

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.31](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.31)

УДК 658.6

О. В. Кривда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID: 0000-0003-4398-6298

С. О. Кириченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID: 0000-0001-6195-5204

В. П. Дубенець,
магістр факультету менеджменту та маркетингу,
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID: 0000-0002-7696-408X

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

О. V. Kryvda
Ph.D., associate professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

S. O. Kyrychenko
Ph.D., associate professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

V. Dubenets'
master 1 years of study, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

CONCEPTUAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

У статті обґрунтовано, що налагодження міжнародних зв'язків окремими підприємствами здатне чинити позитивний вплив як на процеси всередині самого підприємства, так і на стан вітчизняної економіки, у даному випадку активна ЗЕД виступає стабілізуючим фактором, за рахунок додаткових бюджетних та валютних надходжень. Налагодження партнерських зв'язків із господарюючими суб'єктами закордону передбачає складний процес для підприємств. Одним із перших завдань для підприємства, що планує провадити ЗЕД пов'язано зі створенням відповідних уповноважених підрозділів підприємства, визначення напрямку у якому планується здійснення ЗЕД, формуванням стратегії ЗЕД та поетапна її реалізація. Обґрунтовано, що важливими чинниками, які визначають ступінь успішності ЗЕД є обрання потенційного об'єкта взаємодії, аналіз правового середовища реалізації ЗЕД, дослідження конкурентного середовища. Виокремлено три основні рівні формування стратегії ЗЕД: виробничо-технічний, організаційно-правовий та організаційно-економічний рівень. Запропоновано основні напрями вирішення проблем та викликів, які постають перед підприємствами та національною економічною системою у контексті розвитку

зовнішньоекономічних зв'язків на рівні державних структур та на рівні підприємницьких структур.

The article substantiates that the establishment of international relations by individual enterprises can have a positive impact both on the processes within the enterprise itself and on the state of the domestic economy, in this case, active foreign economic activity acts as a stabilizing factor, due to additional budgetary and foreign exchange earnings. Establishing partnerships with economic actors abroad provides for a complex process for enterprises. One of the first tasks for an enterprise planning to carry out foreign economic activity is the creation of the appropriate authorized departments of the enterprise, the definition of the direction in which foreign economic activity is planned, the formation of the strategy of foreign economic activity and its phased implementation. It is substantiated that important factors determining the degree of success of foreign economic activity are the choice of a potential object of interaction, analysis of the legal environment for the implementation of foreign economic activity, research of the competitive environment. The development of the enterprise, in the context of foreign economic cooperation, is based on the existence of a clear and comprehensive strategy for the construction and development of such relations. It is substantiated that besides studying and analyzing the internal economic aspects of the enterprise, the business environment of the functioning of the company has a significant influence on its strategy, whose influence is stipulated by the existing mechanism of regulation of foreign trade transactions of economic entities.

There are three basic levels of formation of strategy of foreign-economic activity: industrial-technical, organizational-legal, organizational-economic level. The main directions of solving problems and challenges facing entrepreneurs and the national economic system in the context of development of foreign economic relations at the level of state structures and at the level of entrepreneurial structures are offered. It is proved that the key to the organization of effective foreign economic activity at both the state and micro level is the development of an adequate strategy for the development of the export-oriented economy, optimization of the regulatory environment and the formation of effective protective and organizational mechanisms for managing the enterprise in the field of foreign economic activity.

Ключові слова: стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства; управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; зовнішньоекономічні зв'язки.

Keywords: the strategy of foreign economic activity of the enterprise; management of foreign economic activity of the enterprise; foreign economic relations.

