продукції. Аналізуючи ступінь відповідності експортної продукції заводу та продукції конкурентів вимогам міжнародних стандартів, а також беручи до уваги його поточну частку експорту, можна прогнозувати зміну конкурентної позиції підприємства та прикладати цілеспрямовані зусилля щодо зміцнення позиції заводу на ринку. Тому обрана стратегія експортно-імпортової діяльності заводу потребує додаткового визначення найбільш важливих напрямів її реалізації, що можна здійснити на підставі ринкового профілю підприємства.

Стратегією діяльності ВАТ "Завод ім. Фрунзе" як провідного виробника перфорованого металевого листа, пробивних решіт (сит) для сільськогосподарських машин, металевих сіток і готових виробів з перфорованого металу є забезпечення стабільності підприємства. Стратегічна мета заводу – збереження позиції підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Для цього на підприємстві використовується гнучкий виробничий комплекс, здатний експлуатувати вдосконалені технології виробництва, підтримувати виробничі потужності для збільшення обсягів виробництва продукції. Завод успішно пройшов офіційний аудит на відповідність системи управління якістю вимогам міжнародних стандартів. Маркетинговою стратегією підприємства є стратегія пасивного маркетингу за рахунок більш глибокого проникнення на ринок з уже наявними найменуваннями продукції. Сьогодні ВАТ "Завод ім. Фрунзе" має свої представництва в Росії (Москві, Воронежі, Самарі, Белгороді, Єкатеринбурзі), Казахстані (Астані), в ОАЕ (Дубаї). Однак відсутність на підприємстві конкурентної стратегії призводить до ряду негативних тенденцій розвитку: негнучкої цінової політики, значної потреби в оборотних засобах, неефективного відділу продажів, відсутності програми оновлення парку технологічного обладнання, відсутності чіткості у виборі типу стратегії експортно-імпортової діяльності підприємства.

Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева оперує на зовнішніх ринках як у якості експортера, так і в якості імпортера. Основним напрямом діяльності підприємства є конструювання, виробництво та продаж тракторного обладнання, запасних частин, технологічного обладнання та засобів автоматизації. Стратегією діяльності підприємства є збереження та розширення ринків збуту, тобто стратегія розвитку. Стратегічна мета заводу – підвищення

якості продукції та диверсифікація виробництва за рахунок виготовлення продукції нетранспортної тематики. Реагуючи на зміни цільового ринку та загальну ситуацію в машинобудуванні України, підприємство здійснює структурну перебудову. Щорічно збільшуючи розмір валового доходу, завод водночас зменшує кількість працівників, досягаючи збільшення продуктивності праці на кожному робочому місці. У сфері матеріального забезпечення підприємство знайшло на внутрішньому ринку контрагентів – виробників аналогічних компонентів-замінників, що значно вигідніше. Керівництво заводу чітко дотримується стратегії оновлення устаткування та технологій, приділяє значну увагу питанням маркетингової політики. Підприємство здійснює технічне переоснащення виробництва, повністю модернізовано систему опалювання заводу, запроваджено цілий ряд енергозберігальних технологій. Завод має виробничу базу, що здатна не лише забезпечити випуск продукції в повному обсязі для ринку України, а й постачати необхідну продукцію до інших країн. Відділом стратегічного розвитку заводу розроблено комбіновану конкурентну стратегію (тобто складові стратегії диференціації і стратегії фокусування), яка спрямована на реалізацію своїх конкурентних переваг і на більш глибоке проникнення, а також надання продукції специфічних рис, що відрізняють її від продукції конкурентів. У межах цієї стратегії формуються програми відповідних заходів з метою досягнення стратегічних цілей. Однак у структурі розробленої конкурентної стратегії не встановлені важливі та перспективні напрями стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

У табл. 3.6 – 3.8 наведено результати розрахунків побудови ринкового профілю для досліджуваних машинобудівних підприємств.

Таблиця 3.6

Таблиця ринкового профілю за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева

Показники	Поточне значення	Бажане значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень розриву
1	2	3	4	5
Зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності				-0,46
Частка експорту (x_1)	0,49	0,29	-0,2	-0,69
Частка імпорту (x_2)	0,03	0,16	0,13	0,81
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3), тис. грн	19155,5	10301,27	-8854,23	-0,86
Частка внутрішнього ринку (x_5)	0,64	0,88	0,24	0,27

1	2	3	4	5
Виробнича ефективність експортно-імпоротної діяльності				0,0
Рентабельність виробництва (x_6)	0,0	0,0	0,0	0,0
Продуктивність праці одного працівника (x_7), тис. грн/ ос.	15,87	46,86	30,99	0,66
Матеріаломісткість продукції (x_9)	2,07	6,02	3,95	0,66
Економічна ефективність експортно-імпоротної діяльності				0,02
Економічна ефективність експорту (x_{10})	0,99	1,03	0,04	0,04
Економічна ефективність імпорту (x_{11})	0,85	0,7	-0,15	-0,21
Рентабельність імпорту (x_{13})	-0,016	-0,02	-0,004	0,20
Структурна ефективність експортної діяльності				0,18
Темп змін поставок на експорт (x_{14})	1,49	1,89	0,40	0,21
Рівень продуктової диверсифікації експорту (x_{16})	0,91	0,88	-0,03	-0,03
Забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства				2,14
Ефективність використання активів (x_{17})	-0,004	-0,004	0,0	0,0
Темп змін обсягу продажів (x_{18})	1,49	3,4	1,91	0,56
Рентабельність основної діяльності (x_{19})	0,008	0,0	-0,01	0,0
Запаси матеріальних ресурсів (x_{21}), тис. грн	34807,0	17815,9	-16991,1	-0,95
Витрати на збут (x_{22}), тис. грн	20319,0	10296,0	-10023,0	-0,97
Коефіцієнт плинності персоналу (x_{23})	0,05	0,06	0,01	0,17
Заохочувальні та компенсаційні виплати (x_{24}), тис. грн	36500	24200	-12300,0	-0,51

Ринковий профіль ВАТ "Завод ім. Фрунзе", обчислений за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності, поданий в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Таблиця ринкового профілю за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності ВАТ "Завод ім. Фрунзе"

Показники	Поточне значення	Бажане значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень розриву
1	2	3	4	5
Зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності				-0,41
Частка експорту (x_1)	0,45	0,29	-0,16	-0,55

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4	5
Частка імпорту (x_2)	0,02	0,16	0,14	0,88
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3), тис. грн	38871,1	20209,2	-18661,90	-0,92
Частка внутрішнього ринку (x_5)	0,71	0,88	0,17	0,19
Виробнича ефективність експортно-імпоротної діяльності				1,35
Рентабельність виробництва (x_6)	0,02	0,071	0,05	0,72
Продуктивність праці одного працівника (x_7), тис. грн/ос.	26,5	46,86	20,36	0,43
Матеріаломісткість продукції (x_9)	7,25	6,02	-1,23	-0,20
Економічна ефективність експортно-імпоротної діяльності				1,13
Економічна ефективність експорту (x_{10})	0,92	1,6	0,68	0,43
Економічна ефективність імпорту (x_{11})	1,2	1,98	0,78	0,39
Рентабельність імпорту (x_{13})	0,27	0,39	0,12	0,31
Структурна ефективність експортної діяльності				0,82
Темп змін поставок на експорт (x_{14})	0,39	1,89	1,50	0,79
Рівень продуктової диверсифікації експорту (x_{16})	0,86	0,88	0,02	0,02
Забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства				2,85
Ефективність використання активів (x_{17})	14,93	24,08	9,15	0,38
Темп зміни обсягу продажів (x_{18})	0,45	3,4	2,95	0,87
Рентабельність основної діяльності (x_{19})	0,08	0,16	0,08	0,50
Запаси матеріальних ресурсів (x_{21}), тис. грн	13973,0	17815,9	3842,90	0,22
Витрати на збут (x_{22}), тис. грн	17188,1	10296,0	-6892,10	-0,67
Коефіцієнт плинності персоналу (x_{23})	0,06	0,09	0,03	0,33
Заохочувальні та компенсаційні виплати (x_{24}), тис. грн	2800	4100	1300,00	0,32

Ринковий профіль ВАТ "Харківський підшипниковий завод", обчислений за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності, поданий в табл. 3.8.

Таблиця ринкового профілю за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності ВАТ "Харківський підшипниковий завод"

Показники	Поточне значення	Бажане значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень розриву
Зовнішньоторговельна ефективність експортно-імпоротної діяльності				0,0
Частка експорту (x_1)	0,46	0,29	-0,17	-0,59
Частка імпорту (x_2)	0,18	0,16	-0,02	-0,13
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку (x_3), тис. грн	11559,3	41438,03	29878,73	0,72
Частка внутрішнього ринку (x_5)	0,89	0,88	-0,01	-0,01
Виробнича ефективність експортно-імпоротної діяльності				1,15
Рентабельність виробництва (x_6)	0,07	0,095	0,03	0,26
Продуктивність праці одного працівника (x_7), тис. грн/ ос.	42,2	46,86	4,66	0,10
Матеріаломісткість продукції (x_9)	10,8	6,02	-4,78	-0,79
Економічна ефективність експортно-імпоротної діяльності				-0,63
Економічна ефективність експорту (x_{10})	1,28	1,28	0,00	0,00
Економічна ефективність імпорту (x_{11})	1,05	1,03	-0,02	-0,02
Рентабельність імпорту (x_{13})	0,09	0,056	-0,03	-0,61
Структурна ефективність експортної діяльності				0,37
Темп змін поставок на експорт (x_{14})	1,11	1,89	0,78	0,41
Рівень продуктової диверсифікації експорту (x_{16})	0,92	0,88	-0,04	-0,05
Забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства				1,44
Ефективність використання активів (x_{17})	1,18	2,46	1,28	0,52
Темп зміни обсягу продажів (x_{18})	1,11	3,4	2,29	0,67
Рентабельність основної діяльності (x_{19})	0,09	0,01	0,01	0,10
Запаси матеріальних ресурсів (x_{21}), тис. грн	32208,1	17815,9	-14392,20	-0,81
Витрати на збут (x_{22}), тис. грн	20614,2	10296,0	-10318,20	-1,00
Коефіцієнт плинності персоналу (x_{23})	0,06	0,036	-0,02	-0,67
Заохочувальні та компенсаційні виплати (x_{24}), тис. грн	29459	14800	-14659,00	-0,99

На рис. 3.3 подано порівняльний аналіз побудованих ринкових профілів підприємств.

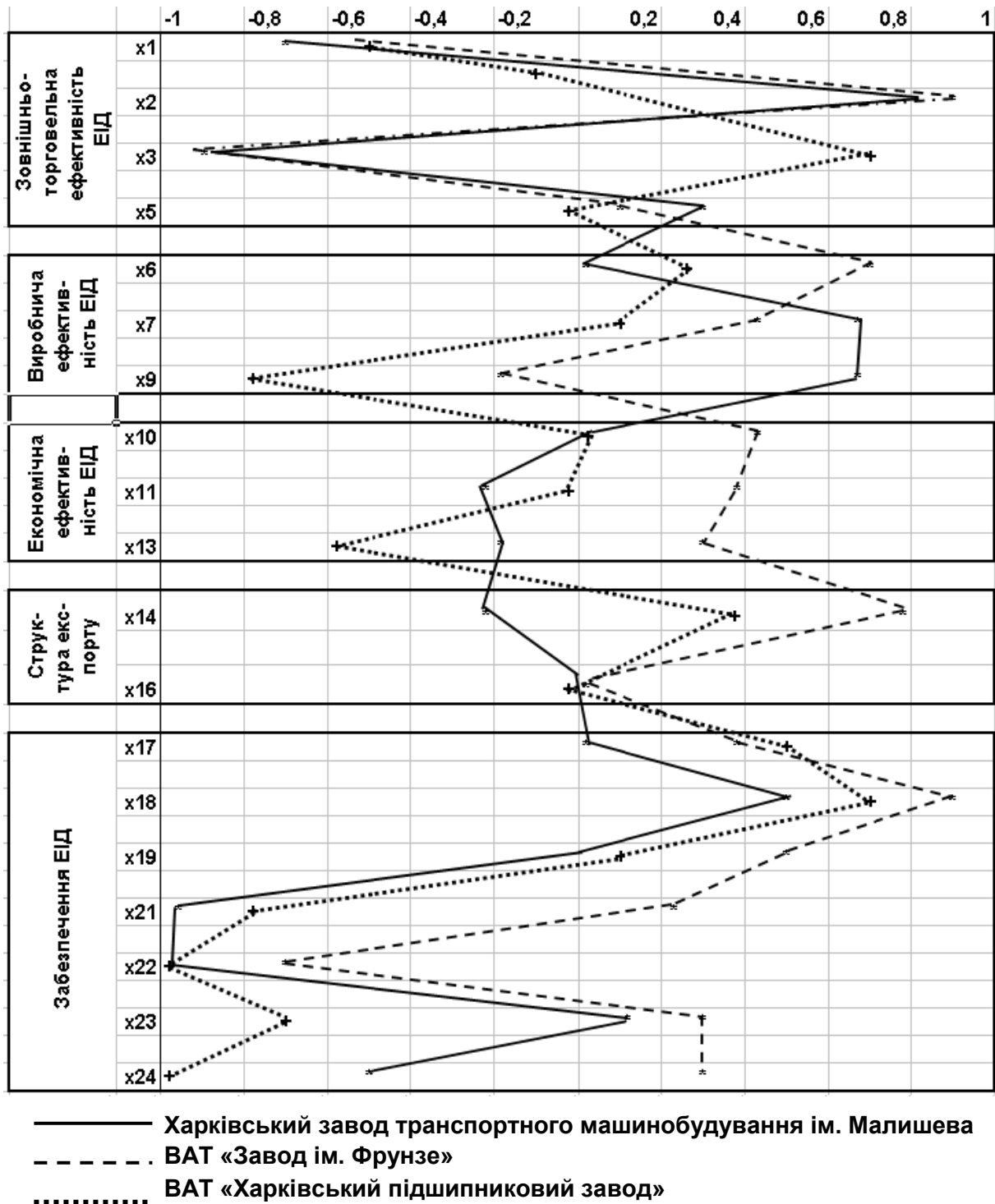


Рис. 3.3. Порівняльний аналіз ринкових профілів підприємств

За даними ринкового профілю Харківського заводу транспортноho машинобудування ім. Малишева визначено максимальний рівень стратегічного розриву в групі показників зовнішньоторговельної ефективності ЕІД (частка імпорту й експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку) та показників

забезпечення ЕІД (запаси матеріальних ресурсів і витрати на збут). Подолання такого рівня розривів можливе лише у довгостроковій перспективі.

