

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.4.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.2)

УДК 339.5.012

З. П. Двудіт,

*д. е. н., доцент, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID: 0000-0002-2157-1422*

А. Р. Куцин,

*студентка, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID: 0000-0003-1552-2832*

Р. І. Стибель,

*студент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID: 0000-0002-7400-6128*

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ХРТ ТЕКСТИЛЬ» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Z. P. Dvulit

*Doctor of Economics Associate Professor,
Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities,
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

A. R. Kutsyn

student, Lviv Polytechnic National University, Lviv

R. I. Stybel

student, Lviv Polytechnic National University, Lviv

STRATEGIC ALTERNATIVES FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY DEVELOPMENT OF SC "HRT TEXTILES" IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION CHALLENGES

Розглянуто теоретичні засади формування стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності, наведено основні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності та етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зазначено ключові фактори, які визначають стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проведено ретроспективний аналіз розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль», структуровано обсяги реалізації зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль» за ринками збуту, наведено кількісні обсяги експорту готової продукції ДП «ХРТ Текстиль», здійснено структурно-динамічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль» за 2015-2018 рр., розроблено стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль», деталізовано стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль», запропоновано перспективи подальших досліджень зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль».

The actuality of research is caused by need in search for new outlets in conditions of domestic market saturation. The best way to improve foreign economic activity is to develop it's strategy. Therefore the article is devoted to the development of strategic alternatives for foreign economic activity development of SC "HTR Textiles".

Development of strategic alternatives for foreign economic activity development of SC "HTR Textiles" determines the following objectives: to consider the theoretical principles of the formation of strategic alternatives for the development of foreign economic activity, to conduct a retrospective analysis of the development of foreign economic activity of the SC "HRT Textile", to formulate a structural analysis of foreign economic activity of SC "HRT Textiles", to develop strategic alternatives to the development of foreign economic activity of the SC "HRT Textiles".

Development of foreign economic activity is a process of deepening and expanding foreign economic relations by entering new markets, use of unique raw materials, integration processes. Approaches to development of foreign economic activity of the enterprise are innovative, economic, strategic, marketing. The most effective in the development of foreign economic activity is a combination of the above-mentioned approaches, and the main one is strategic, since the latter involves the development of a foreign economic strategy in the context of the general strategy of the enterprise.

The formation of a strategy for the development of foreign economic activity is carried out through the restriction of the following sequence of actions: the definition of the mission of the enterprise, the formation of goals and objectives, the analysis and evaluation of the external and internal environment, the development of strategic alternatives.

The object of research is SC "HRT Textiles" – an industry enterprise whose activity is the clothing production.

In the article strategic alternatives for foreign economic activity development of SC "HRT Textiles" are developed. They are: setting up cooperation with foreign buyers that means access to new markets, branches of a subsidiary company in other regions of Ukraine, setting up cooperation with new foreign suppliers, access to the market under its own brand and the opening of branded stores. All the strategies were described and proposed with specific stages of its implementation. It was summarized that all strategies are effective and partly interwoven with each other.

Ключові слова: *стратегія; стратегічні альтернативи; зовнішньоекономічна діяльність; стратегія зовнішньоекономічної діяльності; розвиток.*

Key words: *strategy; strategic alternatives; foreign economic activity; foreign economic activity strategy; development.*

Постановка проблеми. Внутрішній ринок суттєво насичується новими суб'єктами господарювання, тому для підприємств необхідним є пошук нових ринків збуту. Саме міжнародний ринок може забезпечити значне зростання прибутків підприємств. Угода про Асоціацію з ЄС відкрила нові можливості для підприємств у розрізі виходу на нові ринки збуту. На даному етапі євроінтеграційних процесів важливим є управління підприємством з урахуванням кон'юнктури іноземних ринків, що забезпечується розробленням та удосконаленням стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД). Таким чином, дослідження усіх можливих аспектів розвитку ЗЕД має важливе прикладне значення в контексті вступу України до Європейського союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зовнішньоекономічна діяльність та її стратегічний розвиток є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема до когорти авторів, які зацікавились у свій час означеною тематикою, можна віднести таких учених, як: Баула О.В. [1], Джусов О.А. [3], Дурицька Г.В. [4], Кісь О.П. [5], Косенко С.В. [6], Прокоф'єва А.Д., [3], Чайкова О.І. [8], Чайковська Т.В. [9], Шмаленко Я.В. [10] та ін. Так, у статті Баули О.В. [1] розглянуто особливості варіативної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, досліджено форми зовнішньоекономічного апарату підприємств, обґрунтовано необхідність розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та виділено її типи. Джусов О.А. та Прокоф'єва А.Д. у своїй роботі висвітлили фактори та особливості стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, визначили основні складники механізму стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, його проблеми та перспективи вдосконалення з урахуванням закордонного досвіду, розробили схему стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка включає цілі, мотиви та результати.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль». Ключовими завданнями в розрізі поставленої мети статті визначено такі:

- розглянути теоретичні засади формування стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- провести ретроспективний аналіз розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль»;
- здійснити структурно-динамічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль» за 2015-2018 рр.;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль».

Виклад основного матеріалу. Глобальні трансформаційно-інтеграційні процеси обумовлюють інтегрування національних економік до світового економічного простору, участі їх в міжнародному поділі праці. Ключова роль тут належить зовнішньоекономічній діяльності підприємства та подальшому її вдосконаленню відповідно до викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Слід зазначити, що розвиток ЗЕД – це процес поглиблення та розширення зовнішньоекономічних зв'язків шляхом виходу на нові ринки, використання, унікальних сировинних ресурсів, інтеграційних процесів тощо.

Основними підходами до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства визнають:

- інноваційний, який полягає у впровадженні інновацій в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- економічний, який передбачає підвищення рентабельності та стабільності підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегічний, що базується на розробленні зовнішньоекономічної стратегії;
- маркетинговий, який полягає у розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом розвитку маркетингової діяльності в ЗЕД.

На наш погляд, найбільш ефективним у розвитку зовнішньоекономічної діяльності є поєднання вищезазначених підходів, та основним є стратегічний, оскільки останній передбачає розроблення зовнішньоекономічної стратегії розвитку в розрізі загальної стратегії діяльності підприємства. Розроблення стратегії розвитку ЗЕД передбачає дотримання алгоритму її формування (рис. 1) для забезпечення високого рівня ефективності у результаті впровадження стратегії.

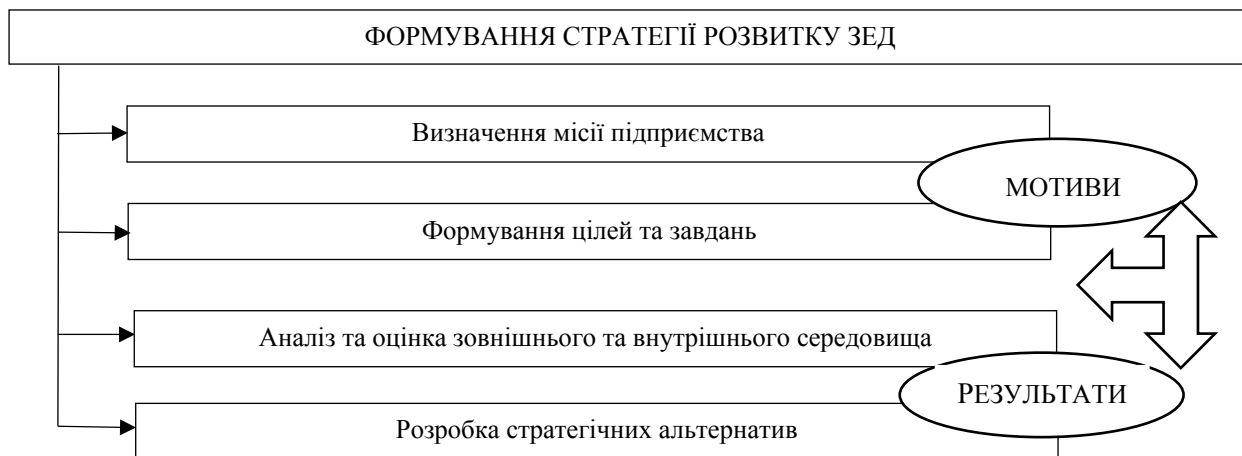


Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства

Джерело [3]

Отже, серед ключових факторів, які визначають стратегію розвитку ЗЕД підприємства, визначають такі [3]:

- конкурентні переваги, місія та цілі підприємства;
- інтереси вищого керівництва;
- кваліфікація персоналу;
- зобов'язання;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- час;
- фінансові результати.