Постановка проблеми. Сьогодні світова економічна система характеризується високим ступенем динамічності, викликаним активними політичними змінами у високорозвинутих країнах світу; деякі країни з традиційною ринковою та фрітрейдерською політикою вдаються до відверто протекціоністських заходів, а соціалістичні країни, схильні до більшого впливу державних структур та захисту внутрішніх ринків все активніше інтегруються у процеси міжнародного економічного співробітництва. Спостерігається ситуація, коли різкі дії впливових геополітичних гравців здатні змінити існуючі уявлення про міжнародний поділ праці та призвести до глобальної макроекономічної нестабільності у зв'язку зі змінами руху глобального капіталу. Положення України ускладнюється економічної нестабільністю всередині держави, обмеженістю засобів стимулювання інноваційної та інвестиційної діяльності та відсутністю сформованого та забезпеченого середнього класу. Сукупність наведених факторів, обумовлює необхідність комплексного підходу до проблеми, що потребує адекватної стратегії як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємницьких структур щодо провадження ефективної зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД), з метою освоєння нових ринків та формування експортоорієнтованої економіки. Адже, зазвичай дії направлені на оптимізацію ЗЕД з боку окремих підприємств мають тактичний характер та спрямовані на короткострокове покращення показників прибутковості, при цьому, важливість стратегічних орієнтирів розвитку ігнорується або взагалі нівелюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання окремих напрямків ЗЕД в умовах трансформаційних процесів на геополітичній арені та євроінтеграційних перетворень всередині національної економіки широко досліджені у роботах вітчизняних дослідників та науковців інших країн таких як: Ю. Біленко, Г. Виноградської, Н. Грущинська, В. Давиденко, Й. Петрович, В. Касьян, Дж. Куїнн, А. Томпсон, О. Струк, А. Халатова, С. Хрупович. Попри значну кількість наукових напрацювань у сфері управління ЗЕД підприємства, описана проблема вимагає більш комплексного та ґрунтовного дослідження.

Формулювання цілей статті. Дослідити особливості формування та оптимізації стратегії ЗЕД підприємства, в умовах економічної невизначеності та відсутності довгострокових стимулів розвитку. Окреслити засадничі орієнтири розвитку вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан світової економічної системи характеризується збереженням тенденцій до глобалізації та посилення процесів інтеграції виробничих, суспільних, інформаційних та інноваційних напрямків управління та організації взаємодії між суб'єктами господарювання на усіх рівнях даної системи. Вказані процеси спонукають повноважні органи держави до формування гнучкої експортноорієнтованої стратегії, яка б забезпечила конкурентний розвиток національної економіки за рахунок посилення впливу інституційного середовища на розбудову найбільш конкурентоспроможних секторів економіки та стимулювання здійснення ЗЕД.

На сучасний показник експорту впливають валютна і промислова політика, а також фактори інституційного середовища, відповідно до яких і здебільшого зростає вартість експорту внаслідок девальвації валюти, а не збільшення виробництва продукції із високою валовою доданою вартістю [1, с. 656]. Іншим негативним фактором є превалювання частки сировинного експорту, що містить в собі ряд ризиків пов'язаних з економічною безпекою держави.

Слід визнати, що на даний час відсутні об'єктивні передумови формування цілісних концепцій розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств на державному рівні, що викликано рядом політичних та геополітичних причин. Утім, налагодження міжнародних зв'язків окремими підприємствами здатне чинити позитивний вплив як на процеси всередині самого підприємства, так і на стан вітчизняної економіки. У даному випадку активна ЗЕД виступає стабілізуючим фактором, за рахунок додаткових бюджетних та валютних надходжень. З боку підприємства, освоєння міжнародних ринків збуту продукції змушує її управлінський склад оптимізувати виробничі та логістичні процеси, від якісного характеру організації яких в процесі провадження ЗЕД на пряму залежить успішність підприємства. Разом із тим, підприємство отримує доступ до користування перевагами процесів трансферу технологій.

Активна ЗЕД підприємства чинить позитивний вплив на структуру і характер бізнес-процесів всередині організації та результати її діяльності в цілому, слугуючи своєрідним індикатором ефективності управління підприємства. Однак, налагодження партнерських зв'язків із господарюючими суб'єктами закордону передбачає складний процес, пов'язаний зі створенням відповідних уповноважених підрозділів підприємства, визначення напрямку у якому планується здійснення ЗЕД, формуванням стратегії ЗЕД та поетапна її реалізація.

Одним із перших завдань підприємства, що планує провадити ЗЕД є формування окремого підрозділу з відповідною спеціалізацією. Повноваженнями такого підрозділу включають:

- розробку стратегії ЗЕД як складової загальної стратегії підприємства;
- збір інформації, дослідження та аналіз перспективних ринків збуту продукції;
- формування клієнтської бази, розробка та виконання угод по експортно-імпортним операціям;
- контроль за дотриманням торговельних зобов'язань по експортно-імпортним операціям;
- інформаційне забезпечення потенційних клієнтів, організація офіційних заходів, рекламних акцій і

т.д.

Важливими чинниками, які визначають ступінь успішності ЗЕД є обрання потенційного об'єкта взаємодії (ціновий та логістичний фактор), аналіз правового середовища реалізації ЗЕД (система оподаткування, наявність нетарифних бар'єрів та інших правових обмежень), дослідження конкурентного середовища (аналіз потенційних конкурентів).