Додатне значення максимального рівня розриву за показником частки імпорту характеризує незначущість імпорту для економіки Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева, що є підставою для пропозиції щодо необхідності зміни структури ринку постачальників ресурсів. Від'ємне значення максимального рівня розриву за показником експортної щільності підприємства на зовнішньому ринку дає можливість говорити про суттєву стійкість партнерських відносин і наявність великих партнерів по бізнесу в підприємства, що можна визначити як наявний стратегічний резерв. Це дозволяє запропонувати розгляд такого варіанта реалізації напряму зміни ринкової поведінки, як розширення сектору зовнішнього ринку. Проте від'ємне значення максимального рівня розриву показників групи забезпечення ЕІД указує на проблеми у сфері формування запасів матеріальних ресурсів та управління витратами на збут.

Тому необхідно розглянути варіант кардинальної зміни напряму ресурсного забезпечення ЕІД щодо можливості формування короткострокових запасів матеріальних ресурсів, що також призведе до зменшення витрат на підприємстві. Додатне значення високого рівня розриву в групі показників виробничої ефективності ЕІД (продуктивність праці одного працівника) означає необхідність зміни технології виробництва експортної продукції та її корегування в напрямі оновлення технології виробництва. Водночас додатне значення високого рівня розриву за показником матеріаломісткості продукції вказує на наявний стратегічний резерв щодо реалізації цього напряму. Мінімальний та низький рівні стратегічного розриву визначено в групі показників економічної ефективності ЕІД (економічної ефективності експорту, економічної ефективності імпорту, рентабельності імпорту), групі структурної ефективності експорту (темп зміни поставок на експорт, рівень продуктової диверсифікації експорту) та групі забезпечення ЕІД (ефективності використання активів, рентабельності основної діяльності). Ці дані відображають наближення підприємства до досягнення певних стратегічних цілей та можливість формування стратегічних резервів для реалізації напряму зміни експортного асортименту щодо розширення номенклатури та масштабів виробництва, напряму зміни ринкової поведінки щодо розширення сектору зовнішнього ринку та зміни структури типу ринку та напряму фінансово-інвестиційного забезпечення з метою відмови від залучення зовнішніх фінансових коштів. Отже, завдяки наявним стратегічним резервам підприємства та сформованому потенціалу їх створення стратегія розвитку ЕІД Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева може бути стратегією інновацій за рахунок поєднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень з метою розширення сектору зовнішнього ринку.

Ринковий профіль ВАТ "Завод ім. Фрунзе" відображає існування максимальних рівнів розриву в групі показників зовнішньоторговельної ефективності ЕІД (частки імпортової та експортної щільності підприємства на зовнішньому ринку) та показників забезпечення ЕІД (темпу зміни обсягу продажів), подолання яких може бути досить тривалим. Суттєвою проблемою є низьке значення частки імпорту та недостатній темп зміни обсягу продажів, за якими максимальний рівень розриву є додатним. У цілому ринковий профіль підприємства ВАТ "Завод ім. Фрунзе" має зсув у правий бік, що визначає перспективні стратегічні цілі; але водночас відсутні будь-які стратегічні резерви, що унеможлиблює їх досягнення. Тому в контексті даного аналізу можна зробити висновок про неефективність стратегії розвитку ЕІД підприємства, що вказує на необхідність проведення більш глибокого та детального аналізу.

Для ВАТ "Харківський підшипниковий завод" максимальний рівень розриву зафіксовано лише в групі показників забезпечення ЕІД (витрат на збут і заохочувальні та компенсаційні виплати). Цей рівень має від'ємне значення, що, з одного боку, вказує на існування проблем у сфері управління витратами на підприємстві, а з іншого – на наявність значного стратегічного резерву для реалізації заходів щодо розвитку соціального клімату, що пояснює від'ємне значення високого рівня розриву за показником коефіцієнта плинності персоналу. Тому корисним може стати, наприклад, структуризація колективу підприємства за сегментами ринку збуту, що, безумовно, дозволить покращити показники ЕІД. Додатні значення високого рівня розриву за показниками експортної щільності підприємства на зовнішньому ринку та темпу зміни обсягу продажів визначають наявність великої кількості партнерів підприємства по бізнесу з незначними обсягами та характеризують неефективність чинних маркетингових програм щодо забезпечення ЕІД. Це обумовлює необхідність корегування дій щодо напряму зміни ринкової поведінки підприємства за рахунок, наприклад, вибору домінуючо-сегментної структури ринку збуту. Від'ємне значення середнього рівня розриву за показником рентабельності імпорту також є основою для формування стратегічного резерву в межах реалізації напряму зміни ринкової поведінки підприємства у бік активної поведінки щодо ринкової конкуренції. Наближення підприємства ВАТ "Харківський підшипниковий завод" до досягнення певних стратегічних цілей та можливість формування стратегічних резервів можна визначити на підставі мінімального або низького рівнів розриву за показниками рентабельності виробництва, продуктивності праці одного працівника, економічної ефективності експорту й імпорту, рівня продуктової диверсифікації експорту та рентабельності основної діяльності. Тому можна запропонувати продовжувати здійснювати заходи щодо зміни технології виробництва експортної продукції та експортного асортименту підприємства.

Отже, отримані значення рівнів розриву між значеннями показників стратегічного контролінгу ЕІД підприємства та їх бажаними значеннями, а також графічне зображення ринкового профілю підприємства наочно характеризують основні напрями реалізації стратегії розвитку ЕІД, стратегічні резерви, за рахунок яких можна досягти стратегічних цілей, та проблеми, вирішення яких є першочерговим завданням підприємства у сфері розвитку ЕІД.

Застосування розробленого методичного підходу дозволяє:

урахувати показники стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства в системі оцінювання основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності;

змінити або розширити систему показників з урахуванням специфіки підприємства й економічної ситуації на ринку, в галузі та в країні в цілому;

використати оптимальні та прогностичні показники експортно-імпоротної діяльності з урахуванням наявних тенденцій розвитку підприємства, визначити бажані значення показників і виявити стратегічні розриви та стратегічні резерви на основі зіставлення їх із поточними показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності;

наочно відобразити виявлені стратегічні резерви та стратегічні розриви за допомогою побудови ринкового профілю;

визначити ефективність стратегічних альтернатив щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;

здійснити моніторинг стратегічних дій;

перетворити стратегію експортно-імпоротної діяльності підприємства у форму конкретних показників стратегічного контролінгу з метою налагодження зворотного зв'язку для оцінювання результатів діяльності та розроблення своєчасних заходів з реагування на виявлені стратегічні розриви.

3.3. Удосконалення інформаційної системи підприємства на основі впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства

Управління будь-яким видом діяльності промислового підприємства пов'язане з інформаційними процесами. Інформація є сполучним елементом процесу управління, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінювання ситуації і ухвалення управлінських рішень. Вітчизняні машинобудівні підприємства відрізняє складна структура, яка включає різні підрозділи та технологічні процеси. Це обумовлює значні обсяги інформації, яка часто виявляється

перенасиченою, невчасною або недостовірною. Українські промислові підприємства знаходяться в початковій стадії освоєння комп'ютерних інформаційних технологій. Більшість підприємств мають традиційну ієрархічну функціонально-дивізіональну структуру, в межах якої підрозділи слабо взаємодіють, а іноді навіть змагаються один з одним. Функціональні менеджери не мають чіткого розуміння того, які функції виконують інші підрозділи. Тож створюється ситуація, коли відсутність важливої інформації в потрібний момент часу спричиняє додаткові труднощі в системі управління підприємством.

Незважаючи на велику кількість теоретичних положень щодо організації інформаційних систем на підприємствах [37; 54; 140; 146; 180; 201], вони не забезпечують високої якості управлінських рішень. Наявні розробки не містять достатньо чітких методичних рекомендацій, що регламентують саму процедуру формування інформаційного забезпечення відповідно до встановлених правил і вимог.

Упровадження стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності підприємства в систему управління потребує концентрації уваги на нетехнічній спрямованості управління та визначення напрямів застосування теорії і практики управління. У роботах [24; 73; 151; 180] висвітлені питання стосовно побудови потоків соціальної інформації (інформаційного менеджменту), реорганізації процесів створення автоматизованої інформаційної інфраструктури (інноваційного, стратегічного менеджменту, менеджменту проектів) і підвищення рівня інформаційної культури в умовах розвитку інформаційної системи суспільства. Аналіз теоретичних розробок і практичного досвіду впровадження контролінгу на промислових підприємствах різних видів діяльності [50; 63; 88; 89; 91; 100; 169; 180; 204; 219] свідчить про необхідність удосконалення інформаційної системи управління. Упровадження такої інформаційної системи, яка відповідала б чинним стандартам і забезпечувала діяльність промислового підприємства в цілому, стане реальною конкурентною перевагою в нинішніх умовах.

Інформаційна система (ІС) на підприємстві є комунікаційною системою збирання, передавання та оброблення інформації, що надходить до працівників різноманітних рангів для реалізації функцій управління. ІС, на основі даних якої мають розроблятися адекватні управлінські рішення, повинна відповідати певним технічним вимогам [24; 151]. Так, програмно-апаратне середовище ІС має забезпечувати: надійність її безаварійного функціонування; виключення втрат даних і несанкціонованого доступу до них; мультипрограмний режим експлуатації системи з обмеженим правом доступу всіх компетентних користувачів до інформаційних ресурсів; інтерфейс, розрахований на користувачів без спеціальної підготовки в галузі інформатики; негайне оновлення даних із

їхньою актуалізацією в безпосередніх користувачів без втрати застарілої інформації, а також виключення можливості змішування оновлених і застарілих даних; багаторазове використання даних за обмеження їх дублювання; скорочення обсягу інформаційних потоків і підвищення ступеня використання інформації. По суті, ІС призначена для ухвалення управлінських дій з метою нормалізації функціонування підприємства в конкретний період. Структура ІС підприємства може бути подана як сукупність функціональних підсистем.

Сьогодні багато машинобудівних підприємств України є функціонально-орієнтованими, їхня структура, на відміну від процесних організацій, має вертикальну топологію, побудовану відповідно до виконуваних функцій, і чітку ієрархічну підпорядкованість зверху вниз. Бізнес-процеси таких підприємств сегментовані, тобто існують у межах окремо взятих функціональних підрозділів, а ефективність функцій управління, що виконуються окремими структурами, часто досягається, завдаючи збитку всьому процесу управління. У практиці діяльності досліджуваних виробничих підприємств типовими видами діяльності, які визначають ознаку класифікації інформаційних підсистем, є виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова й управлінська діяльність.

У табл. 3.9 наведено типові задачі, які розв'язуються за кожним із означених видів інформаційних підсистем підприємства.