З метою дослідження стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД об'єктом дослідження було обрано дочірнє підприємство «ХРТ Текстиль». ДП «ХРТ Текстиль» - підприємство легкої промисловості, основним видом діяльності якого є виробництво одягу. У розрізі даного виду діяльності підприємство здійснює такі операції: повний цикл трикотажного виробництва, друк на текстилі, трансферний друк, вишивка, офіційне дистрибуторство продукції іспанського бренду JHK. Слід зазначити, що пошиття одягу відбувається у митному режимі переробки, що означає пошиття одягу з давальницької сировини та необхідне його повернення материнській компанії. Окрім цього, митними режимами, у яких здійснюється ЗЕД підприємства є: імпорт, експорт, тимчасове ввезення, реекспорт.

Підприємство здійснює пошиття одягу для підприємств Данії, Фінляндії, США, Німеччини, Литви та ін. під їх торговими марками. Структура обсягів реалізації готової продукції ДП «ХРТ Текстиль» за ринками збуту, проаналізована за даними підприємства, представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура обсягів реалізації готової продукції ДП «ХРТ Текстиль» за ринками збуту

Кількісні обсяги експорту готової продукції ДП «ХРТ Текстиль» наведені у табл. 1.

Таблиця 1.
Кількісні обсяги експорту готової продукції ДП «ХРТ Текстиль»

Місяці року	Кількісні обсяги експорту готової продукції, шт.			
	2015	2016	2017	2018
Січень	137740	99602	141121	140860
Лютий	35544	129341	92532	29364
Березень	6511	36636	86732	31989
Квітень	101634	171477	126054	92734
Травень	144424	125007	104849	163202
Червень	86652	94370	254879	167772
Липень	170074	177153	127210	164285
Серпень	55209	78205	21499	44855
Вересень	37473	41979	47758	57909
Жовтень	13525	145486	117436	109257
Листопад	79720	106429	110250	132008
Грудень	170203	149037	151025	109721
Всього	1038709	1354722	1381345	1243956

Як бачимо з табл. 1, кількісні обсяги експорту готової продукції мають циклічний характер протягом останніх чотирьох років. На підприємстві існує тенденція максимального зростання місячних обсягів експорту у період грудень-січень та червень-липень, що зумовлене випуском нових колекцій одягу підприємствами-замовниками, а, отже, і зростання кількості та обсягів замовлень. Також зауважимо, що березень та вересень характеризуються значним зменшенням обсягів експорту готової продукції. Така ситуація пояснюється переходом від одного виробничого до іншого.

Як відомо, основними ринками збуту є Данія і Фінляндія. Загалом обсяги експорту мають тенденцію до зростання, та у 2018 році спостерігалось їх зниження, що зумовлене втратою одного з підприємств-клієнтів внаслідок недосконалої стратегії. Таким чином, виникає необхідність у розвитку зовнішньоекономічної діяльності, який можливий при розробленні стратегічних альтернатив для ДП «ХРТ Текстиль».

Вивчення діяльності підприємства, структурно-динамічних показників дало змогу запропонувати такі стратегічні альтернативи:

1. Налагодження співпраці з новими іноземними підприємствами-покупцями, тобто вихід на нові ринки збуту.

Для розширення ринків збуту підприємству необхідно дотримуватись алгоритму, що складається з шести етапів та має певні особливості (рис. 3).