Розвиток підприємства, в контексті зовнішньоекономічного співробітництва, базується на існуванні чіткої та комплексно стратегії побудови та розвитку таких відносин. На основі вищевикладеного можна визначити наступні три основні рівні формування стратегії ЗЕД:

По-перше, *виробничо-технічний рівень*. На даному рівні здійснюється оцінка ресурсного потенціалу підприємства, ступеню конкурентоспроможності існуючого асортименту товарів, здійснюється розробка перспективних експортних зразків нових продуктів, забезпечується організація виробництва даних товарів у відповідності до виробничо-технічних умов та стандартів продукції, що реалізуються на експорт.

По-друге, *організаційно-правовий рівень*. Передбачає вивчення законодавчої бази щодо регулювання суб'єктів ЗЕД, а саме докладне вивчення законодавчих процедур, передбачених митним кодексом, особливостей державної політики щодо виробників-експортерів (можливість отримання податковий преференцій) та ґрунтовний аналіз валютного законодавства, а саме процедур купівлі, продажу валюти та здійснення міжнародних розрахунків з контрагентами. Окрім вивчення особливостей регулювання ЗЕД у національному законодавстві, організаційно правовий рівень розробки стратегії передбачає аналіз нормативно-правового середовища країн чиї ринки становлять економічний інтерес для підприємства.

По-третє, *організаційно-економічний рівень* є ключовим елементом розробки стратегії організації міжнародного економічного співробітництва підприємства. Базовими об'єктами аналізу та планування є макроекономічне середовище (економічний, соціальний, політичний, культурний аспект) та потенційні ринки збуту продукції. На основі даних щодо особливостей ринку, рівня цін, попиту, ступеня конкуренції та характеру ринкових взаємин, обираються конкретні ринки збуту, які є найбільш привабливими для конкретного підприємства. Далі, проводиться маркетинговий аналіз та формуються прогнозовані показники діяльності підприємства з врахуванням внутрішньої політики окремих держав. На основі отриманих розрахунків, складається збутова стратегія підприємства та реалізується наступний рівень формування стратегії ЗЕД.

Наступним кроком після розробки стратегії є виконання оперативно-технічних завдань, пов'язаних з формуванням системи організації контакту з іноземним контрагентом (силами спеціалізованого підрозділу

підприємства або із залученням дилерів), обранням форми угоди та складання відповідних умов контракту, організація процесу підписання та виконання умов угоди.

Хотілося б наголосити на тому, що не потрібно забувати про важливий бар'єр у пошуках та переговорах з потенційним партнером, як крос-культурні розбіжності, під якими розуміють традиції, ментальність, духовні цінності народів які є наслідком їх тривалого історичного розвитку. В цьому аспекті дуже важливим є культурна орієнтація на майбутнього контрагента, оскільки пропонуючи співпрацю, потрібно враховувати, які товари та послуги користуються попитом на ринку потенційного партнера [2].

Взагалі, існує декілька підходів до організації ЗЕД підприємства та особливостей його залучення до конкретних ринків. У якості прикладів загальних напрямків реалізації входження підприємства на ринок деякі науковці виокремлюють реактивний та проактивний підходи [3; 4].

Реактивний підхід має на увазі вибір підприємством пасивної позиції, очікування випадкових замовлень і застосування тільки базових (мінімальних) дій при укладанні зовнішньоторговельного контракту. Проактивному підходу властива активізація пошуку та сегментація потенційних ринків. Такий підхід може включати в себе як проведення маркетингових дослідження, так і опору на особистий досвід управлінця [3, с. 25].

Основними проблемами стратегічного планування є такі [4, с. 14]:

- низький рівень поінформованості про стан зовнішнього ринку;
- обмеженість фінансування;
- прояви економічної кризи;
- глобалізація тощо.

Окрім дослідження та аналізу внутрішньогосподарських аспектів діяльності підприємства значний вплив на її стратегію здійснює бізнес-середовище функціонування підприємства чий вплив обумовлюється існуючим механізмом регламентування зовнішньоекономічних торговельних операцій суб'єктів господарювання.

Однією з найбільших загроз розвитку зовнішньоекономічної діяльності України залишається низький рівень технологічності її експорту. І хоча обсяги промислового виробництва в Україні після тривалого зниження починають зростати (на 2,4 % у 2016 р.) експорт продукції машинобудування надалі скорочується не лише за абсолютними, але і відносними показниками, причому за всіма його основними товарними групами [5, с. 120].

