

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.56 (477)

**Бабій І.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
*Хмельницький національний університет*

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ВИЗНАЧЕННІ ПРІОРИТЕТІВ ЗЕД ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Бабій І.В. Методичні основи стратегічного планування у визначенні пріоритетів ЗЕД промислових підприємств.** У статті виділено роль та значення стратегічного планування у діяльності промислових підприємств за умов їх функціонування у СОТ та посилення інтеграційних процесів. Охарактеризовано основні методи та моделі стратегічного планування з боку змістовності їх застосування у виробництві промислової продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Досліджено специфіку впливу методів і моделей стратегічного планування на визначення базових пріоритетів ЗЕД підприємства. Наведено структурні компоненти та етапність здійснення стратегічного планування підприємства у напрямі систематизації процесу визначення пріоритетів його ЗЕД.

**Ключові слова:** стратегічне планування, моделі та методи, пріоритети ЗЕД, інтеграційні процеси, СОТ, лібералізація зовнішньої торгівлі.

**Бабий И.В. Методические основы стратегического планирования в определении приоритетов ВЭД промышленных предприятий.** В статье выделены роль и значение стратегического планирования в деятельности промышленных предприятий в условиях их функционирования в ВТО и усилении интеграционных процессов. Охарактеризованы основные методы и модели стратегического планирования со стороны содержательности их применения в производстве промышленной продукции и укрепления конкурентных позиций на рынке. Исследована специфика влияния методов и моделей стратегического планирования на определение базовых приоритетов ВЭД предприятия. Приведены структурные компоненты и этапность осуществления стратегического планирования предприятия в направлении систематизации процесса определения приоритетов его ВЭД.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, модели и методы, приоритеты ВЭД, интеграционные процессы, ВТО, либерализация внешней торговли.

**Babiy I.V. Methodical bases of strategic planning in determining the priorities of industrial enterprise's foreign economic activity.** There was emphasized the role and meaning of strategic planning in the activity of industrial enterprises under the conditions of WTO and strengthening of integration processes. There was characterized the main methods and models of strategic planning from the side of context of its application in the production of industrial products and strengthening of competitive positions in the market. Also there was researched the specificity of influence of methods and models of strategic planning on the determination of the basic priorities of enterprise's foreign economic activity. It was presented the main structural components of staggering the enterprise's strategic planning making in the direction systematization of the process of determining the priorities of its foreign economic activity.

**Key words:** strategic planning, models and methods, priorities of foreign economic activity, integration processes, WTO, liberalization of foreign trade.

**Постановка проблеми.** Сьогодні за умов приналежності України до СОТ, набуття чинності Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, лібералізації ринків та інтеграційних процесів для вітчизняних підприємств промисловості важливо більше уваги приділяти ретельному плануванню його діяльності у напрямі довгострокового співробітництва. Ключовим у зазначених питаннях має стати розроблення продуманих стратегій розвитку, які мають на меті активізувати ЗЕД, зміцнити конкурентні позиції,

залучити інвесторів та сприяти отриманню більшого прибутку. Через те, виходячи із зазначених обґрунтувань, для розвитку вітчизняних підприємств доволі актуально залишається проблематика дослідження і знаходження доцільних методів стратегічного планування їх діяльності, які дадуть змогу визначити належні пріоритети у сфері ЗЕД.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню методичних основ стратегічного управління підприємства та його зовнішнього середовища

присвячено значну кількість наукових праць таких учених, економістів та дослідників, як: Ансофф І., Абель Д., Воскресенська О.Є., Ковтуненко К.В., Колишкіна Н.І., Лазоренко Л.В., Мізюк Б.М., Петришин Н.Я., Повідайчук М.М., Швець Л.М.

Проте не вирішеними раніше окремими питаннями зазначеної проблеми є виділення взаємозв'язку особливостей стратегічного планування та визначення пріоритетів ЗЕД промислових підприємств за умов функціонування у СОТ і посилення інтеграційних процесів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виділення окремих аспектів та особливостей методів і моделей стратегічного планування у визначенні пріоритетів ЗЕД вітчизняних підприємств промисловості.

