

УДК 338.48

Потапук І.П., к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту і адміністрування,  
Ларіонова А.С., магістрант  
Полтавський національний технічний  
університет імені Юрія Кондратюка

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У публікації підлягають розгляду питання щодо теоретичного обґрунтування стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема необхідність розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка призначена для створення правил і прийомів поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролях експортера та імпортера товарів і послуг; особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Виділено зовнішні та внутрішні чинники формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а також перешкоди на шляху до розробки та реалізації стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

I. Potapiuk, A. Larionova  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN COMPANIES ACTIVITIES**

The publication shall be subject to consideration of the theoretical foundation of strategic management of foreign economic activity of the enterprise, in particular the need to develop a strategy of foreign economic activity, which is intended to create the rules and techniques of behavior on a foreign market in the roles of the exporter and importer of goods and services; especially the strategy of foreign economic activity. Allocated internal and external factors shaping the strategy of foreign economic activity, as well as obstacles to the development and implementation of strategies for foreign trade.

**Keywords:** strategy, foreign trade, strategic management of foreign economic activity of enterprises.

Потапук І.П., Ларионова А.С.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В публикации подлежат рассмотрению вопросы о теоретическом обосновании стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, в частности необходимость разработки стратегии внешнеэкономической деятельности, которая предназначена для создания правил и приемов поведения предприятия на внешнем рынке в роли экспортера и импортера товаров и услуг; особенности стратегии внешнеэкономической деятельности. Выделены внешние и внутренние факторы формирования стратегии внешнеэкономической деятельности, а также препятствия на пути разработки и реализации стратегий внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** стратегия, внешнеэкономическая деятельность, стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятий

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Глобалізаційні процеси, що характерні для сучасного етапу розвитку світового господарства, суттєво впливають на діяльність окремих підприємств і сприяють підвищенню уваги їхніх власників до зовнішньоекономічної діяльності. Необхідність активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств у країнах, що розвиваються, зумовлена їхнім виходом на

зовнішні ринки. Саме тоді керівництво промислових підприємств усвідомило, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності створює нові можливості, що сприяють збільшенню прибутків та зростанню стійкості діяльності. Незважаючи на необхідність здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами, зовнішньоекономічні відносини між ними та наявними й потенційними партнерами інших країн розвиваються уповільнено. Крім того, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтоване лише на короткостроковий період, а цілі, які ставить перед собою підприємство при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, не враховують глобалізаційні процеси та зростання конкуренції в умовах сьогодення. Тому управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має мати стратегічний характер.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства здійснюється з використанням широкого спектра прийомів, методів та інструментів. Для результативного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має бути інтегрованим в загальну систему управління та орієнтувати діяльність підприємства на зовнішні ринки, що сприятиме підвищенню його загальної результативності діяльності за рахунок зовнішньоекономічних операцій. Це зумовлює необхідність дослідження питань стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з метою розширення його ринків збуту та підвищення прибутковості.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У сучасній економічній літературі значна увага приділяється стратегічному управлінню ЗЕД підприємства. Свої дослідження по даній тематиці проводили Карпенко М.О., Кириченко О.А., Кісь О.П., Ковтун О.Е., Коломієць І.Ф., Косенко С.В., Соколовська В.М., Стефаненко М.М. та ін. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії стратегічного управління й дозволяють якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення згаданих проблем. Однак, в сучасних глобалізаційних умовах господарювання ЗЕД швидко розвивається, набуваючи нових рис, форм, тому існує необхідність постійного вивчення особливостей її організації.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та доцільності застосування стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для подолання виникаючих труднощів підприємству необхідно сформулювати стратегію своєї діяльності і намітити шляхи її реалізації через систему зовнішнього стратегічного планування. Водночас застосування стратегічного планування діяльності підприємств та їхніх ділових відносин, розробка стратегії розвитку створює такі важливі переваги, як: прояснення виникаючих проблем; підготовка фірми до раптових змін у зовнішньому середовищі; покращення координації дій в організації; сприяння більш раціональному розподілу ресурсів. Планування й розробка стратегії дозволяють в комплексі врахувати як внутрішні, так і зовнішні чинники і, отже, розробка стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності стає більш актуальною та має бути сформована на підставі ретельного та комплексного стратегічного аналізу.