Таблиця 3.9

Задачі інформаційних підсистем промислового підприємства

Інформаційна підсистема маркетингу	Виробнича інформаційна підсистема	Фінансова інформаційна підсистема	Інформаційна підсистема кадрів	Управлінська інформаційна підсистема
1	2	3	4	5
Дослідження ринку та прогнозування продажів	Планування обсягів робіт і розроблення календарних планів	Управління портфелем замовлень	Аналіз і прогнозування потреби у трудових ресурсах	Контроль за діяльністю підприємства
Управління продажами	Оперативний контроль і управління виробництвом	Управління кредитною політикою	Ведення записів про персонал; архівування	Виявлення оперативних проблем
Рекомендації з виробництва нової продукції	Аналіз роботи обладнання	Розроблення фінансового плану	Аналіз і планування підготовки кадрів	Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій

1	2	3	4	5
Аналіз і встановлення ціни на продукцію	Участь у формуванні замовлень постачальникам	Фінансовий аналіз і прогнозування	Забезпечення процесу кадрового управління	Розроблення стратегічних рішень
Облік замовлень	Управління ресурсами	Контроль за бюджетом. Бухгалтерський облік	–	–

Як видно з табл. 3.9, інформація стосовно експортно-імпоротної діяльності підприємства є частиною розв'язку задач кожної інформаційної підсистеми підприємства. Однак завдяки тому, що продукція машинобудування посідає суттєве місце в товарній структурі зовнішньої торгівлі України, необхідно звернути особливу увагу саме на показники експортно-імпоротної діяльності підприємства, виокремити необхідну інформацію та розробити схему інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності, яка має бути інтегрована в загальну ІС підприємства.

ІС на досліджуваних підприємствах складається з сукупності технічних і програмно-апаратних засобів, інформаційних ресурсів і процесів, що забезпечують обґрунтування та ухвалення управлінських рішень у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кожне підприємство самостійно встановлює правила побудови схеми інформаційних потоків. Однак для забезпечення ефективності її функціонування необхідно враховувати, що кожен інформаційний потік має такі ознаки: документ (на чому фізично міститься інформація); проблематику (до якої сфери діяльності підприємства належить інформація); виконавця (людину, яка цю інформацію передає); періодичність (частоту передання – щомісячно, щокварталу, щодня і т. д.) [54; 73; 146; 151].

Окрім цього, на виробничих підприємствах існують два основні рівні деталізації інформаційних потоків: рівень підприємства в цілому, де деталізація здійснюється до рівня окремого виробничого підрозділу (тобто інформація передається між виробничими цехами й іншими функціональними службами підприємства); рівень виробничого підрозділу підприємства, де деталізація здійснюється до рівня робочого місця (тобто інформація передається між працівниками цеху та пов'язаними з цехом службами).

Приклад схеми інформаційних зв'язків і технічних засобів, що їх забезпечують на вітчизняному промисловому підприємстві, наведених на рис. 3.4.

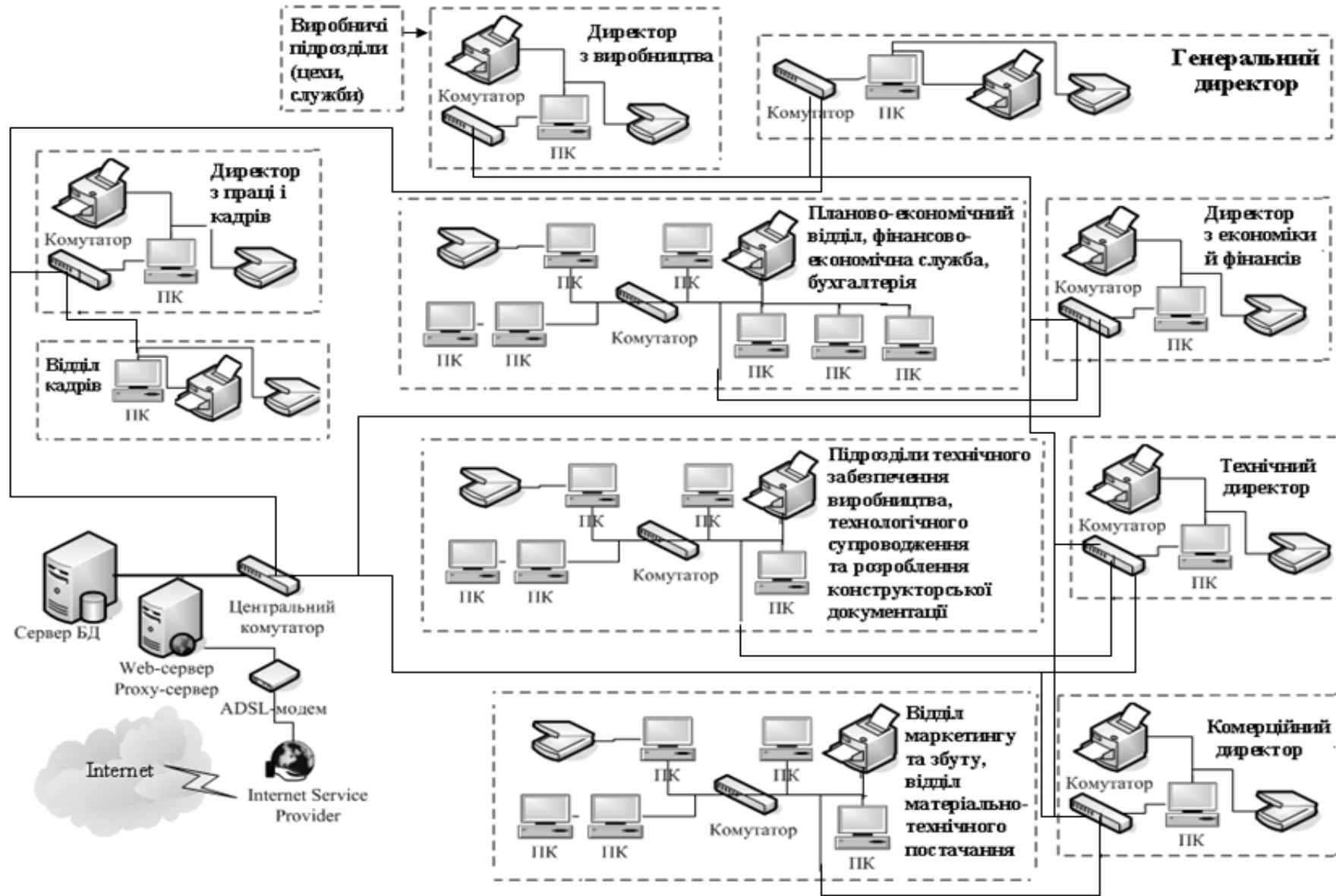


Рис. 3.4. Типова схема інформаційних зв'язків вітчизняного машинобудівного підприємства

Наведена схема є типовою для досліджуваних промислових підприємств. Однак наявна розгалуженість схеми інформаційних зв'язків, що обумовлена специфікою виробничої діяльності підприємств, є недостатньою для організації процесу стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності автоматизованим способом. Аналіз наявної системи управління експортно-імпоротною діяльністю підприємств показав, що частково функції стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності виконуються різними відділами підприємства, але використовувані методики не забезпечують у повній мірі потреб управління.

Слід зазначити, що на досліджуваних підприємствах існує проблема неповної комп'ютеризації та недостатнього рівня технічного забезпечення структурних підрозділів.

Аналіз рівня автоматизації машинобудівних підприємств показало, що більшість з них у процесі підготовки управлінської інформації використовує такі програмні продукти, як офісний пакет Microsoft Office та різні конфігурації програми "ІС-Підприємство", яка належить до класу середніх інтегрованих систем і призначена для комплексної автоматизації економічної діяльності підприємств різних напрямів діяльності та форм власності. Програма "ІС-Підприємство" дозволяє організувати єдину ІС для управління різними аспектами діяльності підприємства. Відповідальність за рівень відповідності реєстрів обліку, порядку та способу реєстрації та узагальнення інформації, передбачених цією комп'ютерною програмою, вимогам законодавства покладається на головного бухгалтера. Зазначені програмні засоби є досить доступними, простими в користуванні та придатними до вирішення окремих аналітичних завдань стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності досліджуваних підприємств.

Упровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства потребує розроблення спеціальної системи руху інформаційних потоків та її інтеграції в загальній ІС підприємства.

Джерелом інформаційного фонду стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства може бути наявна ІС на рівні галузі й окремого підприємства.

На основі опрацювання сучасних підходів до вдосконалення інформаційних систем підприємства [22; 24; 37; 54; 73; 146; 151; 204] можна зазначити, що формування інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства потребує вирішення питань технічного й організаційного характеру.

З технічної точки зору пошук, отримання й оброблення інформації стратегічного контролінгу, тобто створення інформаційного фонду стратегічного

контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства, можуть бути здійснені на базі наявної ІС підприємства, адаптованої з урахуванням вимог галузевої економіки. Доцільність автоматизації функцій стратегічного контролінгу пов'язана зі складністю та різноманітністю вирішуваних завдань, необхідністю отримання узагальнювальних характеристик щодо всього кола показників, можливістю застосування засобів моделювання економічних процесів, оброблення і врахування кількісних оцінок для прогнозування, оптимізації та стратегічного планування показників експортно-імпоротної діяльності підприємства, оперативного отримання звітної та аналітичної інформації, графічного зображення отриманих розрахункових результатів. Для цього рекомендується провести модернізацію наявної логічної та фізичної структури бази даних (БД) ІС підприємства, побудувати відповідні таблиці та встановити зв'язки між ними, що можна реалізувати мовою програмування системи "ІС-Підприємство". На базі системи програм "ІС-Підприємство", яка формує інформацію фінансової звітності, можна підготувати додаткові модулі (масиви інформації), за допомогою яких можна ввести необхідну довідкову або позаоблікову інформацію, та програмний модуль, що допомагатиме формувати набір результативних показників, які необхідні для подальшого аналізу експортно-імпоротної діяльності підприємства. Якщо на підприємстві не можна виконати таку роботу власними силами (відсутні фахівці відповідного рівня), то сконструювати для замовника конфігурацію, що відповідає запропонованим ним вимогам, можуть партнери компанії "ІС". Це не потребуватиме значних фінансових витрат і кардинальної реорганізації бізнес-процесів підприємства. Крім того, враховуючи необхідність аналізу й опису внутрішніх взаємозв'язків у системі ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, що обґрунтовано та подано в підрозділі 2.2, додатково рекомендується налаштувати статистичний пакет Statgraphics Centurion.

З організаційної точки зору побудова інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства має враховувати такі аспекти організації його впровадження, як: регламентація функцій та завдань виконавців стратегічного контролінгу; організація руху інформації стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства; організація процесу стратегічного контролінгу з урахуванням принципу розподілу обов'язків між працівниками на основі інформаційної інтеграції підсистем стратегічного управління.

Регламентація функцій та завдань безпосередніх виконавців, розподіл прав та обов'язків і забезпечення процесу створення відповідної інформаційної бази контролінгу мають бути здійснені за рахунок розроблення внутрішнього положення щодо впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної

діяльності підприємства. Стратегічний контролінг виконує функцію зворотного зв'язку в системі стратегічного управління і є інформаційним підґрунтям для прийняття управлінських рішень, тому на рівні окремого суб'єкта господарювання він повинен обов'язково регламентуватися. Доцільно, щоб кожне підприємство розробило пакет внутрішньої документації для ефективної організації впровадження стратегічного контролінгу. У додатку А подано рекомендований варіант типового "Положення про організацію стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства". Дотримання цього Положення передбачає опрацювання змістовності організаційних заходів щодо забезпечення стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства. Залежно від установлених цілей окремі пункти Положення можуть деталізуватись і розширюватись.

Залежно від виду, розмірів і характеру діяльності підприємств організаційна структура стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності може бути побудована по-різному. На практиці в основному зустрічаються три варіанти організації контролінгу: об'єднання служби контролінгу з іншим відділом; пряме підпорядкування служби контролінгу керівникові і відведення для неї особливого місця в ієрархії управління; функціонування служби контролінгу як самостійного відділу, підпорядкованого лінійній структурі управління [114]. Кожен з цих варіантів потребує суттєвих операційних витрат на утримання служби контролінгу. Тому з метою оптимізації витрат на впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності пропонується виділити у складі планово-економічного відділу (ПЕВ) працівника, який матиме повноваження контролю з питань результатів експортно-імпоротної діяльності підприємства. Такий підхід дозволить запобігти конфлікту інтересів між ПЕВ і контролером, забезпечити складання якісних і корисних звітів і вдосконалити процес планування. Органічно вбудований комплекс робіт стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в систему ПЕВ стає функціонально відокремленим напрямом у його роботі. Це дозволить оптимізувати діяльність інших підрозділів з погляду аналітичних позицій, а також найповніше реалізувати розроблення альтернативних підходів до ухвалення управлінських рішень.

Наступний аспект – організація руху інформації з урахуванням усіх рівнів управління (вищого рівня, де здійснюється управління підприємством у цілому; середнього рівня, на якому реалізується управління окремими видами операцій на основі вирішення комплексу відповідних завдань; нижчого рівня, коли здійснюється оперативне управління структурними підрозділами підприємства) не тільки забезпечить інформаційні потреби управління експортно-імпоротною

діяльністю підприємства, але й підвищить надійність результатів стратегічного контролінгу. Тому рух інформації має бути організований таким чином, щоб забезпечити ці зв'язки та визначити всі складові формування ефективності експортно-імпоротної діяльності, а саме: зовнішньоторговельну, виробничу, економічну та структурну ефективність та ознаки забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності.