**Виклад основних результатів.** Сучасний етап розвитку та значні економічні трансформації свідчать про те, що для вітчизняних підприємств досить нелегко планувати свої виробничі програми, оскільки сучасний стан економіки України характеризується дещо пониженими темпами економічного зростання. Будь-які ринкові зміни, які спричиняють дисбаланс попиту і пропозиції, не можуть не відображатися на діяльності окремих промислових підприємств, а особливо тоді, коли значна кількість їхньої продукції орієнтується на зовнішні ринки ЄС, де досить нелегко зайняти свою конкурентну нішу. Всі ці обставини свідчать про те, що сьогодні важливо вдосконалити всі процеси планування та формування належної стратегії розвитку в діяльності вітчизняних підприємств. Виходячи із цього, саме стратегічне планування виступає єдиним підходом до конструктивного прогнозування, та виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства на зовнішньому ринку, а також формування чітко визначених пріоритетних цілей та напрямів його розвитку [1, с. 171].

Проблеми стратегічного планування в Україні здебільшого пов'язані не з величиною окупності інвестицій, підвищенням рівня прибутку чи виходом на більш вигідний ринок збуту, а, головним чином, із кризовими явищами, які здійснюють вплив на процес виробництва продукції на експорт. Виходячи із цього, лише розуміння доцільності тих чи інших методів сучасного стратегічного планування дасть змогу уникнути впливу кризових явищ на операційну діяльність підприємства [2, с. 70; 3, с. 85–86]. У цьому разі також важливо зазначити, що ті методи стратегічного планування, які широко використовуються у діяльності закордонних підприємств, на рівні вітчизняної практики потребують ретельної адаптації та належних обґрунтувань щодо змісту тих результатів, які планує отримати підприємство [4, с. 56].

На авторське бачення, позитивний стратегічний результат можливо отримати лише тоді, коли чітко визначено основні переваги та недоліки тих чи

інших методів, моделей та підходів до стратегічного планування вітчизняних підприємств. Також важливо наголосити на необхідності їх адаптації до специфічних умов функціонування української економіки за умов інтеграційних процесів та лібералізації зовнішньої торгівлі.

Виходячи із цього, до головних передумов адаптації методів стратегічного планування у діяльності вітчизняних підприємств та визначенні пріоритетів їхньої ЗЕД слід віднести: зміну умов функціонування підприємств на зовнішньому ринку під впливом інтеграційних процесів та співробітництва із СОТ; потребу в отриманні та забезпеченні підтримки наявних конкурентних переваг; вимоги ринку щодо диверсифікації продукції підприємства; можливість підписання довгострокових контрактів; можливість залучення прямих іноземних інвестицій; підвищення кваліфікації менеджерів у сфері управління; орієнтацію на більш прибуткові ринки та їх сегменти; поглиблення спеціалізації та кооперації виробництва; активізацію діяльності закордонних ТНК на вітчизняному ринку та посилення інтернаціоналізації вітчизняної економіки; потребу в упровадженні інновацій у діяльності підприємства; виявлення слабких сторін розвитку підприємства та формування його виробничих програм.

Згідно з теорією менеджменту, в основі інструментарію стратегічного планування покладено низку методів та моделей, які стосуються дослідження різних сфер господарської діяльності підприємства та можуть бути застосовані для вибору пріоритетних стратегічних напрямів розвитку його ЗЕД.

У табл. 1 наведено основні моделі та методи стратегічного планування й особливості їх застосування у практиці визначення пріоритетів ЗЕД вітчизняних промислових підприємств.

Згідно з табл. 1, слід зазначити, що сьогодні моделі та методи стратегічного планування здебільшого орієнтовані на здійснення детального аналізу показників діяльності підприємства і дають змогу за допомогою використання статистичних методів, економіко-математичних методів та методів моделювання здійснити належне позиціонування можливостей різних сфер його господарської діяльності.