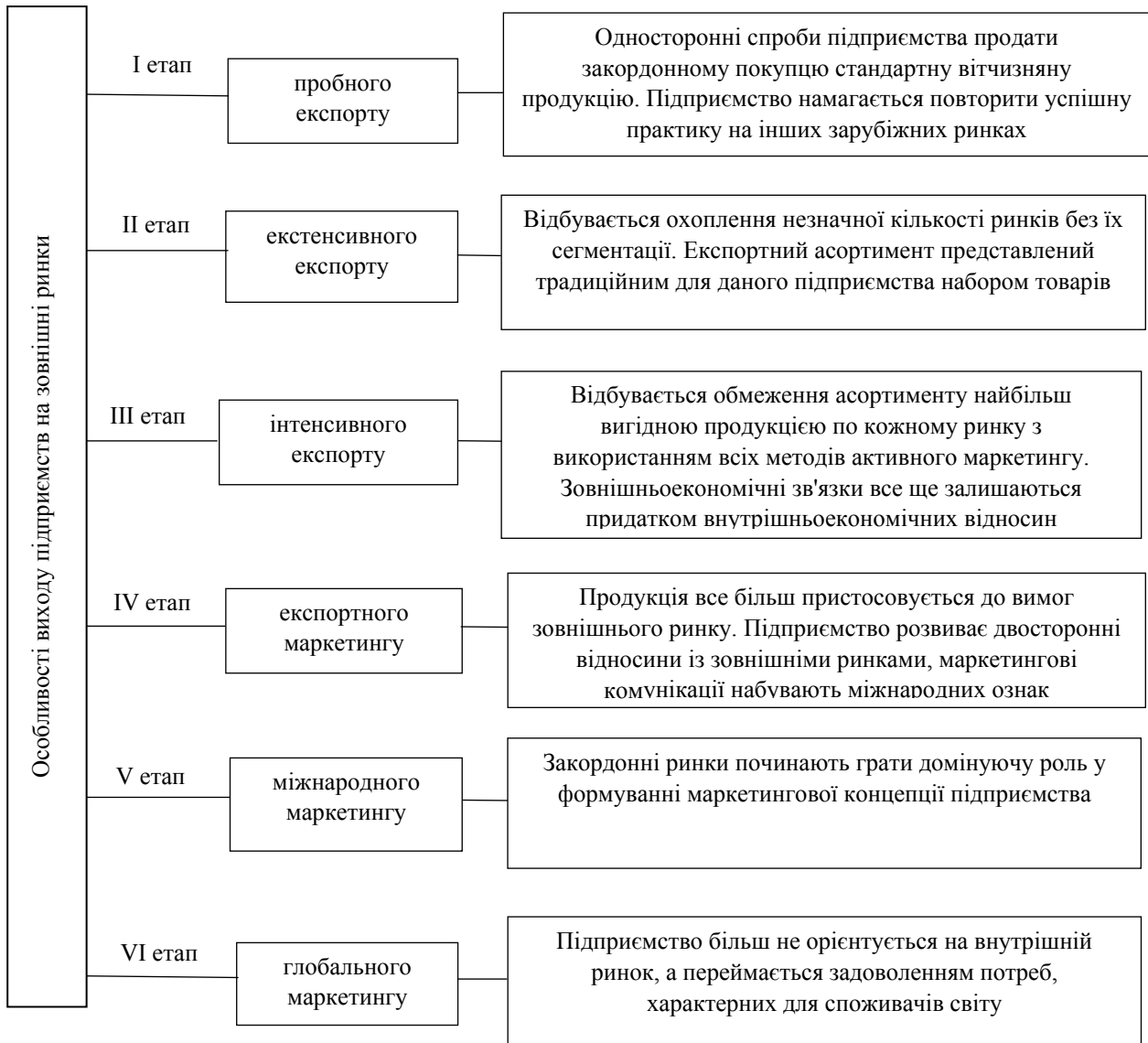


Рис. 3. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: [7]

Оскільки основними ринками збуту готової продукції підприємства є Данія, Фінляндія, США, Німеччина, Литва, для виходу на нові ринки пропонуємо зосередити увагу на ринки країн-учасниць ЄС та розширення ринку Сполучених Штатів Америки. Зазначимо, що одночасно здійснювати вихід на ринки країн Азії є недоцільним, оскільки продукція, виготовлена на ДП «ХРТ Текстиль», характеризується високою якістю, що передбачає вищу собівартість і, відповідно, вартість готових виробів є вищою порівняно з продукцією, що вже реалізується на зазначених ринках. Тобто продукція підприємства є неконкурентоспроможна за ціною ознакою.

