

УДК 339.9

Лук'яненко О.В.

магістр

Дніпропетровського національного університету  
імені Олеся Гончара

Гогія О.М.

магістр

Дніпропетровського національного університету  
імені Олеся Гончара

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### FEATURES OF THE FORMATION OF THE FOREIGN ECONOMIC STRATEGY

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У ній розглядаються основні складові частини цієї стратегії, завдання, види альтернативних стратегій, типи загальних стратегій, а також учасники зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, проблеми, альтернативні стратегії.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу выбора стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия. В ней рассматриваются основные составные части этой стратегии, задачи, виды альтернативных стратегий, типы общих стратегий, а также участники внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** стратегия, внешнеэкономическая деятельность, проблемы, альтернативные стратегии.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the analysis of choosing the strategy of foreign economic activity for the company. It discusses the main components of this strategy, tasks, types of alternative strategies, types of general strategies, as well as participants in foreign economic activity.

**Keywords:** strategy, foreign economic activity, problems, alternative strategies.

**Постановка проблеми.** Розроблення стратегії організації є невід'ємною частиною її успішного функціонування. Це порівняно молодий напрям діяльності ведення бізнесу, але він має величезне значення для будь-якої фірми. Завдяки створенню певної стратегії, тобто конкретної моделі дій, підприємства можуть працювати більш якісно в умовах мінливого зовнішнього середовища, підлаштовуватися під ці зміни, тобто бути більш гнучкими й отримувати більшу вигоду від своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств приділяли багато уваги такі вчені, як М.О. Карпенко, О.А. Кириченко, О.П. Кісь, О.Е. Ковтун, І.Ф. Коломієць, С.В. Косенко, В.М. Соколовська, М.М. Стефаненко та інші.

Однак за сучасних умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів зовнішньоекономічної діяльності набуває нових форм та рис, що зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування та забезпечення. При цьому, незважаючи на значну

кількість досліджень, потребують подальшого вирішення проблеми формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

С.В. Косенко виокремлює п'ять основних характерних рис стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: 1) спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; 2) комплексність – обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємства, а саме конкурентною та функціональною; 3) взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій; 4) необхідність урахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства; 5) необхідність урахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, на її формування та реалізацію [1, с. 76].

**Мета статті** – дослідити особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішньоекономічна діяльність фірми – один із напрямів її діяльності, пов'язаний з виходом на зовнішній ринок та функціонуванням на ньому. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності організації вважається важливою і значущою сферою діяльності, оскільки підприємство відкриває для себе нові можливості, пов'язані з розширенням ринку збуту, виробляє конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжних ринках і підвищення власного іміджу. У межах певної стратегії підприємство виробляє конкретні правила поведінки на зовнішньому ринку, а також визначає принципи здійснення експортно-імпорتنих операцій з урахуванням законодавства, яке діє в країні. Підприємство розглядає світовий ринок, визначає для себе глобальні та локальні цілі зовнішньоекономічної діяльності.

Основними завданнями складання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:  
– формування певного напряму діяльності організації;

– визначення ролі кожного підрозділу організації під час реалізації цієї стратегії;

– визначення розмірів, а також розподіл ресурсів між підрозділами.

Стратегія включає в себе такі складові частини, як [2, с. 142]:

1. Сфера діяльності: необхідно визначити місію, цілі підприємства.

2. Корпоративні завдання: необхідно виявити основні зацікавлені групи підприємства, а також критерії оцінки їхньої діяльності.

3. Створення стратегічних бізнес-одиниць: поділ підприємства на окремі бізнес-одиниці.

4. Розподіл ресурсів: необхідно розподілити ресурси між підрозділами, ринками, основними видами діяльності.

5. Визначення конкурентних переваг підприємства та їх розвиток.

6. Оптимальне використання всіх ресурсів.