З огляду на це, саме сучасні умови розвитку ринкової економіки актуалізують стратегічне планування як основу формування пріоритетів виробничої програми підприємства, яке опирається на специфіку закріплених за окремими методами і моделями певних видів стратегій. Наприклад, за умов функціонування вітчизняних підприємств у СОТ та лібералізації зовнішньої торгівлі для виявлення найбільш пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД слід звернути увагу на встановлення доцільності вибору стратегічного планування за методикою матриці GE/McKinsey та моделі ADL. Якщо звернути увагу на пошук шляхів посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку, слід застосувати

**Моделі та методи стратегічного планування й особливості їх застосування  
у практиці визначення пріоритетів ЗЕД промислових підприємств**

Модель/ метод	Сутність	Методичні підходи	Особливості застосування у практиці ЗЕД вітчизняних підприємств
SWOT-аналіз	Здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на основі виявлення слабких і сильних сторін його діяльності, а також наявних можливостей і загроз. Встановлені зв'язки формують вибір стратегії ЗЕД підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– дедукція та індукція;</li> <li>– систематизація;</li> <li>– узагальнення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу впорядкувати процес аналізу інформації про ринок, наявні можливості підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів, споживачів, ціни;</li> <li>– дає змогу зорієнтувати менеджмент на конкретну ланку роботи</li> </ul>
Матриця Бостонської консультативної групи (BCG)	Здійснюється співвідношення темпів зростання частки продукції підприємства на ринку до аналогічного показника найбільш потужних конкурентів на ньому.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– статистичні та економіко-математичні методи;</li> <li>– моделювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу визначити стратегічну позицію кожного з видів продукції підприємства;</li> <li>– дає змогу здійснити більш вигідний стратегічний вибір у напрямі виживання у посиленій конкуренції функціонування в СОТ</li> </ul>
Матриця GE/McKinsey	Здійснюється розрахунок показників привабливості продукції підприємства на ринку для їх співставлення з комплексними показниками певної конкурентної позиції на ньому	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– статистичні та економіко-математичні методи;</li> <li>– моделювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу визначити зону конкретної стратегічної позиції підприємства: сильну, середню або слабку;</li> <li>– відповідно до визначеної позиції дає змогу зрозуміти, яка зі стратегій відповідає можливо-стям співпраці із закордонними партнерами СОТ</li> </ul>
Матриця Shell-DPM	Здійснюється оцінка грошового потоку підприємства у співвідношенні до його застосування у ЖЦП.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– кількісна та якісна оцінка;</li> <li>– математичне моделювання;</li> <li>– позиціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу позиціонувати бізнес та вибрати відповідну стратегію його розвитку згідно з орієнтацією на різні стадії життєвого циклу продукції</li> </ul>
Модель ADL	Здійснюється співвідношення змінних, які характеризують окремі стадії ЖЦП зі змінними, що визначають сильні сторони бізнесу та його ринкову позицію.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– статистичні та економіко-математичні методи;</li> <li>– моделювання;</li> <li>– позиціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу визначити конкретну позицію підприємства на зовнішньому ринку та ступінь його зрілості;</li> <li>– дає змогу здійснити стратегічний вибір із боку позиціонування окремих стадій ЖЦП</li> </ul>
Модель комплексного аналізу (PIMS)	Здійснюється оцінка та аналіз витрат підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– систематизація;</li> <li>– узагальнення;</li> <li>– статистичні та економіко-математичні методи;</li> <li>– моделювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу визначити доцільність здійснення витрат на виробництво продукції на експорт;</li> <li>– дає змогу визначити можливості зменшення витрат за умов зростання обсягів виробництва;</li> <li>– дає змогу визначити переваги у витратах виробництва під час здійснення стратегічного планування</li> </ul>
Метод аналізу динаміки витрат	Здійснюється визначення великої кількості показників діяльності підприємства, які впливають на рівень його рентабельності та прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та синтез;</li> <li>– систематизація;</li> <li>– узагальнення;</li> <li>– статистичні та економіко-математичні методи;</li> <li>– факторна оцінка;</li> <li>– моделювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу визначити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на стратегічне зростання його рентабельності і прибутковості;</li> <li>– дає змогу оцінити вплив кожного з факторів, які приймають пряму й опосередковану участь у діяльності підприємства</li> </ul>

