

### Література:

1. Війна та бізнес: як український малий бізнес адаптується до війни. Дослідження від UA Business Global. Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ua-business-global-research>. (дата звернення: 30.01.2023).
2. Вітьковська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. HURMA: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>. (дата звернення: 30.01.2023).

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

А. О. МОСКВИНА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

Є. С. ПОНОМАРЕНКО, студентка

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна*

В умовах посиленої міжнародної конкуренції підприємствам необхідно швидко приймати рішення. В такій ситуації невід'ємною умовою успіху на міжнародних ринках є вдале стратегічне планування, мета якого встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає забезпечувати основу ефективного управління підприємством. Його завдання полягає в тому, щоб достатньою мірою забезпечити нововведення та зміни в організації підприємства для досягнення конкурентоспроможної позиції на міжнародному ринку.

У процесі стратегічного планування вирішуються чотири основні завдання: адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; розподіл ресурсів; організаційне стратегічне передбачення.

Процес стратегічного планування передбачає проходження кількох етапів: аналіз сильних та слабких сторін діючої системи управління; оцінка та аналіз довкілля; аналіз стратегічних альтернатив; вибір, оцінка та реалізація стратегії розвитку.

В процесі прийняття стратегічних рішень необхідно слідувати за такими напрямками: аналіз позицій підприємства у конкурентній боротьбі, його перспектив, шляхів диверсифікації, вибір стратегії та постановка завдань.

Виділяють дві групи завдань: короткострокових та стратегічних. Поточні програми орієнтують підприємства у їхній повсякденній роботі, спрямованої на забезпечення поточної рентабельності. Стратегічні програми закладають основи майбутньої рентабельності.

Стратегічні плани мають обґрунтовуватися великими дослідженнями та фактичними даними, тому необхідно постійно займатися збиранням та аналізом великої кількості інформації про ринок, галузі народного господарства, конкуренцію тощо, та бути розроблені так, щоб вони залишалися не лише цілісними, але й зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід

розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коригувань у зв'язку з мінливою діловою та соціальною ситуацією в країні та на міжнародних ринках. Він надає фірмі індивідуальності, визначеності, які дозволяють їй залучати певні типи працівників, розширити продажі, підготувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі, зв'язати його ресурси зі цими змінами, прояснити проблеми, скоординувати роботу структурних підрозділів, покращити контроль на підприємстві тощо.

Формування стратегічного плану є систематичною, ретельною підготовкою до майбутнього, передбачає опрацювання всіх напрямків та включає такі пункти: 1) вибір місії та формування цілей (довго-, середньо- та короткострокові); 2) розробку планів, що це забезпечують (процедури, правила, бюджети, політика, стратегія).

На початковому етапі складання стратегічного плану неможливо передбачити всі перешкоди на шляху фірми до процвітання. В зв'язку з цим виділяють два підходи до планування майбутнього бізнесу.

Перший підхід включає складання ідеального плану дій. У цьому випадку формується стратегія та на її основі будується план без урахування зовнішніх факторів. Потім складається список можливих несприятливих факторів: погіршення політичної ситуації у країні, зміна постачальників, споживачів, характеру конкуренції на ринку тощо. Необхідно врахувати якнайбільше такого роду факторів та, проаналізувавши їх можливі впливи на розвиток підприємства у майбутньому, сформував стратегічний план дій. Він повинен включати кілька блоків типу "якщо – то", тобто визначати, які дії мають бути вжиті у разі певної зміни зовнішнього середовища. Обов'язковою умовою для впровадження описаної схеми стратегічного планування є точна інформація про стан зовнішнього середовища компанії, а також "гнучкість", адаптованість оргструктури компанії до умов, що змінюються, та її здатність переорієнтуватися на нові завдання. Єдиною незмінною ланкою у представленій схемі є початково обрана мета.

Інший підхід полягає у розробці не одного, а кількох варіантів стратегічного плану. Їхня кількість варіюється в залежності від складності ситуації на підприємстві та специфіки його діяльності. Загалом це можуть бути: оптимістичний варіант; варіант із незначними відхиленнями від прогнозованого; песимістичний варіант. В цьому випадку враховуються не окремі несприятливі фактори, а можливі зміни зовнішніх умов. Оцінюється ступінь їхнього впливу на майбутній розвиток компанії та реалізацію її місії на міжнародному ринку.

Стратегічне планування саме собою не гарантує успіху, і підприємство, що використовує стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в мотивації, організації та контролі. Проте планування може створити низку істотних сприятливих факторів щодо організації діяльності компанії. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає знайти найбільш сприятливі шляхи дій. Приймаючи систематизовані та обґрунтовані планові рішення, керівництво компанії знижує ризик здійснення неправильних дій через помилки або/та недостовірну інформацію про можливості фірми чи зовнішню ситуацію. Таке

планування створює єдність спільної мети всередині компанії або навіть всієї країни. Більшість фірм використовують стратегічне планування для того, щоб покращити себе, вийти з безнадійних ситуацій. Так, застосування стратегічного планування створює найважливіші конкурентні переваги функціонування підприємства на міжнародному ринку.

## **ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

М. С. НАУМОВ, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

М. Ю. ЛИТВИН, студент

*Харківський національний університет міського господарства імені*

*О. М. Бекетова, м. Харків*

Термін «потенціал» означає певні можливості, ресурси та засоби, що можуть проявитись за певних умов і можуть бути використані. Відповідно, коли досліджують економічний потенціал, то акцентують увагу на ресурсах, які знаходяться у розпорядженні суб'єкта господарювання, їх структурі та спроможності використати для досягнення поставленої мети. Разом із тим для визначення експортного потенціалу підприємства такий підхід не є повним. Пояснюється це тим, що ресурсний чинник відіграє провідну роль у досягненні цілей підприємства виключно на національному ринку, тоді як на міжнародному ринку на перший план виходять потреби іноземних суб'єктів господарської діяльності. Саме від їх потреб залежить спроможність підприємства реалізувати свою продукцію на міжнародному ринку. Іншими словами, при дослідженні економічного потенціалу підприємства на національному ринку достатньо зосередитись на чинниках пропозиції, тоді як при аналізі експортного потенціалу необхідно значну увагу приділити також чинникам попиту. Наприклад, у визначенні, запропонованому в економічній енциклопедії, експортний потенціал трактується «як здатність ... виготовляти максимальну кількість конкурентоспроможних товарів на світовий ринок, надавати якнайбільше якісних послуг і виконувати необхідну кількість робіт на замовлення іноземних країн і компаній» [1, с. 13]. Отже, мова йде не лише про можливість виготовити товар, надати послугу чи виконати роботу, а й про спроможність реалізувати їх іноземному споживачеві, враховуючи його потреби.

Комплексний підхід до визначення експортного потенціалу потребує його дослідження як явища-системи, вивчення його функціональної ролі та аналіз інституційної компоненти [2, с. 228].

Експортний потенціал, досліджуваний у якості явища-системи, являє собою сукупність певної структури елементів та результатів їхньої взаємодії. Ключова роль тут належить результатам, адже саме вони визначають, які елементи мають бути використані для реалізації потенціалу.

Функціональна роль експортного потенціалу підприємства проявляється у спроможності досягти цілі зовнішньоекономічної діяльності. У свою чергу,