Формування інформаційного фонду стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності має за основу облікову політику, яка на будь-якому промисловому підприємстві складається з бухгалтерського, податкового й управлінського обліку. Організація бухгалтерського обліку побудована на застосуванні Плану рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємства. Податковий облік також здійснюється на підставі первинних облікових документів, що фіксують здійснення господарських операцій. Система та форми управлінського обліку, звітності та контролю розробляються фінансовим менеджером і можуть змінюватись в оперативному режимі залежно від потреб користувачів цієї звітності. Таким чином, можна визначити, що важливе місце в інформаційній підсистемі стратегічного контролінгу промислового підприємства відводиться бухгалтерії, оскільки своєчасне отримання облікової інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства дозволяє керівництву оперативно впливати на виробництво та підвищувати економічні показники діяльності [180].

Підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи, які фіксують факти здійснення господарських операцій. Інформація, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах, систематизується на рахунках бухгалтерського обліку в регістрах синтетичного аналітичного обліку шляхом подвійного запису їх на взаємопов'язаних рахунках бухгалтерського обліку. Операції в іноземній валюті також відображають у валюті розрахунків і платежів.

Таким чином, основна інформація щодо результатів експортно-імпоротної діяльності підприємства акумулюється в бухгалтерії. Тому необхідно організувати взаємодію бухгалтерії підприємства з економістом-контролером із питань стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства, який повинен отримувати необхідну інформацію, обробляти, накопичувати та зберігати її. Найбільш доцільною формою цієї взаємодії є формування електронного документа, що надсилається економісту-контролеру в термін, установлений згідно із затвердженим "Положенням про організацію стратегічного контролінгу

експортно-імпортої діяльності підприємства". Затверджений і прийнятий до використання зміст цього документа має містити розроблену в підрозділі 1.3 систему показників, що характеризують складові ефективності експортно-імпортої діяльності. Підготовка та надсилання такого документа мають бути покладені на заступника головного бухгалтера, який щомісяця за результатами звітності за поточний період у середовищі системи "ІС-Підприємство" вибирає необхідну інформацію.

Отже, першим етапом руху інформації стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності підприємства є взаємодія в межах наявної локальної мережі між бухгалтерією та ПЕВ. У разі відсутності такої мережі її слід налагодити, адже цей процес не складний і не потребує значних витрат часу та коштів.

Отримуючи визначену інформацію, економіст-контролер ПЕВ заповнює базу даних стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності. Надалі за допомогою додатково налаштованого статистичного пакету Statgraphics Centurion і надбудов програми MS *Excel* він здійснює опис внутрішніх взаємозв'язків експортно-імпортої діяльності підприємства та будує моделі канонічного аналізу для визначення рейтингу показників, їх аналізу, прогнозування та розрахунку оптимальних значень.

На основі результатів реалізації означених аналітичних процедур економіст-контролер формує таблицю ринкового профілю підприємства, яку надсилає всім керівникам структурних підрозділів підприємства у вигляді електронного документа. Поряд з цим економіст-контролер надає інформацію структурним підрозділам підприємства, супроводжуючи її пропозиціями щодо підвищення ефективності експортно-імпортої діяльності.

Подана схема дозволить значно спростити інформаційні зв'язки та своєчасно визначити першочергові заходи щодо підвищення ефективності, основні фактори виявлених відхилень, підготувати аналітичне обґрунтування варіантів управлінських рішень для розроблення та вибору напрямів стратегії розвитку експортно-імпортої діяльності.

Приклад запропонованої схеми інформаційних зв'язків і технічних засобів, що їх забезпечують, поданий на рис. 3.5.

Ураховуючи наявні інформаційні зв'язки між підрозділами досліджуваних підприємств, у табл. 3.10 подано варіант інформаційних аспектів взаємодії економіста-контролера зі структурними підрозділами підприємства.

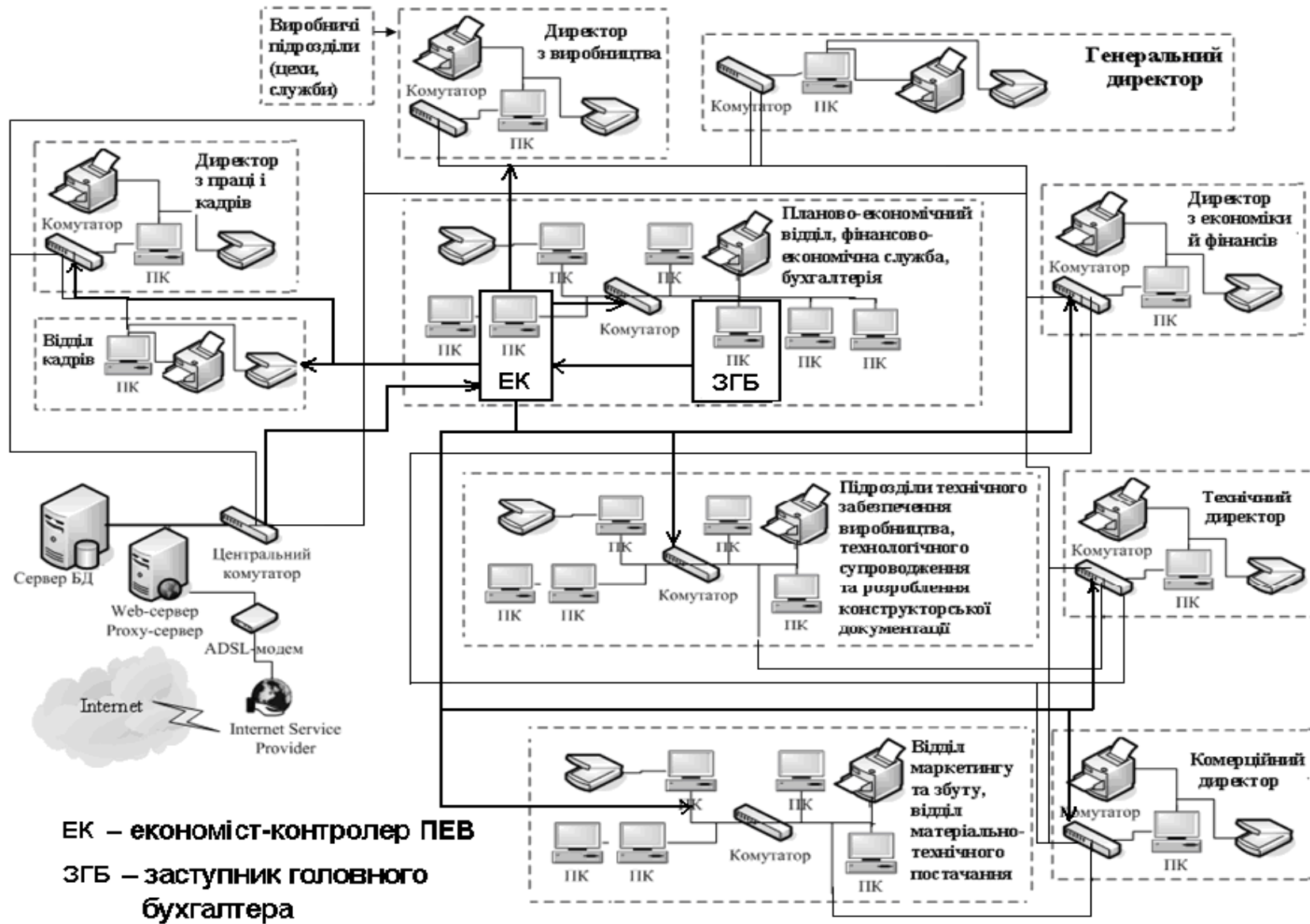


Рис. 3.5. Схема інформаційних зв'язків підприємства з урахуванням інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпорتنної діяльності

**Інформаційне забезпечення взаємодії економіста-контролера
з питань стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності
зі структурними підрозділами промислового підприємства**

Складові ефективності ЕІД	Інформаційні дані	Користувачі інформації	Термін надання інформації	Пропозиції щодо підвищення ефективності ЕІД
1	2	3	4	5
Зовнішньо-торговельна ефективність	Обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	Комерційний директор, ПЕВ, фінансово-економічна служба, відділ маркетингу та збуту	Оперативно за запитом	Удосконалення методики вибору найбільш вигідного варіанту експортного (імпортного) контракту
	Обсяг експорту товарів (тис. грн)			
	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)			
	Вартість експорту у внутрішніх цінах (тис. грн)			
	Обсяг імпорту товарів (тис. грн)			
Виробнича ефективність	Рентабельність виробництва	Директор з виробництва, технічний директор, підрозділи технічного забезпечення виробництва, відділ МТП	Щоквартально	Визначення можливостей удосконалення технології виробництва продукції
	Продуктивність праці (тис. грн/ ос.)			
	Фондовіддача			
	Матеріальні витрати підприємства (тис. грн)			
	Вартість виробленої продукції (тис. грн)			
Економічна ефективність	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)	Директор з економіки та фінансів, ПЕВ, фінансово-економічна служба, відділ маркетингу та збуту	Оперативно за запитом	Удосконалення методики планування щодо забезпечення прибутковості експортно-імпоротної діяльності
	Повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)			
	Витрати підприємства на придбання імпоротної продукції (тис. грн)			
	Прибуток від експортних операцій (тис. грн)			
	Кількість угод експортних поставок (одиниць)			

1	2	3	4	5
Умови забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)	Директор з економіки та фінансів, ПЕВ, фінансово-економічна служба	Щоквартально	Перегляд і коригування норм витрат; упровадження механізму мотивації щодо зменшення витрат
	Повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)			
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами			
	Обсяг реалізованої продукції у поточний період (тис. грн)	Комерційний директор, ПЕВ, відділ маркетингу та збуту	Щоквартально	Розроблення механізму мотивації щодо збільшення обсягів реалізації та зменшення витрат на збут
	Обсяг реалізованої продукції у попередній період (тис. грн)			
	Витрати на збут			
	Рентабельність основної діяльності	Директор з виробництва, технічний директор, підрозділи технічного забезпечення виробництва, відділ МТП	Щоквартально	Удосконалення методики вибору постачальника сировини
	Запаси матеріальних ресурсів (тис. грн)			
	Коефіцієнт плинності персоналу (%)	Директор з праці та кадрів, відділ кадрів	Щоквартально	Удосконалення плану розподілу кадрів, що займаються ЕІД
	Заохочувальні та компенсаційні виплати (тис./ грн)			
Структурна ефективність	Обсяг експорту в поточний період (тис. грн)	Комерційний директор, ПЕВ, відділ маркетингу та збуту	Щоквартально	Удосконалення механізму мотивації стимулів щодо активізації експортно-імпоротної діяльності
	Обсяг експорту в попередній період (тис. грн)			
	Обсяг імпорту в поточний період (тис./ грн)			
	Обсяг імпорту в попередній період (тис. грн)			
	Обсяг основного виду експортної продукції (тис./ грн)			

Організація процесу стратегічного контролінгу здійснюється з урахуванням принципу розподілу обов'язків між працівниками на основі інформаційної інтеграції підсистем стратегічного управління (планування, обліку, аналізу, контролю) з використанням автоматизованих інформаційних систем і технологій. Застосування системного підходу до процесу управління експортно-імпортною діяльністю підприємства орієнтує на комплекс функцій стратегічного управління, які пов'язані між собою послідовними зв'язками на основі єдиної інформації.

Розрахувати ефект інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпортною діяльністю підприємства в ІС підприємства досить складно, оскільки інформаційне забезпечення є лише необхідною частиною процесу управління. Отримання своєчасної, повної, адекватної і достовірної інформації керівником відповідного структурного підрозділу ще не дає гарантії досягнення цілей експортно-імпортною діяльністю підприємства. Але це дає шанс на досягнення ефекту в майбутньому. Складність розрахунку економічної ефективності інформаційного забезпечення також полягає в тому, що до сьогодні так і не визначено реальну вартість інформації. Отже, найбільш ефективними є ті підприємства, які структурували інформаційні потоки як внутрішні, так і зовнішні.