Модель «кривої досвіду»	Здійснюється комплексний економічний аналіз результатів попередньої та поточної діяльності підприємства.	– аналіз та синтез; – систематизація; – узагальнення; – кількісна та якісна оцінка; – статистичні та економіко-математичні методи; – моделювання;	– дає змогу виявити відхилення та обґрунтувати їх причини; – дає змогу здійснити перспективний аналіз плану розвитку підприємства у наступному періоді
Матриця Ансоффа	Здійснюється аналіз альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства: вдосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку, диверсифікація.	– аналіз та синтез; – статистичні та економіко-математичні методи; – моделювання; – позиціонування	– дає змогу здійснити аналіз альтернативних стратегій за умов зростаючого ринку; – дає змогу визначити рівень попиту, межі зростання частки ринку, додавання споживчих характеристик, розширення асортиментної номенклатури, освоєння нових сегментів ринку
Тримірна схема Абея	Здійснюється оцінка показників, які характеризують три виміри бізнес-технології підприємства: сегменти ринку, технології, характеристики потреб.	– аналіз та синтез; – статистичні та економіко-математичні методи; – моделювання; – позиціонування	– дає змогу сформувати модель орієнтації підприємства на конкретний вимір його бізнес-технології згідно з наявними можливостями та умовами, в яких функціонує підприємство, а саме: співпраця в СОТ та інтеграція в ЄС

Джерело: складено та обґрунтовано автором на основі: [2, с. 70; 4, с. 57–59; 5, с. 263–294; 6, с. 284–285]

SWOT-аналіз, матрицю Бостонської консультаційної групи (BCG) та матрицю Ансоффа. Для дослідження етапів виробничих процесів та окремих стадій життєвого циклу продукції слід використати методику матриці Shell-DPM, модель комплексного аналізу (PIMS), метод аналізу динаміки витрат, модель «кривої досвіду» та тримірну схему Абея.

Пріоритетність окремого виду діяльності в межах виробничого процесу, який орієнтується на окупність його результатів від співробітництва із зовнішньоторговельними партнерами, цілком залежить від структурних компонентів самого процесу стратегічного планування, а саме: аналітичної діяльності; цілепокладання; формування зв'язних елементів стратегії; оцінки та контролю над реалізацією стратегічного плану [1, с. 171; 7, с. 149].

Виходячи зі специфіки компонентів, які мають бути покладені у структуру стратегічного планування підприємства, для систематизації його впливу на визначення базових пріоритетів ЗЕД має бути дотримана певна етапність їх активізації. Через це першочерговим етапом стратегічного планування є етап постановки проблеми, який пов'язаний із плануванням концепції виробництва продукції на зовнішній ринок. Наступний етап стосується пошуку та

визначення альтернативних варіантів виробничих програм ЗЕД і їх пріоритетів. Третій етап присвячений оцінці визначених на другому етапі альтернативних виробничих програм ЗЕД та їх потенційних пріоритетних напрямів. Заключний етап охоплює розроблення управлінських рішень щодо впровадження обраної виробничої програми ЗЕД та її відповідних пріоритетних можливостей [8, с. 60].

