

УДК 339.9(470)

Моїсеєнко В.О.

*старший викладач кафедри економічної теорії  
Херсонського національного технічного університету*

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У РАМКАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF KHERSON OBLAST

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано процес розробки регіональної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Визначено основні кроки у процедурі побудови такої стратегії. Оцінено основні проблеми щодо розробки регіональної стратегії розвитку на прикладі Херсонської області. Запропоновано заходи щодо оптимізації регіональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, регіон, зовнішньоекономічна діяльність, оптимальність, матриця BCG.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализирован процесс разработки региональной стратегии развития внешнеэкономической деятельности. Определены основные шаги в процедуре построения такой стратегии. Оценены основные проблемы по разработке региональной стратегии развития на примере Херсонской области. Предложены меры по оптимизации региональной стратегии внешнеэкономической деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, регион, внешнеэкономическая деятельность, оптимальность, матрица BCG.

#### ANNOTATION

The article analyzes the process of developing a regional strategy for the development of foreign economic activity. It identifies the main steps in the procedure of constructing such a strategy. The paper assesses the main challenges of developing a regional strategy for the development of the Kherson Oblast. The activities for the optimization of the regional strategy for foreign economic activity of enterprises are proposed.

**Keywords:** strategy, development, region, international business activity, optimality, BCG matrix.

**Постановка проблеми.** Регіональна соціально-економічна політика є частиною національної стратегії розвитку та пов'язується із нею прямими та зворотними зв'язками. З одного боку, всі акції та заходи, що запроваджуються місцевими органами влади, вкладаються в рамки загальнодержавних програм соціально-економічного розвитку та не повинні їм суперечити. З іншого боку, і самі загальнонаціональні економічні програми складаються з урахуванням різного стану розвитку регіонів, їх сильних та слабких сторін. Саме тому надзвичайно важливо приділяти пильну увагу розвитку кожного регіону України, намагаючись розкрити повною мірою його індивідуальний потенціал, що призведе до підвищення економічного розвитку усєї країни. Оптимальний розвиток кожного регіону повинен бути не тільки засобом розвитку економіки України загалом, але й окремою метою, досягнення якої

неодмінно покращить основні соціально-економічні показники стану державної економіки та народного добробуту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні процеси, що протікають в рамках регіональної політики, досліджувалися у працях багатьох провідних зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Найта, Й. Шумпетера, П. Біленького, Б. Данилишина, М. Долішнього, С. Злупка, Ю. Макогона, О. Нижник, Я. Олійника, В. Пили, С. Романюка, В. Симоненка, Д. Стеченка, М. Чумаченко та інших. Проте проблеми оптимізації розвитку підприємницьких структур регіонів України, особливо тих, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, ще недостатньо досліджені та вимагають подальшого вивчення. Окремої уваги заслуговує дослідження тих регіонів, які не демонстрували високих результатів соціально-економічного розвитку, але мають значний недооцінений потенціал, таких як Херсонська область зокрема.

**Постановка завдання.** Важливим питанням, що вимагає вирішення, є розробка пропозицій щодо обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств Херсонської області для підвищення рівня її соціально-економічного розвитку. Оптимальною стратегією реалізації зовнішньоекономічного розвитку варто вважати таку, яка максимізує фінансові надходження від здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур регіону та приносить сталі результати.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону не повинна розвиватися стихійно. Задля досягнення максимально високих та стійких результатів її потрібно координувати на більш високому рівні – рівні регіону, держави, складаючу ефективну та комплексну зовнішньоекономічну стратегію розвитку регіону. Для того щоб зробити її ефективною, потрібно послідовно реалізувати певні етапи. У короткому вигляді ці етапи можна представити таким чином:

1) аналіз та оцінка зовнішньоекономічного потенціалу регіону, у тому числі ранжирування галузей і товарів за ступенем конкурентоздат-

ності для виявлення їхньої зовнішньоекономічної спеціалізації;

2) аналіз та оцінка стану світових ринків, світової кон'юнктури з урахуванням зовнішньоекономічної спеціалізації підприємницьких структур регіону;

3) визначення джерел, методів і засобів реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії регіону [1].