Необхідність розробки стратегії розуміють не всі керівники підприємств. Із ростом та розвитком підприємства приходять і розуміння важливості стратегічного управління. На етапі створення підприємства основною метою є забезпечення беззбитковості та окупності підприємства. З розвитком підприємства змінюється і його мета, основна увага приділяється збільшенню грошового потоку та управлінню

операційною діяльністю. Із становленням підприємства приходить і розуміння необхідності бачення його майбутнього, тобто створення стратегії підприємства.

Для підприємств, які працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити ситуацію, що створилася на ринку, розробити ефективні способи підвищення своєї конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва. Зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності, характеризується широким набором форм, тому вимагає системного підходу, можливого в рамках стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Процеси, що пов'язані із становленням та виходом на зовнішні ринки суб'єктів господарювання, ставлять перед економічною наукою та практикою господарювання нові завдання. Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств обумовлює необхідність вдосконалення на науковій основі стратегій, що використовуються з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Організація ЗЕД є складною і клопіткою роботою. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна до умов його роботи структура управління, яка відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД [6].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності призначена для створення правил і прийомів поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролях експортера та імпортера товарів і послуг.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і передбачає план розвитку підприємства щодо діяльності, яка пов'язана з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтримкою своїх позицій. Це комплекс управлінських рішень, які звужують кількість можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [3]. Стратегія ЗЕД невід'ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями Кириченко О.А. [2]. Саме тому зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.

Особливості стратегії ЗЕД поділяють на дві групи – загальні та специфічні (характерні) риси. Загальні риси є характерними не лише для стратегії ЗЕД, а й іншим видам стратегій. До таких рис слід віднести: комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерієрархічністю стратегій. Характерні риси стратегії ЗЕД властиві лише даному виду стратегії і до них варто віднести: врахування пріоритетності ЗЕД підприємства, спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, а також комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів ЗЕД та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства [4].

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення

зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, кадровий менеджмент [5].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити:

- економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна ставка, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів тощо);
- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);
- політико-правові;
- соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);
- науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);
- природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [1].

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого здійснюється розробка стратегії ЗЕД.

Безумовно, що існує багато перешкод на шляху до розробки та реалізації стратегій в зовнішньоекономічній діяльності. До основних із них слід віднести [4]:

- особливості постачання, якими є вартість та витрати часу, що значною мірою визначають терміни виготовлення різних видів продукції;
- виробничий потенціал, що забезпечує виготовлення продукції (як експортної, так і призначеної для реалізації на внутрішньому ринку) з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни;
- наявність відповідних людських ресурсів, що стосуються, в першу чергу, питання наявності фахівців, які здатні здійснювати виробництво продукції на експорт, яка відрізняється від типових моделей виробленої продукції;
- інформаційна база як чинник формування стратегії підприємства може відігравати значну роль за умови своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози, які може очікувати підприємство при виході на зовнішній ринок. При зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище підприємства, супутньої діяльності на зарубіжному ринку основну увагу слід приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам.
- фінансові можливості щодо формування бюджету з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, яка представляє затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, що охарактеризовані у кількісній формі; представлення у вартісному вираженні, тобто для реалізації стратегії необхідним є визначення обсягів фінансових ресурсів, які окремо будуть направлені на роботу на зовнішньому ринку.

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на стратегію ЗЕД, її не можна розглядати відокремлено. Вона нерозривно пов'язана з ресурсною, товарною, конкурентною та всіма іншими стратегіями підприємства.

**Висновки.** Отже, дослідивши матеріал з означеної проблеми, можна зробити висновок, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є цілісним комплексом управлінських дій, спрямованих на досягнення сукупності цілей. На основі стратегічного управління досягаються такі цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як отримання прибутку, підвищення рентабельності та нарощування темпів зростання капіталу власників. Зазначені цілі реалізуються за рахунок низки підцілей, які можна визначити в результаті аналізу стратегічних функціональних умов і вибору напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В. Баула, А.В. Сачук // Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие – 2013». – Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. – С. 64–68.
2. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов [Електронний ресурс] // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).
3. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.
4. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко [Електронний ресурс] // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2011\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2011_3/Kosenko.pdf)
5. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М.Соколовська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>
6. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М. Стефаненко [Електронний ресурс] // Економіка фінанси, право. – 2012. – № 8. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).