**Висновки.** Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства, яке орієнтується на зовнішній ринок, потребує активізації та застосування низки відповідних методів та моделей, що напряму пов'язані не тільки з оцінкою та аналізом внутрішніх можливостей підприємства, а й із визначенням стратегічних конкурентних позицій підприємства на ринку. Саме визначення пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД та дослідження специфіки їх відповідних стратегій в межах інструментарію стратегічного планування дадуть змогу проаналізувати позиції конкурентів і покупців, характер попиту, можливості функціонування у СОТ, здійснити позиціонування бізнесу з боку життєвого циклу продукції, наявних технологій та витрат, виявити відхилення і з'ясувати їх причини, здійснити аналіз альтернативних стратегій за умов зростаючого ринку.

### Список літератури:

1. Колишкіна Н.І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах / І.Н. Колишкіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2013. – № 2(5). – С. 170–176.
2. Петришин Н.Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств / Н.Я. Петришин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12304/08-Petryshyn.pdf;sequence=1>.
3. Ковтуненко К.В. Методи стратегічного управління в умовах кризи / К.В. Ковтуненко, О.О. Пар'єва // Підприємство. Менеджмент. Маркетинг. Логістика. – 2012. – № 2(3). – С. 84–87.

4. Воскресенська О.Є. Розширення інструментарію стратегічного планування / О.Є. Воскресенська, О.А. Савчук // Економічні інновації. – 2011. – Вип. 45. – С. 55–60.
5. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : [підручник] / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія – 2006, 2009. – 544 с.
6. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку / Л.В. Лазоренко // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 282–285.
7. Швець Л.М. Процес стратегічного планування / Л.М. Швець // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1(15). – С. 148–152.
8. Повідайчук М.М. особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності / М.М. Повідайчук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1(42). – С. 59–63.

УДК 658.14

**Севастьянов Р.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Бойко О.І.**, магістрант  
*Запорізька державна інженерна академія*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Севастьянов Р.В., Бойко О.І. Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства.** Відчутним типовим наслідком кризових явищ в економіці України, що безпосередньо гальмує розвиток вітчизняних підприємств, є гостра нестача оборотних коштів, яка, крім того, характеризується низьким та нерациональним їх використанням. У зв'язку з цим особливою актуальності набуває питання управління дебіторською заборгованістю для конкретного підприємства в умовах несвоєчасного виконання зобов'язань покупців продукції; прострочення термінів позовної давності заборгованості за розрахунками, що також погіршує платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства. У статті досліджено сутність категорії дебіторської заборгованості, проаналізовано динаміку частки дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємств за видами економічної діяльності впродовж 2015 року, виділено основні проблеми управління дебіторською заборгованістю, з якими стикаються вітчизняні підприємства. Визначено мету, основні завдання управління дебіторською заборгованістю та ключові елементи регулювання процесу управління дебіторською заборгованістю. Запропоновано напрями для удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, оборотні активи, управління дебіторською заборгованістю, елементи зовнішнього і внутрішнього регулювання, фінансові можливості підприємства.

**Севастьянов Р.В., Бойко О.І. Особенности управления дебиторской задолженностью предприятия.** Ощутимым типичным следствием кризисных явлений в экономике Украины, непосредственно тормозящим развитие отечественных предприятий, является острая нехватка оборотных средств, которая, кроме того, характеризуется низким и нерациональным их использованием. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос управления дебиторской задолженностью для конкретного предприятия в условиях несвоевременного выполнения обязательств покупателей продукции; просрочки сроков исковой давности задолженности по расчетам, что также ухудшает платежеспособность и конкурентоспособность предприятия. В статье исследована сущность категории дебиторской задолженности, проанализирована динамика доли дебиторской задолженности в оборотных активах предприятий по видам экономической деятельности в течение 2015 года, выделены основные проблемы управления дебиторской задолженностью, с которыми сталкиваются отечественные предприятия. Определены цель, основные задачи управления дебиторской задолженностью и ключевые элементы регулирования процесса управления дебиторской задолженностью. Предложены направления для совершенствования управления дебиторской задолженностью предприятий в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, оборотные активы, управление дебиторской задолженностью, элементы внешнего и внутреннего регулирования, финансовые возможности предприятия.