Ці кроки вважаються основними, які треба пройти для отримання комплексної програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності кожного регіону. На основі детального аналізу ситуації необхідно точно визначитися із довгостроковою стратегією розвитку регіону, заходами стосовно кожної галузі, їх ресурсним забезпеченням тощо.

У більш конкретизованому вигляді процес розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності представлений у таблиці 1.

При складанні регіональної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств (ЗЕД) необхідно логічно пов'язати між собою окремі стратегічні напрями, пріоритети, цілі та завдання, що становлять каркас майбутньої стратегії. Алгоритм процесу

розробки такої стратегії представлений на рисунку 1.

Розробляючи регіональну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіону, необхідно звернути увагу на деякі етапи її складання, до яких обласна державна адміністрація часто ставиться без достатньої уваги.

Головним чином це відноситься до етапу формулювання цілей стратегії. Обласна державна адміністрація вимірює успіхи своїх програм у кількісних та вартісних показниках, порівнюючи їх із попередніми періодами. Тому існує загроза того, що метою стратегії зовнішньоекономічного розвитку регіону стане планомірне підвищення валових кількісних показників обороту замість більш якісного та раціонального його наповнення. Можна націлити зусилля на розширення галузей, що десятиріччями випускали традиційну продукцію на зовнішні ринки і не мають розвитку, та прогледіти перспективні сфери, що поступово відкриваються у світовій торгівлі. Тоді через декілька років подібного підходу можна опинитися перед серйозною структурною кризою.

У менеджменті відома матриця диверсифікації продуктів, що була розроблена Бостонською

Таблиця 1

## Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіону

Номер етапу	Назва етапу	Зміст етапу
1	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності регіону	- аналіз становища підприємств регіону на ринках з тими товарами та послугами, які ці підприємства випускають (надають) у даному періоді (обсяги випуску, обсяги реалізації, валютна виручка, чисельність персоналу, забезпеченість заказами тощо)
		- аналіз діяльності підприємств з позицій споживачів продукції підприємств регіону (імідж компаній, позиціонування їх продукції з точки зору покупців та замовників, наявність у них преференцій щодо продукції означених підприємств)
		- аналіз діяльності фірм з позиції ринку (наявність та кількість конкурентів, частка на ринку певної зарубіжної країни, світового ринку загалом, її динаміка)
2	Аналіз перспективи розвитку та зміни зовнішніх ринків	- аналіз коливання кон'юнктури ринку, рівень його стабільності для визначення перспективності ринку
		- аналіз співвідношення становища регіону із ємністю майбутніх ринків для зрозуміння, чи реальні зазіхання на такі ринки та за яку частку на зовнішніх ринках спроможні конкурувати підприємства регіону
3	Аналіз потенційних можливостей підприємств регіону	- оцінка можливості переходу підприємств на інші ринки зі своєю традиційною продукцією
		- оцінка можливості припинення діяльності підприємств у старій сфері та початку діяльності у нових сферах
4	Аналіз бюджетно-податкової політики	- оцінка бюджетно-податкової політики всередині країни та її вплив на підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність
		- оцінка бюджетно-податкової політики всередині даного регіону
		- оцінка бюджетно-податкової політики за рубежом та її вплив на діяльність підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність
5	Аналіз впливу тенденцій у світовій економіці	- аналіз світового ринку позичкового капіталу
		- аналіз зовнішньоекономічної політики зарубіжних країн
6	Розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіону	- формулювання глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності
		- формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності
		- порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: власні дослідження

консультаційною групою (Boston Consulting Group) – BCG [3, с. 216]. Наочно цей спосіб втілювався у вигляді таблиці, що поділяла усі продукти підприємства на чотири квадранти в залежності від їхньої частки на ринку (горизонтальна вісь) та перспективності галузі (вертикальна вісь) (рис. 2).