З урахуванням думки авторів роботи [114], розглядаючи впровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпортною діяльністю підприємства на досліджуваних підприємствах як сукупність заходів щодо нововведень у функціональних сферах управління експортно-імпортною діяльністю підприємства, можна виділити очікувані зміни та здійснити їх оцінювання, як це подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Очікувані зміни від впровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпортною діяльністю підприємства

Функціональні сфери управління ЕІД	Зміни, що мають відбутися	Кількісний результат змін
1	2	3
Планування	Удосконалення системи оцінювання факторів і прогнозних змін економічної ситуації, що враховуються в процесі планування ЕІД, збільшення якості інформаційної допомоги	Збільшення оборотності засобів; скорочення обсягів кредитних ресурсів; додатковий прибуток від вкладень фінансових ресурсів, що вивільняються; економія за кошторисом витрат

1	2	3
Облік	Удосконалення системи управлінського обліку, облік неявних факторів і причин зміни показників ЕІД, удосконалення взаємодії підрозділів на основі єдиної ІС підприємства	Економія, заснована на запобіганні можливим збиткам, неефективному вилученню засобів і створенні резервних фондів
Аналіз	Розширення можливостей розкриття причин стратегічних розривів і виявлення стратегічних резервів розвитку ЕІД, розширення можливостей розкриття резервів, аналіз майбутнього стану ЕІД	Додатковий прибуток, економія від запобігання стратегічним розривам і від використання стратегічних резервів
Контроль	Можливість порівняння показників ефективності ЕІД з прогнозними й оптимальними значеннями	Скорочення витрат на аудит, економія від запобігання стратегічним розривам і від використання стратегічних резервів

Удосконалення ІС досліджуваних підприємств також пов'язане із впровадженням прогресивних комп'ютерних технологій. Економічний ефект буде залежати від повноти автоматизації функцій стратегічного контролінгу, застосування методів моделювання, прогнозування, оптимізації, тобто найдосконаліших аналітичних методів підтримки управління. Таким чином, ефект реалізується за рахунок значного обсягу інформації, що накопичується, оброблюється та аналізується на сучасному рівні.

Узагальнюючи наведене, пропонується здійснювати вдосконалення ІС підприємства на основі інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності (рис. 3.6). Розроблену схему вдосконалення ІС підприємства в допрацьованому вигляді введено в практичну діяльність таких машинобудівних підприємств, як Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева та ПАТ "Харківський підшипниковий завод".

На Харківському заводі транспортного машинобудування ім. Малишева основою ІС є інформаційно-обчислювальний центр (ІОЦ), створений в 70-ті роки ХХ ст. Спочатку ІОЦ був покликаний забезпечити облік виробничої та технологічної інформації. Із середини 80-х років у межах ІОЦ почали оброблятися і фінансово-бухгалтерські дані. Проте заносилися вони з паперових носіїв і проходили обмежену аналітичну обробку. Отримувати інформацію з таких величезних сховищ і перевіряти її було дуже важко.

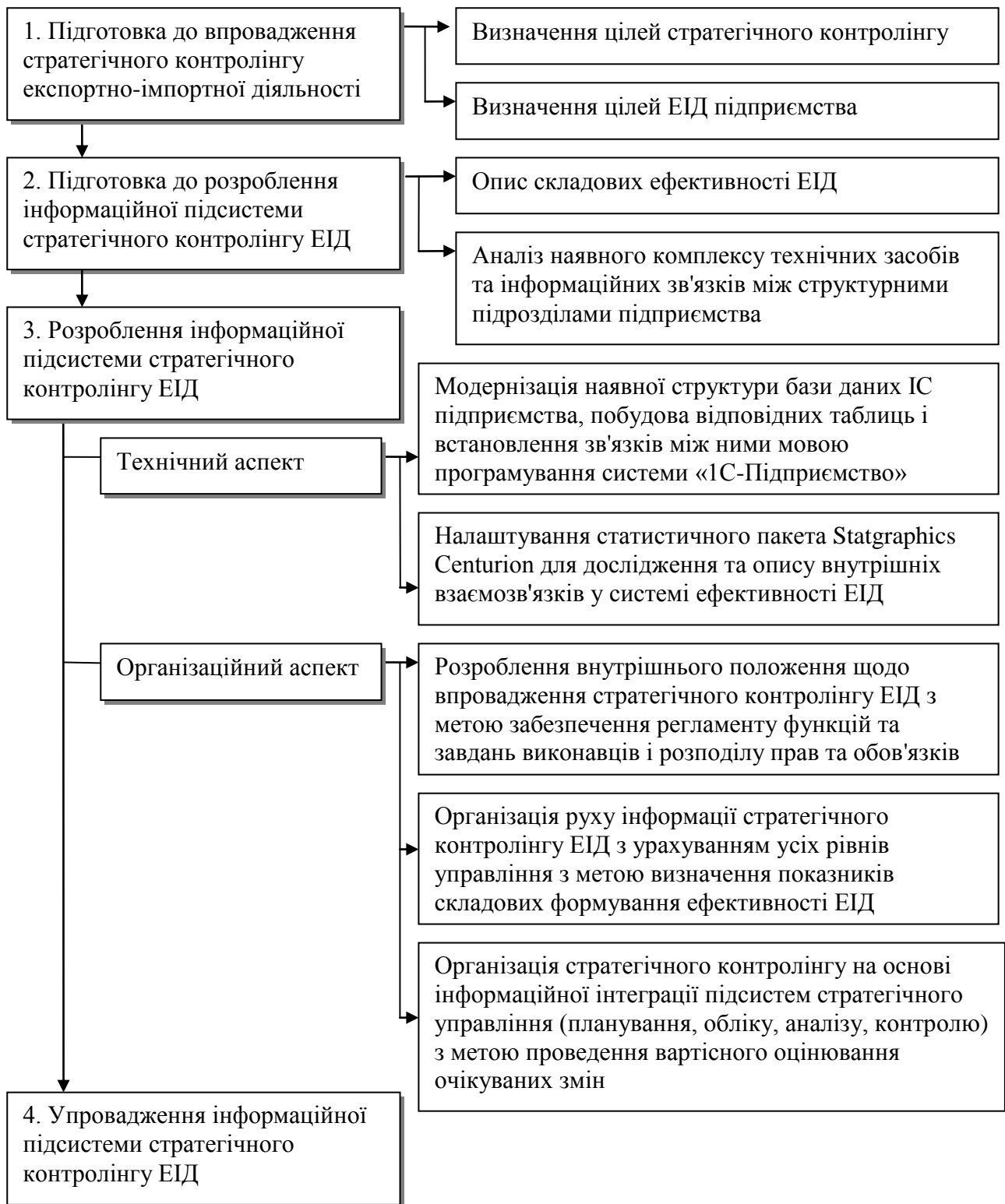


Рис. 3.6. Етапи методичного підходу до вдосконалення ІС підприємства

Сьогодні інформаційна підсистема фінансово-бухгалтерської служби Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева відповідає вимогам лише Міністерства фінансів і податкової служби. Вона дозволяє отримувати інформацію тільки на звітну дату – квартал. Таким чином, керівники

середньої та вищої ланок управління мають уявлення про результати, що вже відбулися, і впливати на них практично не мають можливості. У межах ІС, що існувала до вдосконалення, об'єктивна інформація про фактичні результати експортно-імпоротної діяльності підприємства надходила несвоєчасно, що унеможливило забезпечення якості планування діяльності та формування управлінської звітності. Тому на підприємстві було прийнято рішення про впровадження проекту щодо вдосконалення ІС за рахунок створення та інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності. Було сформовано експертну раду з числа топ-менеджерів заводу та робочу групу з керівників середньої і нижчої ланок управління. Робоча група розробила критерії оцінки ефективності такого вдосконалення та спрогнозувала віддачу. Були розраховані витрати на мережеву інфраструктуру й устаткування, підтримку інформаційної підсистеми, консалтинг і навчання співробітників. За наслідками проведеного аналізу був зроблений висновок, що ця інформаційна підсистема повинна себе виправдати вже після року експлуатації.

Упровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності на Харківському заводі транспортного машинобудування ім. Малишева було розпочато саме з фінансово-бухгалтерської служби, що забезпечило найменші витрати та швидку реалізацію. Удосконалення фінансового модуля дозволило ефективно інтегрувати в єдину систему й інші структурні підрозділи підприємства.

На рис. 3.7 наведено діаграму інформаційних потоків даних щодо управління експортно-імпоротною діяльністю Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева, яка сформувалась у результаті впровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.

ІС ПАТ "Харківський підшипниковий завод", яка діяла до вдосконалення, було побудовано так, що використовувалось декілька облікових систем і різні функції виконувались у різних програмних продуктах; облік результатів експортно-імпоротної діяльності заводу був розрізненим. Для узагальнення даних необхідно було проводити вивантаження та повторне завантаження інформації. Подібний підхід приводив до зайвих трудовитрат персоналу, стаючи причиною виникнення помилок. Керівництво підприємства поставило завдання централізувати інформацію стосовно експортно-імпоротної діяльності за основними бізнес-процесами підприємства. Для цього необхідно було замінити розрізнені системи автоматизації бухгалтерського обліку, обліку витрат матеріалів і розрахунку собівартості продукції єдиною інформаційною системою.

Було проведено експрес-дослідження підприємства з метою впровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу в загальну ІС. Серед основних переваг здійсненої інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу в загальну ІС досліджуваних підприємств можна зазначити наведені в табл. 3.12.



Рис. 3.7. Інформаційні потоки даних управління експортно-імпортною діяльністю Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева як результат упровадження інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпорتنної діяльності

Переваги інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в загальну ІС підприємства

Підприємства	Переваги інтеграції інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в ІС підприємства
Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева	<p>Наявність єдиного стандарту моделювання зменшила обсяг документообігу на підприємстві на 27 %;</p> <p>досить високий рівень технічної підтримки дозволив своєчасно отримувати точну інформацію, генерувати різноманітні звіти та підвищити якість аналітичної роботи;</p> <p>методика впровадження підсистеми, підтримана значним набором інструментів, забезпечила підвищення рівня підготовки звітності;</p> <p>наявність єдиного інформаційного простору (репозитарію) забезпечила гнучкість прав доступу до інформації;</p> <p>високий рівень взаємодії наявних інформаційних підсистем дозволив збудувати у межах процесу управління експортно-імпоротною діяльністю ланцюжки взаємодії функціональних підрозділів і окремих співробітників, що забезпечило підвищення ефективності виробничого процесу на 7 % за рахунок реалізації поданих рекомендацій стратегічного контролінгу</p>
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	<p>Реальна спільна робота з інформацією дозволила перейти від послідовного способу оброблення інформації до паралельного, що істотно скоротило час на узгодження та затвердження документації та внесення змін, а також сприяло вдосконаленню процесу планування основних показників експортно-імпоротної діяльності;</p> <p>робота в єдиному інформаційному середовищі робить процес управління експортно-імпоротною діяльністю прозорим і керованим, кожен його учасник бачить і результат, і власну роль у процесі;</p> <p>документ, що отримується у вигляді звіту з бази даних підсистеми та збережений в архіві, стає частиною інформаційної бази підприємства і його інтелектуальною власністю, що знижує вплив людського чинника, а також ризик втрати інформації;</p> <p>підвищення продуктивності праці управлінських кадрів дозволяє підвищити результативність управлінських рішень, що вплинуло на позитивну динаміку основних показників експортно-імпоротної діяльності</p>

Таким чином, інтеграція інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства в загальну ІС підприємства дозволить: зробити прозорими для керівництва всі фінансові та матеріальні потоки; надавати повну інформацію для економічно доцільного стратегічного планування

розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства з поданням відповідних рекомендацій; проводити безперервний аудит експортно-імпоротної діяльності підприємства за обраними показниками; своєчасно виявляти тенденції порушення встановленого напрямку розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства (стратегічні розриви) та визначати стратегічні резерви, за рахунок яких можна усунути розриви та забезпечити підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Такий підхід до формування інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу в доопрацьованому вигляді застосовано під час розроблення проекту Розпорядження "Про застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства" ВАТ "Завод ім. Фрунзе", а також використано в процесі складання внутрішньої документації підприємства.

Отже, вдосконалення ІС підприємства ґрунтується на формуванні інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства та її інтеграції в загальну ІС з урахуванням вирішення виділених технічних та організаційних завдань. Це дозволяє досить якісно реформувати механізм стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю.

Висновки

Результати теоретичного узагальнення й аналізу стратегічного контролінгу з позицій системного (забезпечує визначення структури та складу елементів контролінгу), синергетичного (виявлення й аналіз можливостей контролінгу як самоорганізованої системи, зміна елементів якої ґрунтується на процесах адаптації до умов кризи та нестабільного стану), процесного (відображення реалізації управлінських функцій у процесі контролінгу) та ситуаційного (розгляду можливостей контролінгу в формуванні адаптаційних і регулятивних заходів з урахуванням часу та ресурсів) наукових підходів дали змогу встановити, що стратегічний контролінг посідає ключове місце в системі стратегічного управління промисловим підприємством, оскільки завдяки йому здійснюється орієнтація управлінського процесу з метою досягнення встановлених стратегічних цілей.