2. Відкриття філій дочірнього підприємства у інших областях України.

При виборі даної стратегії підприємству слід виконати певні послідовні дії відкриття філій (рис. 4).

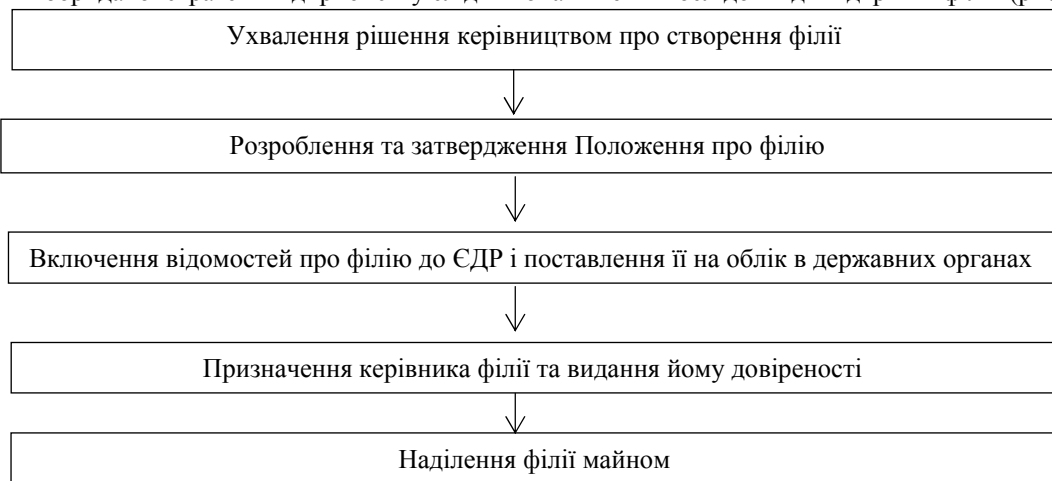


Рис. 4. Етапи відкриття філій підприємства

Така стратегія є доцільною при зростанні обсягів виробництва, яке не може бути забезпечене виробничими потужностями підприємства. Таким чином, стратегія відкриття філій є логічним продовженням стратегії виходу на нові іноземні ринки.

3. Налагодження співпраці з новими іноземними підприємствами-постачальниками.

Зазначена вище стратегія є доцільною, коли потенційні постачальники мають більший асортимент продукції, краще відношення ціни та якості, є більш вигідними з огляду на логістичні аспекти.

При виборі потенційного постачальника важливим є врахування таких умов:

- якість товару;
- ціна та принцип її формування;
- терміни оплати;
- оперативність та своєчасність виконання замовлень;
- умови доставки;
- можливість повернення пошкодженої продукції;
- асортимент продукції;
- можливість отримання зрізів продукції;
- наявність сертифікатів на продукцію;
- можливість інтеграції з системою клієнта;
- стабільність та надійність підприємства.

При налагодженні співпраці з новими іноземними підприємствами-постачальниками необхідним є поєднання усіх наведених вище умов, що забезпечить оптимізацію ланцюга поставок, як одну з стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль».

4. Вихід на ринок під власним брендом та відкриття фірмових магазинів.

Підприємство виготовляє продукцію під власними торговими марками інших суб'єктів господарювання (англ. Private Label). Доцільність введення у виробництво власного бренду обґрунтовується такими факторами: висока якість продукції, нижча, порівняно з підприємствами-замовниками, ціна на продукцію за рахунок збуту продукції кінцевому споживачу.

При виборі стратегії виходу на ринок під власним брендом та відкриття фірмових магазинів головним етапом є вибір ринку збуту. Вибір ринку збуту продукції під власним брендом повинен базуватись на системі характеристик, що передбачають:

- визначення країн, в яких є попит на продукцію підприємства;
- оцінку логістики та визначення ефективного радіусу збуту;
- аналіз торговельних бар'єрів для потенційного ринку;
- оцінку традицій, культури та необхідності адаптації продукції;
- побудову перехресних аналітичних таблиць та проведення комплексної експертизи отриманої інформації;
- формування остаточного списку країн представлення власного бренду та відкриття фірмових магазинів.