Продукти, які займали значну частку ринку, що швидко розвивається, зараховувалися у найбільш сприятливу зону матриці. Такі продукти отримали назву «Зірок». Продукти із значною часткою ринку, що слабо розвивається, стали називатися «Дійними коровами». Якщо ринкова частка була малою, але загалом ринок

зростає, то продукти відносилися до категорії «Проблемних дітей». Продукти, які змогли забезпечити собі тільки малу частку ринку при незначному його розвитку, отримали сумнівну назву «Собаки».

На основі цієї матриці можна не тільки аналізувати оптимальність товарного асортименту окремого підприємства на внутрішньому ринку, як це бачили її розробники. Узнявши її за основу, можна поширити такий аналіз і на зовнішні ринки, а також комплексно представити товарну спрямованість та перспективність продукції крупних народногосподарських комплексів, таких як економіка регіону загалом.

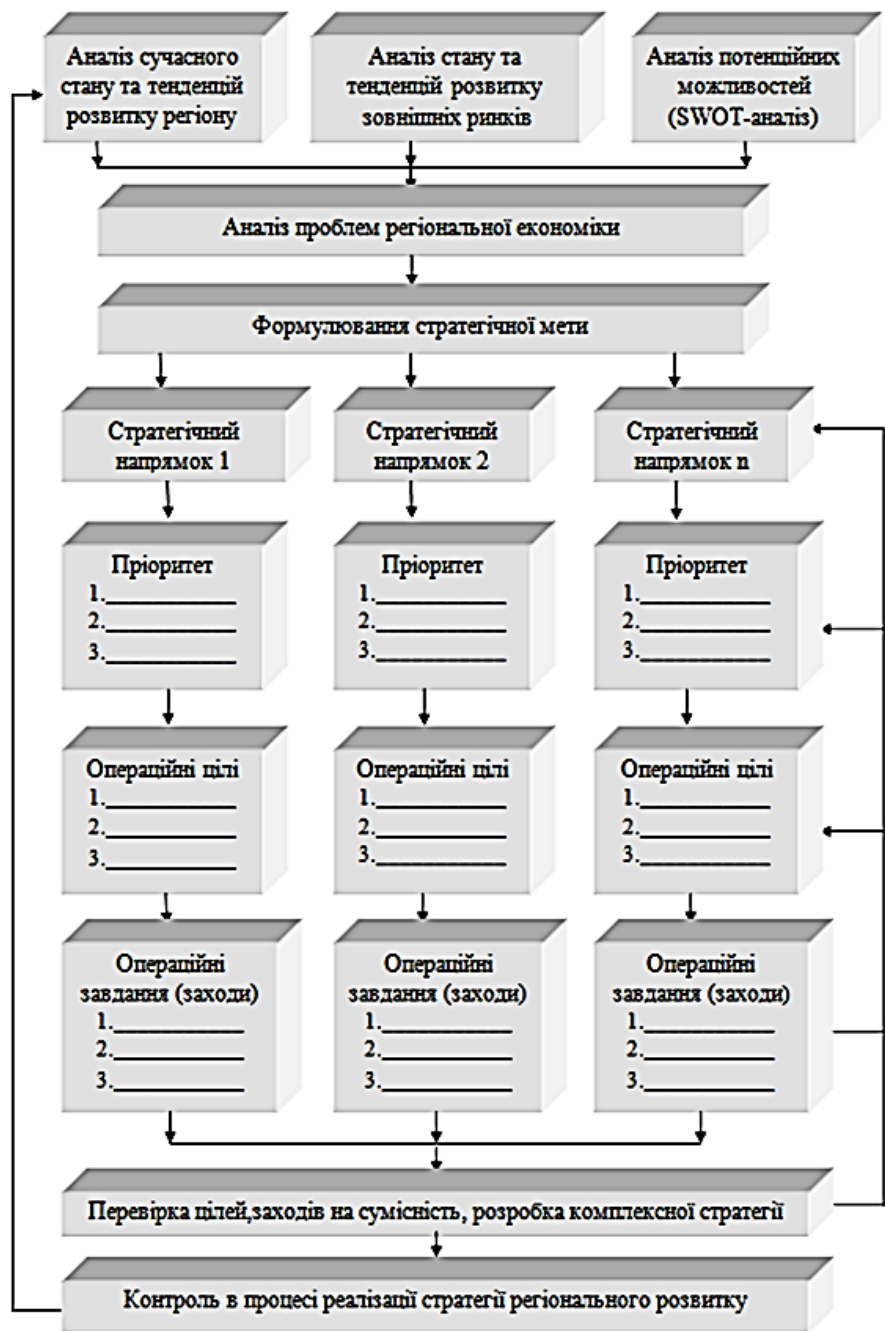


Рис. 1. Алгоритм розробки комплексної регіональної стратегії розвитку ЗЕД  
Джерело: власні дослідження]

Розглянемо товарну структуру експорту Херсонської області у 2014 році. Найбільша частка припадає на поставки: продукції рослинного походження (30,2% від загального обсягу), недорогоцінних металів та виробів з них (21,5%), механічного обладнання, машин, механізмів, електрообладнання та їхніх частин (16,4%), готових харчових продуктів (14,7%), деревини та виробів з деревини (5,8%), засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів (4,4%). Серед послуг, що експортуються, найбільшу частку складають послуги оборонної промисловості та послуги транспортної сітки – 44,9 та 44,4% відповідно. Невелику частку мають послуги по операціях з нерухомістю, здача об'єктів в оренду та послуги іноземним юридичним особам [4].

Таким чином, бачимо, що за класифікацією BCG, більша частина експортної продукції Херсонського регіону належить до «собак», «зірок» немає взагалі, а інноваційних «проблемних дітей» дуже мало. До «дійних корів» можна віднести деякі галузі сільського господарства з традиційною продукцією, хоча й вони стрімко втрачають ринки збуту внаслідок певних політико-економічних умов. Тому на перспективних зовнішніх ринках, що мають високі темпи зростання, підприємства Херсонської області практично не присутні. Підприємства, що представлені на повільно зростаючих ринках, мають тенденцію до сповзання з «дійних корів» у «собаки». «Собаки» займають найгірше положення, так як прибутків не приносять, але постійно потребують коштів для підтримання свого становища. Це тільки відтягує на себе фінансові ресурси регіону [5]. Виходом для «собак» є або вихід із ринку та ліквідація підприємства, або пошук вузькоспеціалізованого сегменту, щоб зайняти на ньому місце лідера.