Для вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємство може скористатися однією з альтернативних стратегій, таких як [3, с. 215]:

1. Інноваційна стратегія. Ця стратегія пов'язана із залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких буде видно результати інноваційної діяльності порівняно з товарами, що вже існують. Інновації можуть бути пов'язані із зовнішнім виглядом продукту, з виконанням ним певних функцій, його якістю, способом виготовлення тощо.

2. Стратегія диверсифікації. Передбачається, що підприємство буде використовувати наявні зв'язки і свій досвід для розширення найменш зв'язаних продуктів, які можуть і не мати зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства.

3. Стратегія інтернаціоналізації. Стратегія пов'язана з постійним і планомірним дослідженням іноземних ринків. Цю стратегію раціонально використовувати, якщо на ринку наявні такі фактори, як посилення конкуренції, прагнення підприємств до повного завантаження виробничих потужностей, необхідність зниження ризику і підвищення фінансових переваг.

4. Стратегія глобалізації. Передбачає визначення загальних характеристик ринків і цільових груп різних країн, що не залежать від їх особливостей. У цьому разі підприємство прагне до оптимізації загальних результатів, але при цьому допускає відхилення.

5. Стратегія кооперації. Полягає в пошуку організації взаємовигідної співпраці, щоб найбільш повно використовувати потенціал ринку, а також для затвердження міцних позицій підприємства на ринку. Можливе створення стратегічних альянсів, таких як постачальники і виробники, а також конкуренти за певних обставин.

6. Технологічні стратегії. Варто зазначити, що технології є одним із найважливіших чинників конкуренції. Підприємство повинно систематично і свідомо виявляти напрями тех-

нічного потенціалу підприємства, виходячи з потреб ринку.

В основі різних видів стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства лежать три основні типи загальних стратегій [4, с. 63]:

1. Стратегія зростання: спрямована на розширення ринкової діяльності, підвищення рівня активів підприємства, а також збільшення обсягів інвестування. Включає інтенсифікацію, диверсифікацію, інтеграцію, а також техніко-технологічний розвиток.

2. Стратегія стабілізації: спрямована на збереження поточних позицій, ринкової ніші, а також займаної частки ринку. Стратегія застосовується в межах економії витрат, адаптації до зовнішнього середовища, а також збереження кадрового і науково-технічного потенціалу.

3. Стратегія скорочення: спрямована на зниження витрат підприємства, ліквідацію або зміну видів діяльності, які приносять йому збитки. Під час вибору цієї стратегії застосовують різні види санації (маркетингова, соціальна, економічна, фінансова).

Кожна з базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства має безліч альтернативних варіантів реалізації, і будь-яка з них базується на обраних принципах і типах наявних стратегій [5, с. 237].

Нерідко стратегію зовнішньоекономічної діяльності ототожнюють із глобальною стратегією, однак існують певні відмінності. Варто виокремити найосновніші з них.

По-перше, глобальна стратегія заснована на стандартизації продукції, що реалізовується, а стратегія зовнішньоекономічної діяльності, крім стандартизації, включає і реалізацію унікальної продукції, яка була вироблена в процесі одиничного виробництва.

По-друге, стратегія зовнішньоекономічної діяльності включає й експортні та імпорتنі операції, а глобальна – в основному тільки експортні.

По-третє, стратегія глобалізації заснована на перевазі споживачами більш дешевих товарів (стандартизованих), а під час проведення стратегії зовнішньоекономічної діяльності можлива реалізація дорогих продуктів.

Існують такі способи досягнення стратегічних цілей у межах здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на зарубіжних ринках, як:

1. Постачання товарів і послуг на ринок із розгортанням торговельно-збутової мережі.

2. Здійснення прямих капітальних вкладень в економіку країни з метою будівництва нових підприємств, а отже, подальшого випуску товарів на них.

3. Придбання підприємств, які переживають важкий період, пов'язаний із фінансовими проблемами, з метою розгортання випуску товарів.