Змістовна сутність стратегічного контролінгу визначається цілісною системою елементів, за допомогою взаємодії яких забезпечується інтеграція, системна організація та координація інформаційних потоків процесу стратегічного управління, функціональних аспектів організаційних елементів об'єкта, виявляється вектор впливу на ситуацію, що склалась, здійснюється орієнтація управлінського процесу для досягнення встановлених стратегічних цілей. Стратегічний контролінг спирається на результати аналізу експортно-імпортової діяльності підприємства, який рекомендовано проводити за етапами. Серед них слід виокремити: виявлення внутрішніх латентних факторів ефективності експортно-імпортової діяльності за допомогою факторного аналізу; визначення взаємозв'язків між складовими ефективності експортно-імпортової діяльності за допомогою канонічного аналізу; встановлення рейтингу найбільш впливових показників ефективності експортно-імпортової діяльності на основі теоретико-логічного аналізу; виявлення тенденцій зміни найбільш впливових показників ефективності експортно-імпортової діяльності на основі економічного аналізу. Обґрунтовані етапи уможливають об'єктивне оцінювання поточного стану діяльності підприємства; виявлення негативні тенденції, що спостерігаються на підприємстві, та вчасно розробити заходи, які запобігають їх розвитку.

Стратегічний контролінг здійснюється завдяки системі показників, яка: відповідає стану та результатам експортно-імпортової діяльності підприємства, використовується в системах обліку й управління, є динамічною. Сформовано систему показників експортно-імпортової діяльності для її стратегічного контролінгу з урахуванням результатів досягнення стратегічних цілей (форм ефективності)

та виявлення можливостей підвищення її ефективності (умов забезпечення реалізації стратегії експортно-імпортової діяльності). Система містить такі групи показників, як: зовнішньоторговельна, виробнича, економічна та структурна ефективність; ознаки забезпечення експортно-імпортової діяльності, що в сукупності дозволяє розширити інформативність результатів аналізу та підвищити об'єктивність оцінювання експортно-імпортової діяльності підприємства та становить інформаційне підґрунтя для управлінських рішень щодо стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності.

За результатами стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності рекомендовано здійснювати вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства. Такий вибір слід робити методично, з урахуванням стратегічних розривів за поточними, оптимальними та прогнозними значеннями показників стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності в якості очікуваних. Це дозволяє перетворити стратегію у форму конкретних показників з метою налагодження зворотного зв'язку для оцінювання результатів діяльності та розроблення своєчасних заходів реагування на виявлені стратегічні розриви. Застосування матричного інструменту ринкового (конкурентного) профілю дозволяє наочно відобразити виявлені стратегічні резерви та стратегічні розриви та визначити майбутню ефективність стратегічних альтернатив щодо розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства.

Для впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві запропоновано налаштувати інформаційну систему на відповідний документообіг, що забезпечує контролінг. Розроблено методичний підхід до вдосконалення інформаційної системи підприємства, який ґрунтується на формуванні інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності підприємства, дозволяє врахувати те, що: з технічної точки зору автоматизація функцій стратегічного контролінгу пов'язана зі складністю та різноманітністю вирішуваних завдань, необхідністю отримувати узагальнювальні характеристики за всіма показниками, можливістю застосування засобів моделювання економічних процесів, обробки та врахування кількісних оцінок для прогнозування, оптимізації і стратегічного планування показників експортно-імпортової діяльності підприємства, оперативного отримання звітної та аналітичної інформації, графічного зображення отриманих розрахункових результатів.

Використана література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с.
2. Абчук В. А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : Изд. "Союз", 2002. – 463 с.
3. Азізова К. М. Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / К. М. Азізова. – Харків : Б. В., 2011. – 20 с.
4. Аксенова Н. А. О влиянии стратегических разрывов в экономике на принятие управленческих решений в системе государственного управления / Н. А. Аксенова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 2 (18). – С. 5–9.
5. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М. М. Аксентюк. – Київ : Б. в., 2008. – 20 с.
6. Андрусік І. І. Активізація діяльності підприємств харчової промисловості шляхом удосконалення механізму регулювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І. І. Андрусік. – Київ : Б. в., 2008. – 20 с.
7. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник. по специальности "Менеджмент организаций" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – Москва : Омега-Л, 2005. – 280 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Изд. "Питер", 1999. – 416 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 520 с.
10. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Экономика и жизнь, 2009. – 384 с.
11. Арапов О. С. Оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. С. Арапов. – Хмельницький : МОНМС України; Хмельниц. нац. ун-т, 2012. – 20 с.
12. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. – Таганрог : Изд. ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

13. Бабур И. П. Методологические и экономические аспекты разработки проектно активных программ развития предприятий / И. П. Бабур, Ю. И. Бурименко // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – № 9 (135). – С. 8–16.
14. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под ред. Г. Л. Багиева. – Москва : Экономика, 1999. – 703 с.
15. Багрова І. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. / І. В. Багрова, О. О. Гетьман, В. Є. Власюк. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 384 с.
16. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, М. И. Мельник, А. Д. Шеремет. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
17. Баранчеев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. П. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 10–18.
18. Башкатова Ю. И. Контроллинг : учебно-метод. комплекс / Ю. И. Башкатова. – Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 104 с.
19. Березовський В. В. Податкове регулювання експортно-імпортних операцій із сільськогосподарською продукцією : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / В. В. Березовський. – Київ : Б. в., 2009. – 20 с.
20. Білик О. В. Забезпечення конкурентоспроможності продукції АПК України на зовнішніх ринках : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством" / О. В. Білик. – Вінниця : Б. В., 2010. – 20 с.
21. Бондарєва Т. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства / Т. І. Бондарєва, А. І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3(15). – С. 91–104.
22. Бородушко И. Стратегическое планирование и контроллинг / И. Бородушко. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 192 с.
23. Брохун Н. С. Бухгалтерський облік як інструмент інформаційного забезпечення системи контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит" / Н. С. Брохун. – Житомир : Б. в., 2010. – 20 с.
24. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
25. Васюхин О. В. Информационный менеджмент : учеб. пособ. / О. В. Васюхин, А. В. Варзунов. – Санкт-Петербург : СПбГУ ИТМО, 2010. – 118 с.
26. Вацик Н. О. Економічне оцінювання та планування витрат на експортну діяльність машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Н. О. Вацик. – Львів : Б. В., 2014. – 25 с.

27. Вержбицький О. А. Формування системи контролінгу в підприємствах торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. А. Вержбицький. – Київ : Б. в., 2011. – 20 с.

28. Вествуд Дж. Маркетинговий план / Дж. Вествуд ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.

29. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2006. – 670 с.

30. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.

31. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 24–30.

32. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіша, 2004. – 140 с.

33. Волкова І. А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І. А. Волкова, І. В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. Серія : "Економічні науки" – 2010. – № 3 (53). – С. 53–55.

34. Вуйців М. М. Організаційно-методичні засади формування та функціонування внутрішньогосподарського контролю на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / М. М. Вуйців. – Київ : Б. в., 2013. – 20 с.

35. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Серія "Облік і фінанси" : зб. наук. пр. – 2013. – № 10. – С. 56–62.

36. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

37. Годес О. Д. Контролінг в системі управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. Д. Годес. – Дніпропетровськ : Б. в., 2014. – 20 с.

38. Голенищев Э. П. Информационное обеспечение систем управления / Э. П. Голенищев, И. В. Клименко. – Ростов-н/Д : Феникс, 2003. – 352 с.

39. Головань Д. В. Динамика структуры внешней торговли и международная стратегия экономического развития Украины / Д. В. Головань // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 3 (19). – С. 98–104.

40. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. М. В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
41. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – Київ : Алерта, 2011. – 520 с.
42. Горохова О. В. Построение профиля конкурентоспособности регионов РФ по уровню развития малых предприятий сферы услуг / О. В. Горохова // Молодой ученый. – 2014. – № 5. – С. 255–257.
43. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. Ф. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
44. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О. П. Гребельник. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
45. Гребець О. Б. Формування та реалізація системи стратегічного контролінгу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. Б. Гребець. – Київ : Б. В., 2013. – 20 с.
46. Григан А. М. Управленческая диагностика: теория и практика : монография / А. М. Григан. – Ростов -н/Д : Изд. РСЭИ, 2009. – 316 с.
47. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу (за матеріалами фармацевтичних підприємств України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І. О. Григораш. – Київ : Б. в., 2012. – 20 с.
48. Григорьева Ю. О. Методика выбора стратегии антикризисного управления предприятием / Ю. О. Григорьева, Ю. В. Татарченко // Бизнес Информ. – 2012. – № 8. – С. 218–220.
49. Гуркова О. В. Організаційно-економічні складові впровадження контролінгу в управління оператора поштового зв'язку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Гуркова – Одеса : Б. в., 2011. – 20 с.
50. Давыденко Л. Н. Модели конкурентных стратегий деятельности предприятия на рынках наукоемкой продукции / Л. Н. Давыденко, В. М. Пинчук // Экономика и управление. – 2012. – № 4. – С. 23–29.
51. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле, М. Л. Лукашевич ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой, пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 335 с.
52. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. Макьярелло. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2010. – 704 с.

53. Дубров А. М. Многомерные статистические методы : учебник / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 352 с.

54. Дякон Л. Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Л. Л. Дякон – Київ : Б. в., 2009. – 20 с.

55. Загоровська Л. Г. Розвиток та удосконалення інформаційної системи підприємства оптово-роздрібної торгівлі / Л. Г. Загоровська, О. М. Ковтун // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2010. – № ¼ (43). – С. 12–14.

56. Запорожець Т. С. Формування конкурентоспроможності господарського потенціалу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Т. С. Запорожець. – Київ : Б. в., 2012. – 18 с.

57. Заяц О. Ю. Формування зовнішньоекономічної стратегії машинобудівних підприємств в умовах нестабільності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. Ю. Заяц. – Суми : Б. в., 2013. – 20 с.

58. Зборовська Ю. Л. Формування експортного потенціалу переробних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Ю. Л. Зборовська. – Умань : Б. в., 2011. – 20 с.

59. Зенкина В. Е. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией / В. Е. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 107–112.

60. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Савченка. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.

61. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко та ін.; за ред. О. В. Шкурупій – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

62. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособ. / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

63. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Иванов Ю. Б. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

64. Івата В. В. Удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємствах машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.

08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. В. Івата – Київ : Б. в., 2009. – 20 с.

65. Ільїна С. Б. Контролінг господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч.-практ. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – Київ : Професіонал, 2008. – 592 с.

66. Ілясова Ю. В. Експортний маркетинг виноробної продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Ю. В. Ілясова. – Київ : Б. В., 2009. – 20 с.

67. Инвестиционная политика : учеб. пособ. / Ю. Н. Лапыгин, А. А. Балакирев, Е. В. Бобкова и др. ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Москва : КНОРУС, 2005. – 320 с.

68. Кадуріна Л. О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: теорія, практика, рекомендації : навч. посіб. / Л. О. Кадуріна, М. С. Стрельнікова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 606 с.

69. Кайтанський І. С. Організаційно-економічні засади зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І. С. Кайтанський. – Херсон : Б. в., 2010. – 20 с.

70. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ, 2008. – 252 с.

71. Каляка С. В. Управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / С. В. Каляка – Харків : Б. в., 2009. – 20 с.

72. Кандиба А. М. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / А. М. Кандиба. – Київ : Аграрна наука, 2001. – 263 с.

73. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.

74. Карминский А. М. Информационные системы в экономике : в 2-х ч. Ч. 1. Методология создания / А. М. Карминский, Б. В. Черников. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

75. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.

76. Катькало В. С. Классика теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. – 2003. – № 24. – Серия 8. – Вып. 3. – С. 3–17.

77. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. – 2002. – № 16. – Серия 8. – Вып. 2. – С. 3–21.
78. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. М. Клиланд. – Москва : Прогресс, 1982. – 399 с.
79. Киреев А. П. Международная экономика : В 2-х ч. Ч. 1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства : учеб. пособ. / А. П. Киреев. – Москва : Международные отношения, 1998. – 416 с.
80. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
81. Клімов А. В. Контролінг у системі менеджменту страхової компанії : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / А. В. Клімов. – Суми : Б. В., 2008. – 20 с.
82. Коблянська Г. Ю. Облік та аудит експортно-імпортних операцій підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит" / Г. Ю. Коблянська. – Київ : Б. в., 2009. – 20 с.
83. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Козуб. – Запоріжжя : Б. в., 2009. – 20 с.
84. Колесов В. П. Международная экономика : учебник / В. П. Колесов, М. В. Кулаков. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 474 с.
85. Колосок С. І. Управління експортоорієнтованим портфелем продуктових інновацій підприємства машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / С. І. Колосок. – Суми : Б. в., 2011. – 20 с.
86. Комплексный экономический анализ коммерческих организаций : учебник / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой. – Санкт-Петербург : Изд. СПбГУЭФ, 2010. – 264 с.
87. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 261 с.
88. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учеб. пособ. / Г. Н. Константинов. – Москва : Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
89. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. ; под. ред. А. М. Карминского. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

90. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід : наукове видання / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 240 с.
91. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под. ред. Е. А. Ананькина. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 279 с.
92. Контроллинг промышленного предприятия : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, И. Д. Грачев и др.; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : ИД " ФОРУМ" ; НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
93. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
94. Концепція створення системи державної підтримки експорту України // Урядовий кур'єр. – 2013. – № 175 (Спец. випуск). – С. 21–35.
95. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 261 с.
96. Кравченко Т. В. Програмно-цільове управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Т. В. Кравченко. – Київ : Б. в., 2014. – 20 с.
97. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування / Г. О. Крамаренко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 223 с.
98. Криворучко Л. Б. Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Л. Б. Криворучко. – Суми : Б. в., 2014. – 21 с.
99. Кругман П. Р. Международная экономика. Теория и политика : учебник / П. Кругман, М. Обстфельд. – Москва : Экон. фак. МГУ; ЮНИТИ-ДАНА, 1997. – 799 с.
100. Кузнецова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортно-орієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Т. В. Кузнецова. – Київ : Б. в., 2010. – 20 с.
101. Кузьмін О. Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / О. Є. Кузьмін, А. О. Босак, Р. З. Дарміць. – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2009. – 324 с.