Вдала стратегія розвитку регіону передбачає оптимізацію самої структури виробництва та за допомогою певних механізмів та інструментів державного (регіонального) управління може сприяти руху фінансових ресурсів між вказаними групами підприємств. Фінансові потоки повинні мати напрямок від «дійних корів» до «зірок» та «проблемних дітей», щоб вони змогли закріпитися в лідерах на ринку або збільшити свою долю (див. рис. 2). Направляти кошти від «дійних корів» до «собак» немає сенсу, від «собак» потрібно звільнюватися. Найявність «дійних корів» у регіоні розцінюється як позитивний фактор, однак слід мати на увазі, що традиційні продукти з часом старішають та витісняються з ринку, тому потрібно омолоджувати асортимент та проникати у нові сфери.

«Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року», що є методологічною основою для розробки стратегічних планів всіх регіонів України, на жаль, зовсім не розглядає структурні зміни у кожному з регіонів та не ставить перед обласними державними

адміністраціями задач оптимізації виробництв з перспективним прицілом на завоювання зовнішніх ринків [6]. Питання важливості стимулювання експортного потенціалу регіонів зовсім не розглядаються. Навпаки, у цьому документі визначено, що метою регіональної політики України є «запровадження різноманітних інструментів та механізмів стимулювання місцевого економічного розвитку (кластерів, національних проектів, механізму державно-приватного партнерства тощо), утворення нових підприємств, що орієнтуються на місцеві джерела сировини, задовольняють насамперед потреби внутрішнього ринку» [6]. Серед індикаторів, за допомогою яких можна перевірити результати реалізації державної стратегії у 2020 році, наводяться виключно загальні кількісні показники, що не дають розуміння оптимальності якісних змін у структурі суспільного виробництва в рамках регіону (валовий регіональний продукт, наявний дохід на одну особу, кількість підприємств на 10 тис. наявного населення тощо). Подібні критерії оцінки результатів та ігнорування процесів розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіонів можуть стати причиною ще однієї неефективної державної ініціативи.