Існують такі критерії оцінки напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на певному зарубіжному ринку, як:

- стабільність в економіці і політиці;
- витрати виробництва;
- рівень розвитку транспортної інфраструктури;
- державна підтримка, пільги;
- наявність кваліфікованої, недорогої робочої сили;
- ємність ринку;
- наявність торгових обмежень;
- наявність необхідних постачальників.

Під час реалізації стратегічного управління виникає безліч проблем і труднощів, які також потрібно знати, щоб бути до них готовим та унеможливити помилки.

1. Однією з важливих проблем стратегічного управління є методологія та організація розроблення стратегії ЗЕД підприємства. Не всі параметри розвитку фірми можна виразити в кількісних показниках і розрахувати їх відповідним чином, часто відчувається нестача інформації, також проблемою є і кваліфікація персоналу, тому що розроблення стратегії – це велика дослідницька робота [6, с. 117].

Висока динаміка сучасних економічних процесів, циклічний характер розвитку також створюють методологічні труднощі. У зв'язку з цим гостро відчувається потреба в нових методах оцінки, аналізу та моделювання ЗЕД підприємства.

2. Розроблення стратегій для багатьох фірм є заходом, що потребує значних коштів. Це робота, яку не можна провести на основі додаткових функцій, вона потребує додаткових ресурсів. Як це впливає на ефективність управління? Необхідні розрахунки та оцінки.

3. Ціна помилок у стратегічному менеджменті підвищується, якщо вибраний нереальний чи малоефективний напрямок розвитку. Зростає небезпека кризи.

4. Певні труднощі являє собою узгодження стратегії та тактики.

5. Організація стратегічного менеджменту має свої особливості. Від неї залежить реалізація стратегії та узгодження її з тактикою. Тут також є багато проблем.

Стратегічне управління як тип управління не існує в чистому вигляді, воно тісно пов'язане з іншими типами, такими як креативне, інноваційне управління, управління проектами й антикризисне управління.

Звичайно, неможливо представити собі стратегічне управління ЗЕД без маркетингового аналізу та без маркетингу як типу управління.

Розроблення стратегії ЗЕД підприємства не обмежується витратами матеріальних і фінансових ресурсів, а також часу. Велике значення мають інформаційні й інтелектуальні ресурси.

Розроблення та реалізація стратегічних рішень передбачають наявність великої інформації, яка збирається, систематизується й ана-

лізується протягом усього часу ведення бізнесу. Без інформації немає стратегії, але інформаційні ресурси підприємства тісно пов'язані з інтелектуальними – підприємство повинно мати кадри, які здатні не тільки розробити черговий бізнес-план за однією з методик, але й визначити тенденції зміни зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, обґрунтувати необхідність концентрації засобів у стратегічних цілях. Володіння стратегічними ресурсами дає змогу економічному суб'єкту принципово визначити характер їх використання у взаєминах із зовнішнім середовищем підприємства. Однак стратегія означає не стільки слідування за змінами оточення і здійснення стратегічних змін в організації, скільки активну взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегічно активне підприємство повинне спрямовано впливати на середовище, змінюючи і пристосовуючи його до реалізації стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. У певному сенсі можна стверджувати, що це і будуть стратегічні зміни, найважливіша складова частина реалізації стратегії.

**Висновок.** Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дуже складним і тривалим процесом, оскільки з безлічі стратегічних альтернатив необхідно вибрати ту, яка буде найбільше відповідати напрямкам діяльності, які здійснюються на підприємстві, ринковому середовищу.

Дуже велику роль у виборі стратегії фірми відіграє тип діяльності підприємства, його фінансовий стан та організаційна структура. Проаналізувавши ці показники, керівникам буде набагато легше обрати тип стратегії, необхідний підприємству, адже правильно розроблена й обґрунтована стратегія підприємства відіграє найважливішу роль у його подальшому розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2011\\_3/Kosenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2011_3/Kosenko.pdf).
2. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
3. И. Ансофф. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2011. – 344 с.
4. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. – Дашков и К, 2014. – 468 с.
6. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.