102. Кулик В. А. Стратегічний контролінг інноваційного розвитку авіа-підприємства : монографія / В. А. Кулик, В. І. Попов. – Київ : НАУ, 2010. – 164 с.
103. Курок О. О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. О. Курок. – Хмельницький : Б. в., 2012. – 20 с.
104. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен ; пер. с франц. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.
105. Лисичкин В. А. Стратегический менеджмент : учебн.-метод. комплекс / В. А. Лисичкин, М. В. Лисичкина. – Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 329 с.
106. Лиходєдова О. В. Контролінг в системі управління персоналом підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Лиходєдова. – Донецьк : Б. в., 2012. – 20 с.
107. Лукашев С. В. Вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємства на підґрунті результатів стратегічного контролінгу / С. В. Лукашев, Г. В. Моргун // Вісник Східноєвропейського ун-ту економіки і менеджменту. Серія "Економіка і менеджмент". – 2015. – №1 (18). – С. 100–111.
108. Лукашев С. В. Концепція стратегічного управління експортно-імпортовою діяльністю підприємства / С. В. Лукашев, Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 2. – С. 71–77.
109. Любушин Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособ. / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова ; под ред. проф. Н. П. Любушина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 471 с.
110. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебник / В. И. Ляско. – Москва : Изд. "Экзамен", 2005. – 288 с.
111. Мазаракі А. А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 470 с.
112. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
113. Максимцов М. М. Менеджмент малого бизнеса / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель. – Москва : Вузовский учебник, 2007. – 269 с.
114. Малярец Л. М. Экономико-математические методы и модели : учеб. пособ. для иностранных студентов / Л. М. Малярец. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2013. – 288 с.
115. Малярець Л. М. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л. М. Малярець, Г. В. Моргун // Бізнес Інформ.– 2015. – № 1. – С. 165–171.

116. Малярець Л. М. Аналітичні процедури стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Г. В. Моргун // Наук. вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія "Економічні науки". – 2015. – № 10. – С. 67–71.

117. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 302 с.

118. Малярець Л. М. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід : монографія / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 228 с.

119. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

120. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

121. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів в нафтопереробних комплексах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит" / Л. І. Марущак. – Київ : Б. в., 2008. – 20 с.

122. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг логістичної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : Б. в., 2010. – 20 с.

123. Международные стандарты : сборник новых версий стандартов ИСО серии 9000. – Москва : Изд. ВНИИС Госстандарта России, 1995. – 584 с.

124. Международные экономические отношения : учебник / под ред. И. П. Фаминского. – Москва : Юристь, 2001. – 847 с.

125. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1997. – 494 с.

126. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.

127. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с.

128. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

129. Миролюбова Т. В. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Т. В. Миролюбова. – Екатеринбург : Б. в., 1992. – 20 с.

130. Михайлушкин А. И. Международная экономика : учебник / А. И. Михайлушкин, П. Д. Шимко. – Москва : Высшая школа, 2002. – 280 с.

131. Млинко І. Б. Контролінг маркетингової діяльності на приладобудівних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І. Б. Млинко. – Київ : Б. В., 2014. – 22 с.

132. Моголова А. Ю. Концептуальні підходи до визначення стратегії підприємства / А. Ю. Моголова // Зб. наук. праць Черкаського держ. технологіч. ун-ту. Серія "Економічні науки". – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – Вип. 30. – Ч. 1. – С. 124–132.

133. Моргун Г. В. Вибір інструментів стратегічного аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Г. В. Моргун // Мат. Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" (Харків. 26 – 27 березня 2015 р.). – Харків : Б. В., 2015. – С. 342–344.

134. Моргун Г. В. Ідентифікація функціональних завдань стратегічного контролінгу / Г. В. Моргун // Зб. наук. праць І Всеукр. наук.-практ. конф. "Актуальні питання модернізації національної економіки України в умовах інтеграції до Європейського економічного простору: реформування державного сектору, бізнесу та освіти" (Полтава, 30–31 січня 2014 р.). – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2014. – С. 67–69.

135. Моргун Г. В. Інтеграція інформаційної підсистеми експортно-імпоротної діяльності підприємства в загальну інформаційну систему підприємства в процесі впровадження стратегічного контролінгу / Г. В. Моргун // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 206–212.

136. Моргун Г. В. Методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства / Г. В. Моргун // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 242–248.

137. Моргун Г. В. Проблеми розвитку експортно-імпоротної діяльності в Україні: статистичний аналіз / Г. В. Моргун // Мат. Міжнар. наук.-практ. конф. "Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики" (Харків, 22 – 23 травня 2014 р.). – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2014. – С. 147 – 154.

138. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління / Г. В. Моргун // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 453–459.

139. Моргун Г. В. Теоретико-методичні аспекти експортно-імпоротної діяльності / Г. В. Моргун // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : Мат-ли доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 7 березня 2014 р.) / за заг. ред. М. М. Палінчак, В. П. Приходько. – Ужгород : ВД "Гельветика", 2014. – С. 100–103.

140. Моргун Г. В. Формування системи показників стратегічного контролінга експортно-імпортової діяльності підприємства / Г. В. Моргун // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики" (Одеса, 25–26 вересня 2015 р.). – Одеса : Б. в., 2015. – С. 95–98.
141. Мхитарян С. В. Маркетинговая информационная система / С. В. Мхитарян. – Москва : Изд. "Эксмо", 2006. – 336 с.
142. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія // А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
143. Натрошвілі Г. Р. Формування експортного потенціалу підприємства на основі використання регіональної інфраструктури : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Г. Р. Натрошвілі. – Київ : Б. В., 2015. – 19 с.
144. Нехорошева Л. Н. Экономика предприятия : учеб. пособ. / Л. Н. Нехорошева. – Минск : Выш. шк., 2005. – 383 с.
145. Нечай О. О. Управління матеріальними потоками машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. О. Нечай. – Дніпропетровськ : Б. в., 2012. – 20 с.
146. Огієнко А. В. Ефективний розвиток зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств Миколаївської області : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / А. В. Огієнко. – Херсон : Б. в., 2010. – 20 с.
147. Одинцова Т. М. Контроллинг как фактор развития бухгалтерского учета в условиях экономики знаний / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ. Серія "Економіка і фінанси". – 2013. – Вип. 138. – С. 77–84.
148. Паллард Дж. Справочник по вычислительным методам статистики / Дж. Паллард. – Москва : Финансы и статистика, 1982. – 344 с.
149. Паршина О. А. Формування методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства / О. А. Паршина // Академічний огляд. – 2014. – № 2 (41). – С. 70–76.
150. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
151. Перезовова І. В. Теоретичні та організаційні засади економічної експертизи в управлінні підприємствами : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І. В. Перезовова. – Івано-Франківськ : Б. в., 2014. – 40 с.

152. Петров В. Н. Информационные системы : учеб. пособ. / В. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 688 с.
153. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 400 с.
154. Піддубна Л. І. Проблеми і тенденції розвитку експортного потенціалу підприємств машинобудування Харківської області / Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 1. – С. 51–55.
155. Полтініна О. П. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / О. П. Полтініна. – Харків : Б. в., 2013. – 20 с.
156. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 432 с.
157. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. ; под. ред. В. С. Пономаренко. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2002. – 252 с.
158. Пономаренко В. С. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія. – Харків : ФОП Павленко О. Г. ; ВД "ІНЖЕК", 2011. – С. 54–70.
159. Попова С. М. Этапы диверсификации деятельности промышленных предприятий / С. М. Попова // Управління розвитком. – Харків : ХНЕУ. – 2002. – № 4. – С. 42–45.
160. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 365 с.
161. Портер М. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Портер. – Москва : ИД "Вильямс", 2000. – 495 с.
162. Постюшков А. В. Оценочный менеджмент : учеб. пособ. / А. В. Постюшков. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
163. Про зовнішньоекономічну діяльність / : Закон України № 959–ХІІ від 16.04.1991 р. зі змінами і доповненнями // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2011. – № 7. Правове регулювання зовнішньоекономічних відносин. – С. 6–47.
164. Прокопенко О. В. Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі / О. В. Прокопенко, М. Д. Домашенко, В. Ю. Школа // Економічна безпека територіально-виробничих

комплексів: енергетика, екологія, інформаційні технології : монографія. – Київ : МП " Леся ", 2015. – С. 69–73.

165. Прокопенко О. В. Ранжирование машиностроительных предприятий по уровню целесообразности внедрения контроллинга в систему управления / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 45.

166. Проскурніна Н. В. Теоретико-методичне забезпечення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Н. В. Проскурніна – Харків : Б. в., 2013. – 20 с.

167. Пудичева Г. О. Управління енергетичним господарством бюджетних та комерційних підприємств на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Г. О. Пудичева. – Одеса : Б. в., 2015. – 21 с.

168. Пудрик Д. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Д. В. Пудрик. – Донецьк : Б. в., 2008. – 20 с.

169. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки / Г. О. Пухтаєвич. – Київ : КНЕУ, 2005. – 254 с.

170. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – 370 с.

171. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : монография / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : Изд. "Кроссруд", 2006. – 440 с.

172. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – Львів : Вид. "Новий Світ-2000", 2003. – 272 с.

173. Репілевський Е. В. Удосконалення системи контролінгу в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Е. В. Репілевський. – Полтава : Полтав. держ. аграр. акад., 2012. – 20 с.

174. Рибак О. В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Рибак. – Хмельницький : Б. в., 2015. – 20 с.

175. Рубіш М. А. Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання у процесі реалізації спільних проектів транскордонного співробітництва :

автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М. А. Рубіш. – Ужгород : Б. в., 2014. – 21 с.

176. Савицька О. М. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу / О. М. Савицька, К. С. Заречна // Електронне наукове фахове видання Житомирського держ. ун-ту ім. Івана Франка у галузі економічних наук "Економіка. Управління. Інновації". – 2014. – 2 (12). – С. 37–44.

177. Савицька О. М. Система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством / О. М. Савицька // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 37–44.

178. Сакс Дж. Д. Макроэкономика. Глобальный подход / Дж. Д. Сакс, Ф. Б. Ларрен ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1996. – 848 с.

179. Свірідова О. В. Забезпечення економічної безпеки експортної діяльності промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Свірідова. – Луганськ : Б. в., 2009. – 20 с.

180. Современный экономический словарь. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

181. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / под ред. Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд. Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.

182. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление : учеб. пособ. / С. Л. Соркин. – Минск : Современная школа, 2006. – 283 с.

183. Соркин С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка : монография / С. Л. Соркин. – Гродно : ГрГУ, 2011. – 130 с.

184. Сошникова Л. А. Многомерный статистический анализ в экономике : учеб. пособ. для вузов / Л. А. Сошникова, В. Н. Тамашевич, Г. Уебе и др. ; под ред. проф. В. Н. Тамашевича. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 600 с.

185. Стахорський О. О. Вплив інновацій на формування експортного потенціалу аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. О. Стахорський. – Херсон : Б. в., 2010. – 20 с.

186. Стефаненко М. М. Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М. М. Стефаненко. – Донецьк : Б. в., 2010. – 20 с.