Після цього, слід розробити рекламну кампанію, що забезпечить збут продукції і можливість збільшення пропозиції підприємства. Таким чином, зазначена стратегія розвитку ЗЕД ДП «ХРТ Текстиль» передбачає розробку маркетингової стратегії в розрізі зовнішньоекономічної бізнес-стратегії.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи все вищенаведене, слід наголосити, що використання стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль» дозволить закріпити достойні конкурентні позиції за межами держави, саме для цього необхідно розробляти стратегічні альтернативи розвитку ЗЕД. Зазначимо, що всі наведені стратегічні альтернативи є ефективними і частково пов'язані між собою, що забезпечує охоплення всіх важливих аспектів при виборі будь-якої з них.

Перспективами подальших досліджень є ідентифікація проблем вибору стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ Текстиль» на даному етапі їх розвитку та розроблення методології їх вибору.

Література.

1. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследованиа и развитие - 2013». — Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. —С.64 -68.

2. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій / А.Г.Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 49-53.

3. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. А. Джусов, А. Д. Прокоф'єва // Менеджмент інновацій. – 2014. - №3. – С. 24-31.

4. Дурицька Г. В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. В. Дурицька // Регіональна економіка. - 2005. - № 4. - С. 250-254.

5. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.

6. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та правління підприємствами машинобудівної галузі: проблема теорії та практики, 2011. – № 3(15). – С.117-127.
7. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Любов Григорівна Ліпич, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. – 220 с.
8. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Слов'янського університету: – Харків, 2012. – Том XV. №2. – С.42-48.
9. Чайковська Т. В. Формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Т. В. Чайковська, О. Д. Стефурак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61400.doc.htm.
- 10 . Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства / Я. В. Шмаленко // Держава та регіони. – 2008. - №3. – С. 270-277.

References.

1. Baula, O. V. and Sachuk, A. V (2013), “Features of formation of foreign economic activity strategy of the enterprise in the modern globalization space”, Materialy za IX-a mezhdunarodna nauchna praktychna konferencija “Nastoyashchy izsledovaniya i razvitie - 2013” [Materials of the IX International Scientific and Practical Conference "Real Research and Development - 2013"], IX Mezhdunarodna nauchna praktychna konferencija “Nastoyashchy izsledovaniya i razvitie - 2013” [IX International Scientific and Practical Conference "Real Research and Development - 2013"], Sofiia, Belarus, pp. 64-68.
2. Bystrov, A. G. (2011), “Features and content of organizational and managerial innovations”, Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, vol. 2(38), pp. 49-53.
3. Dzusov, O. A. and Prokofieva, A. D. (2014), “Strategic alternatives for foreign economic activity development of enterprises”, Menedzhment innovatsij, vol. 3, pp. 24-31.
4. Durytska, G. V. (2005), “Formation of the strategy of effective development of foreign economic activity of enterprises”, Rehional'na ekonomika, vol. 4, pp. 250-254.
5. Kis', O. P. (2005), “Formation of the foreign economic activity strategy of the enterprise”, Ph.D. Thesis, Global economy, Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.
6. Kosenko, S. V. (2011), “Theoretical positions of the strategy of foreign economic activity of enterprises: definition and classification”, Ekonomika ta pravlinnia pidprijemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problema teorii ta praktyky, vol. 3(15), pp. 117-127.
7. Lypych, L. G. and Fatenok-Tkachuk, A. O. (2010), Formuvannia stratehii rozvytku zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti mashynobudivnykh pidprijemstv [Formation of foreign economic activity development strategy of machine-building enterprises], Lutsk, Ukraine.
8. Chajkova, O. I. (2012), “Methodical tool for formation and implementation of foreign economic activity strategy development of the enterprise”, Visnyk Slov'ianskoho universytetu, vol. 2, pp. 42-48.
9. Chajkovska T. V. (2010), “Formation of the strategy of the exit of enterprises into foreign markets”, available at: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61400.doc.htm (Accessed 15 January 2019).
10. Shmalenko, Ya. V. (2008), “Formation of the foreign economic strategy of the enterprise”, Derzhava ta region, vol. 3, pp. 270-277.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2019 р.