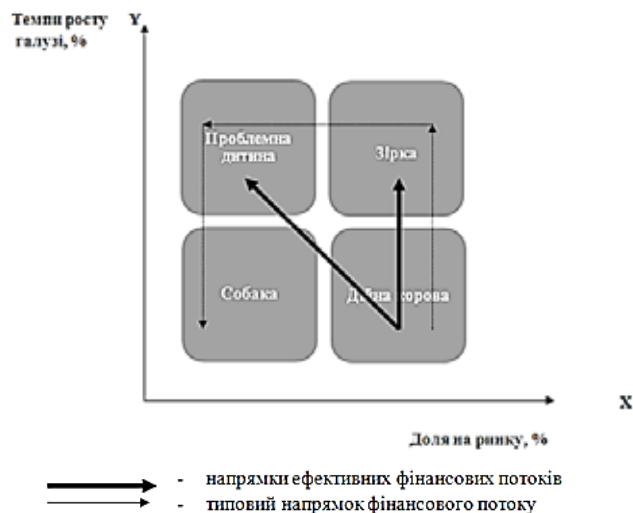


Рис. 2. Схема руху фінансових потоків між товарними групами за матрицею

Джерело: складено за [2, с. 169]

Дуже важливо звернути увагу і на останній етап розробки стратегії регіонального розвитку – поточний контроль в процесі реалізації такої стратегії протягом усього терміну її реалізації. Потрібно усвідомлювати, що процес реалізації стратегії розвитку – це не виконання середньострокового плану. У процесі її втілення у життя можуть змінюватися як внутрішні, так і зовнішні фактори. Тому більшого успіху досягнуть не ті обласні державні адміністрації, що розроблять ідеальні стратегії роз-

витку свого регіону, а ті, які зуміють вчасно виявити дію таких факторів та скорегувати власну стратегію.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розробка стратегії регіонального розвитку підприємницьких структур є надзвичайно важливою у справі зміцнення соціально-економічного потенціалу регіонів. Однак цей процес необхідно проводити усвідомлено, не допускаючи формального підходу до нього, та послідовно, формуючи комплексну та взаємоузгоджену систему. Необхідно тверезо переглянути галузеву структуру регіону, його товарну спрямованість та оцінити її з точки зору перспективності реалізації продукції підприємств на зовнішніх ринках. Зробити це може тільки держава в особі обласних державних адміністрацій. Вдалий вибір основних «точок розвитку» та своєчасне виведення ресурсів із застарілих галузей є запорукою планомірного подолання регіоном економічної депресії, збільшення частки ефективно працюючих підприємств у перспективних галузях, зростання рівня зайнятості та доходів населення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волков І.М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур у системі промислової політики регіону / І.М. Волков // Актуальні проблеми розвитку економічного регіону: зб. наук. пр. – Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т. імені Василя Стефаника, 2010. – Вип. 6, т. 1. – С. 3-11.
2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / За заг. ред. А.І. Кредисова / Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. – К.: ВІРА-Р, 1998. – 448 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1996. – 704 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність // Матеріали офіційного сайту державної адміністрації м. Херсон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.city.kherson.ua>.
5. Чувахин Н. Трудная судьба матрицы BCG [Электронный ресурс]: Сайт «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/chuvakhin/bcg.shtml>.
6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року / Затвердж. КМУ від 6 серпня 2014 р. № 385 [Електронний ресурс]: Офіц. сайт Кабінету Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.