187. Стратегии бизнеса : аналитический справочник / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд, Т. Д. Баснина и др. ; под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва : КОНСЭКО, 1998. – С. 386.
188. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен и др. ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
189. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : В 3-х т. Т. 1. Економіка знань – модернізаційний проект України / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – Київ : Фенікс, 2007. — 544 с.
190. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / общ. ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1996. – 510 с.
191. Стратегия посткризисного развития внешнеэкономического сектора Украины : монография / А. А. Мазараки, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко и др. ; под общ. ред. А. А. Мазараки. – Киев : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2014. – 660 с.
192. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Л. Е. Стровский, С. К. Казанцева. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 847 с.
193. Структурная переориентация внешней торговли в системе факторов экономического роста : монография / А. А. Мазараки., Т. М. Мельник, В. В. Юхименко и др. ; за заг. ред. А. А. Мазараки. – Киев : КНТЭУ, 2011. – 652 с.
194. Ступчук С. М. Диверсифікація, поняття та проблеми її здійснення у машинобудуванні / С. М. Ступчук // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія "Економічні науки". – 2012. – Т. 3. – № 4. – С. 212–217.
195. Сфуан Мохаммад Х. М. Шляхи підвищення ефективності зовнішньо-економічної діяльності підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Х. М. Сфуан Мохаммад. – Луганськ : Б. в., 2010. – 20 с.
196. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М. В. Тарасюк. – Київ : Б. в., 2010. – 20 с.
197. Теплякова Т. Ю. Контроллинг : учеб. пособ. / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 143 с.
198. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 1998. – 576 с.
199. Трахтенгерц Э. А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений : монография : В 2-х т. Том 1. Методы и средства / Э. А. Трахтенгерц. – Москва : СИНТЕГ, 2009. – 172 с.

200. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 363 с.
201. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
202. Управління експортним потенціалом України : монографія / А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2007. – 210 с.
203. Уткин Э. А. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин. – Москва : Финансы и статистика, 1999. – 271 с.
204. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор. – Москва : Изд. "Республика", 1992. – 351 с.
205. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2005. – 448 с.
206. Філіпова Н. О. Розвиток експортної діяльності високотехнологічних підприємств в умовах загострення конкуренції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Н. О. Філіпова. – Запоріжжя : Б. в., 2008. – 20 с.
207. Фірсова С. М. Стратегічний контролінг в управлінні інноваційною діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / С. М. Фірсова. – Луганськ : Б. в., 2013. – 19 с.
208. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
209. Фомичев В. И. Международная торговля : учебник / В. И. Фомичев. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 446 с.
210. Хан Д. Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
211. Хунгенберг Х. Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Х. Хунгенберг. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 248 с.
212. Цикличность развития экономики и управления конкурентными преимуществами : монография / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : Изд. "Полторак", 2011. – 1150 с.
213. Черевко В. Д. Зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.

08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. Д. Черевко. – Харків : Б. в., 2012. – 20 с.

214. Червякова В. В. Науково-методичні основи формування системи контролінгу на підприємствах автосервісу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. В. Червякова. – Київ : Б. в., 2014. – 23 с.

215. Чобіток В. І. Управління потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. І. Чобіток. – Харків : Б. в., 2012. – 24 с.

216. Чувашлова М. В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография / М. В. Чувашлова. – Москва : Изд. "Академия Естествознания", 2013. – 188 с.

217. Чувашлова М. В. Контроллинг как новое философское мышление в управлении промышленной организацией / М. В. Чувашлова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9 (2). – С. 505–507.

218. Швецова М. Б. Стимулювання експорту продукції машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М. Б. Швецова. – Тернопіль : Б. в., 2010. – 20 с.

219. Шутов П. П. Теоретические аспекты исследования стратегий эффективности функционирования предприятий / П. П. Шутов // Вестник СамГУ. – 2013. – № 7 (108). – С. 49–54.

220. Нехорошева Л. Н. Экономика предприятия : учеб. пособ. / Л. Н. Нехорошева. – Минск : Выш. шк., 2005. – 383 с.

221. Экономическая информатика : учебник / под ред. В. В. Евдокимова. – Санкт-Петербург : Питер, 1997. – 592 с.

222. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. И. Градова. – 3-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 2000. – 589 с.

223. Яковлев А. І. Удосконалення методів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності / А. І. Яковлев // Фінанси України. – 1998. – № 9. – С. 28–34.

224. Andrews K. R. The concept of corporate strategy / K. R. Andrews. – Homewood, 1971. – 245 p.

225. Baus J. Controlling / J. Baus. – Berlin, 1996. – 176 p.

226. Becker Al. Accounting for "Controlling". Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration / Al. Becker. – Berlin : Department of Business Administration Free University, 1999. – 223 p.

227. Chandler A. D. Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge : Mass.; MITpress, 1962. – 724 p.
228. International business: the challenge of global competition / D. A. Ball [et al]. – 11th ed. – The McGraw – Hill / Irwin, 2008. – 622 p.
229. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School, 1996. – 618 p.
230. Kochelhuber N. Strategische Kontrolle. [Electronic resource] / N. Kochelhuber. – Access mode : www.controlling-portal.at/2/Tools/15/15.pdf.
231. Kupper H.-U. Controlling / H.-U. Kupper.– Stuttgart, 2001. – 318 f.
232. Porter M. Strategy: Techniques or Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 347 p.
233. Schierenbeck Th. Controlling mit Kamzahlen / Th. Schierenbeck. – Munchen : Oldenbourg –Wien, 1990 .– 212 f.
234. Weber J. Einführung in das Controlling / J. Weber, U. Schäffer. – Stuttgart : Schaffer-Poeschel, 2006. – 488 f.

Додатки

Додаток А

Положення

ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальні положення

1.1. Положення про організацію стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства (надалі – Положення) визначає правила застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в системі стратегічного управління підприємства.

1.2. У цілях Положення використовуються такі основні поняття:

стратегічний контролінг – підсистема стратегічного управління, за допомогою якої забезпечується інтеграція, системна організація, контроль і координація інформаційних потоків процесу стратегічного управління, аналітично виявляється вектор впливу на ситуацію, що склалася, здійснюється орієнтація управлінського процесу щодо шляхів досягнення встановлених стратегічних цілей;

експортно-імпортна діяльність (ЕІД) підприємства – функціональна складова міжнародної торгівлі підприємства, яка полягає в обміні товарами з іноземними суб'єктами господарювання.

1.3. Цілями стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства є:

обґрунтування кількісних та якісних стратегічних цілей експортно-імпоротної діяльності підприємства;

контроль за основними показниками експортно-імпоротної діяльності підприємства;

визначення стратегічних резервів і стратегічних розривів у контексті результатів експортно-імпоротної діяльності підприємства;

розроблення альтернативних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;

контроль за виконанням стратегічних рішень;

аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства;

підвищення ефективності управлінських процесів.

1.4. Критеріями виявлення дій зі стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності є характер аналітичних завдань управління цією сферою діяльності підприємства, а саме – основні фактори, що впливають на її ефективність.

2. Рішення про впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в системі стратегічного управління підприємства

2.1. Основні підрозділи підприємства (технічний, виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий, логістичний тощо) розробляють свої пропозиції щодо можливості застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства в управлінні підприємством.

2.2. Керівники центрів відповідальності (технічний директор, директор із виробництва, директор із фінансів та ін.) підприємства проводять оцінювання доцільності таких пропозицій на основі аналізу сприйнятливості колективу підприємства до впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в системі стратегічного управління підприємства, можливостей застосування стратегічного контролінгу й аналізу фінансово-економічних витрат на виконання завдань стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.

2.3. За наслідками проведеного оцінювання керівники центрів відповідальності (технічний директор, директор із виробництва, директор із фінансів та ін.) підприємства готують висновок про доцільність упровадження стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності в системі управління підприємства.

2.4. За підсумками розгляду пропозицій, що надійшли, та на підставі висновку голова правління (генеральний директор) ухвалює рішення про застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності, яке містить:

перелік окремих показників, що формують інформаційний фонд стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності;

перелік змін організаційної структури підприємства;

схему руху інформаційних потоків;

порядок і форми звітності відповідних структур управління підприємства про ефективність експортно-імпоротної діяльності.

3. Інтеграція інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства в загальну інформаційну систему підприємства

3.1. Призначення інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства полягає у створенні, накопиченні, обробленні та збереженні інформації, пов'язаної з управлінням експортно-імпоротною діяльністю.

3.2. Вихідна інформація інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності містить: звіти щодо всіх напрямів діяльності (договірної роботи, виконання експортно-імпортних договорів, прогнозування та планування експортно-імпоротної діяльності, аналізу й оцінювання ситуації на ринку товарів, поточної роботи); призначена для поточного регулювання та стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства.

3.3. Терміни вирішення завдань інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності встановлюються залежно від конкретних умов накопичення інформації і потреб у обробленні.

3.4. Основу інформаційного фонду бази знань для вирішення завдань інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу складають блоки інформації щодо зовнішньоторговельної ефективності експортно-імпоротної діяльності; виробничої, економічної і структурної ефективності; забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності.

3.5. Інформаційна підсистема стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства реалізується для декількох користувачів в умовах локальних мереж. Усі функції системи здійснюються в режимі діалогу з комп'ютером.

3.6. Інформаційна підсистема стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства підключається до глобальної інформаційної мережі Internet і користується її інформацією.

4. Алгоритм вирішення завдань інформаційної підсистеми стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства

4.1. Звіти, аналітичні довідки та поточні запити виконуються відповідно до встановлених і затверджених термінів (за місяць, квартал і рік).

Звіти за місяць використовують накопичену за місяць інформацію, яка має зберігатися в окремому файлі з ім'ям і номером, що відповідає номеру звітнього місяця.

Звіти за квартал і рік, відповідно, використовують зведену за місяцями інформацію.

Заступник головного бухгалтера формує електронний документ (табл. А.1) і надсилає її економісту-контролеру ПЕВ щомісяця.

4.2. Економіст-контролер ПЕВ обробляє інформацію, формує ринковий профіль і надсилає структурним підрозділам результати та пропозиції.

Таблиця А.1

Типова форма електронного документа взаємодії бухгалтерії з ПЕВ

Складові ефективності ЕІД	Інформаційні дані	Ідентифікатор
1	2	3
Зовнішньо-торговельна ефективність	Обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	Z1
	Обсяг експорту товарів (тис. грн)	Z2
	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)	Z3
	Вартість експорту у внутрішніх цінах (тис. грн)	Z4
	Обсяг імпорту товарів (тис. грн)	Z5
Виробнича ефективність	Рентабельність виробництва	N1
	Продуктивність праці, тис. грн/ осіб	N2
	Фондовіддача	N3
	Матеріальні витрати підприємства (тис. грн)	N4
	Вартість виробленої продукції (тис. грн)	N5
Економічна ефективність	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)	E1
	Повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)	E2
	Витрати підприємства на придбання імпортової продукції (тис. грн)	E3
	Прибуток від експортних операцій (тис. грн)	E4
	Кількість угод експортних поставок (одиниць)	E5

1	2	3
Умови забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності	Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведена у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (тис. грн)	R1
	Повні витрати підприємства на експорт продукції (тис. грн)	R2
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	R3
	Обсяг реалізованої продукції у поточний період (тис. грн)	R4
	Обсяг реалізованої продукції у попередній період (тис. грн)	R5
	Витрати на збут	R6
	Рентабельність основної діяльності	R7
	Запаси матеріальних ресурсів (тис. грн)	R8
	Коефіцієнт плинності персоналу (%)	R9
	Заохочувальні та компенсаційні виплати (тис. грн)	R10
Структурна ефективність	Обсяг експорту в поточний період (тис. грн)	S1
	Обсяг експорту в попередній період (тис. грн)	S2
	Обсяг імпорту в поточний період (тис. грн.)	S3
	Обсяг імпорту в попередній період (тис. грн)	S4
	Обсяг основного виду експортної продукції (тис. грн)	S5

4.3. Після закінчення поточного року вся інформація архівується економістом-контролером ПЕВ і зберігається в помісячному розрізі в архіві бази даних підприємства. Вона використовується для аналізу, моделювання, прогнозування, планування.

5. Здійснення управління, контролю, аналізу та моніторингу ефективності застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності

5.1. Управління, контроль, аналіз і моніторинг ефективності застосування стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності покладається на керівників центрів відповідальності (технічного директора, директора з виробництва, директора з фінансів та ін.).

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Проблеми стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства та їх вирішення в сучасних умовах	5
1.1. Сучасні концепції стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства	5
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах стратегічного контролінгу	26
Розділ 2. Стратегічний аналіз експортно-імпортної діяльності підприємства з метою її контролінгу	61
2.1. Аналіз розвитку експортно-імпортної діяльності в Україні.....	61
2.2. Стратегічний аналіз ефективності експортно-імпортної діяльності підприємств	79
Розділ 3. Науково-практичне вирішення проблем стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінга	111
3.1. Методичне забезпечення стратегічного контролінгу експортно-імпортної діяльності підприємства	111
3.2. Практичні рекомендації щодо вибору основних напрямів реалізації стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства.....	122
3.3. Удосконалення інформаційної системи підприємства на основі впровадження стратегічного контролінгу експортно-імпортної діяльності підприємства	146
Висновки	166
Використана література	168
Додатки.....	187

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Малярець Людмила Михайлівна

Отенко Ірина Павлівна

Моргун Ганна Вікторівна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ**

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Л. М. Малярець*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 26-ЕНВ. Обсяг 193 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*