Далі пропонуємо окреслити основні напрями вирішення проблем та викликів, які постають перед підприємствами та національною економічною системою у контексті розвитку зовнішньоекономічних зв'язків:

- рівень державних структур:
 - розробка комплексної експортоорієнтованої концепції розвитку найбільш конкурентоспроможних галузей економіки, підтримка та модернізація високотехнологічних обробних підприємств з високим рівнем доданої вартості;
 - оптимізація податкового, митного та валютного законодавства, для формування сприятливого середовища провадження та розширення напрямків ЗЕД вітчизняними компаніями;
 - забезпечення належного рівня матеріального забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності з боку держави;
- рівень підприємницьких структур:
 - формування комплексної техніко-обґрунтованої стратегії провадження ЗЕД, заснованої на аналізі ринкових показників зовнішнього середовища, розробка нового та підвищення якості існуючого асортименту товарів експортної направленості, гнучкої цінової політики та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних систем задля оптимізації механічних процесів та кадрового складу підприємства;
 - розробка засобів попереджувального впливу негативних впливів зовнішнього середовища, шляхом формування чіткої внутрішньої системи управління обмеженої щодо впливу екзогенних факторів;
 - цілеспрямоване управління ЗЕД у відповідності до визначених напрямків експортоорієнтованої стратегії на основі чітко визначених тактичних та оперативних прогнозованих техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Висновки. В результаті проведеного дослідження, можна стверджувати про наявність негативних тенденцій розвитку реального сектору економіки, що виявляється у поглибленні існуючих регіональних диспропорцій та структурних дисфункцій, результатом чого є зниження рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств та національної економіки в цілому. В таких умовах підприємство змушені оптимізувати власну виробничу, інформаційну та логістичну мережу, самостійно шукаючи шляхи входження та ефективного функціонування на зовнішніх ринках. Рекомендованими заходами для таких підприємств пропонується формування окремого відділу управління ЗЕД паралельно з поетапною розробкою комплексної стратегії входження та функціонування на міжнародних ринках. Даний процес охоплює виробничо-технічний, організаційно-правовий та організаційно-технічний рівні розробки. Достатня увага повинна приділятися організації оперативної роботи та «згладженню» соціо-культурних відмінностей. Описані умови внутрішнього та зовнішнього середовища ставлять перед підприємствами та державними структурами ряд важливих викликів. Запорукою організації ефективної ЗЕД як на загальнодержавному, так і на мікрорівні є розробка адекватної стратегії розвитку експортоорієнтованої економіки, оптимізація умов нормативно-правового поля та формування дієвих захисних та організаційних механізмів управління підприємством у сфері ЗЕД.

Список використаних джерел.

1. Лепеха М. О. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України за експорторієнтованою стратегією / М. О. Лепеха, Г. М. Свириденко. // Молодий вчений. – 2017. – №5. – С. 655–658.
2. Кахович Ю. О. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу / Ю. О. Кахович, Н. В. Доценко, О. Р. Саксаганська. // Ефективна економіка. – 2011. – №1. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448>
3. Линецкий А. Ф., Толмачев З. Л. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия посредством оптимизации процесса выхода на внешний рынок // Управленец. – 2016. – №. 2 (60). – С. 23-27.
4. Тульчинська С.О. Заходи подолання проблем національних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко, А.В. Бут / Агросвіт. – № 24. – 2017. – С. 44-48.
5. Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність України: регіональний та галузевий аспекти розвитку / Н. С. Карвацка, Н. М. Тюріна, Т. В. Назарчук. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №4. – С. 115-121.

References

1. Lepekha, M. O. and Svyrydenko, H. M. (2017), “Prospects of development of foreign economic activity of Ukraine according to export-oriented strategy”, *Molodyj vchenyj*, vol. 5, pp. 655–658.
2. Kakhovych, Yu. O. Dotsenko, N. V. and Saksahans'ka, O. R. (2011), “The choice of foreign economic partners is the basis of a successful business”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448> (Accessed 11 Jan 2019).
3. Lineckij, A. F. and Tolmachev Z. L. (2016), “Improving the foreign economic activity of the enterprise by optimizing the process of entering the foreign market”, *Upravlenec j*, vol. 2(60), pp. 23–27.
4. Tul'chyns'ka, S.O. Kyrychenko, S.O. and But A.V. (2017), “Measures to overcome the problems of national enterprises in the implementation of foreign economic activity”, *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 44–48.
5. Karvacka, N. S. Tjurina, N. M. and Nazarchuk, T. V. (2017), “Foreign Economic Activity of Ukraine: Regional and Industrial Aspects of Development”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4, pp. 115–121.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2019 р.