

*Ukraine is not a leader in the building process of a modern infrastructure, but its participation in international programs will contribute to the achievement of the strategic goal of improving the quality of life of the population as a result of increasing the competitiveness of the national economy. Staying behind the position of passive changes cannot provide a forward-looking dynamics; therefore, the authors proposed development factors to consider the problem of building a competitive national infrastructure in a globalized environment. Only combining the efforts of international, state and private initiatives provides the basis for intensifying the process of restructuring the existing mechanisms of infrastructure development in line with globalization requirements.*

*Key words: global infrastructure, innovations, innovative infrastructure, investment project, globalization.*

Стаття надійшла до редколегії 13.06.2018

УДК 330.101.54

**Алла УЖВА**

*доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку  
та оподаткування Миколаївського національного університету  
імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна*

**Анжеліка ЧЕКІНА**

*магістрантка факультету економіки Миколаївського національного університету  
імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна*

**Яна ДРОКІНА**

*магістрантка факультету економіки Миколаївського національного університету  
імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна,  
e-mail: yana.drokina.1995@gmail.com*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ**

*У статті розглянуто особливості варіативної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, досліджено форми зовнішньоекономічного апарату підприємств та процес проведення зовнішньоекономічних операцій, обґрунтовано необхідність розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та виділено її типи.*

*Досліджується визначення теоретичних аспектів організації та стратегії зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємства на зовнішні ринки.*

*Ключові слова: інтеграція зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зовнішньоекономічний апарат, зовнішньоекономічні операції, управління зовнішньоекономічної діяльності, організація та стратегія зовнішньоекономічної діяльності.*

Характерною рисою функціонування сучасного світового господарства є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин, однією із форм яких є зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами передбачає визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки від правильності її постановки безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства на зовнішній ринок.

Свої дослідження по даній тематичі 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. Однак, в сучасних глобалізаційних умовах господарювання, зовнішньоекономічна діяльність швидко розвивається, набуваючи нових рис, форм, тому існує необхідність постійного вивчення особливостей її організації.

Метою нашого дослідження є визначення теоретичних аспектів організації та стратегії

зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємства на зовнішні ринки та закріпленні своїх позицій на ньому.

Організація зовнішньоекономічної діяльності – вимагає опрацювання таких питань як кон'юктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва зовнішньоекономічної діяльності 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 зовнішньоекономічної діяльності [10].

Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності визначається метою – максимізації прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі у міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними [6]. Процес проведення зовнішньоекономічних операцій має певні етапи та стадії (рис. 1).

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності входить до групи

функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями Кириченко О. А. [4].

Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності поділяють на дві групи – загальні та специфічні (характерні) риси. Загальні риси є характерними не лише стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а й іншим видам стратегій. До таких рис слід віднести: комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій. Характерні риси стратегії зовнішньоекономічної діяльності властиві даному виду стратегії і до них відносять: врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, а також комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів зовнішньоекономічної діяльності та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства [8].

Під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, формується стратегія зовнішньоекономічної діяльності яка в свою чергу формує експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. Відносять до внутрішніх чинників: планування експортного виробництва, організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, кадровий менеджмент, облік та аналіз експортних поставок[9].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити:

- економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної

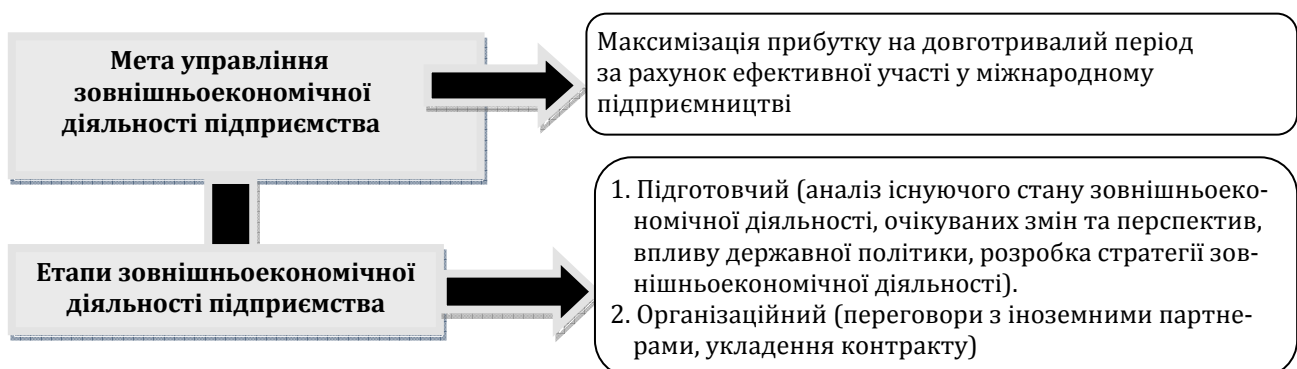


Рисунок 1 – Система організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

валюти, оподаткування, умов 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 ставлення 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, 65].

З усіх вищезазначених чинників формуються етапи розробки стратегії ЗЕД. На початковому етапі формування стратегії ЗЕД досліджується ринок декількох країн і відповідно за результатами дослідження складають таблицю показників та їх характеристик, проставляють бали, а потім підсумовують ці бали (вагові коефіцієнти) за кожною країною окремо, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим. Другий етап визначає місію, мету і цілі ЗЕД підприємства. На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД з результатами аналізу середовища ЗЕД, виявленні та усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних

стратегій – варіантів стратегічного розвитку. Під час четвертого етапу моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії ЗЕД за певним сценарієм. На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних. На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На сьомому та восьмому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД та розробляються оперативні плани та проекти.

Після цього процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується і розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії ЗЕД (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей ЗЕД, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії [9; 12, 202].

З погляду маркетингу, Дж. Леонтіадіс запропонував класифікацію стратегій інтернаціоналізації, які відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також використовуваними

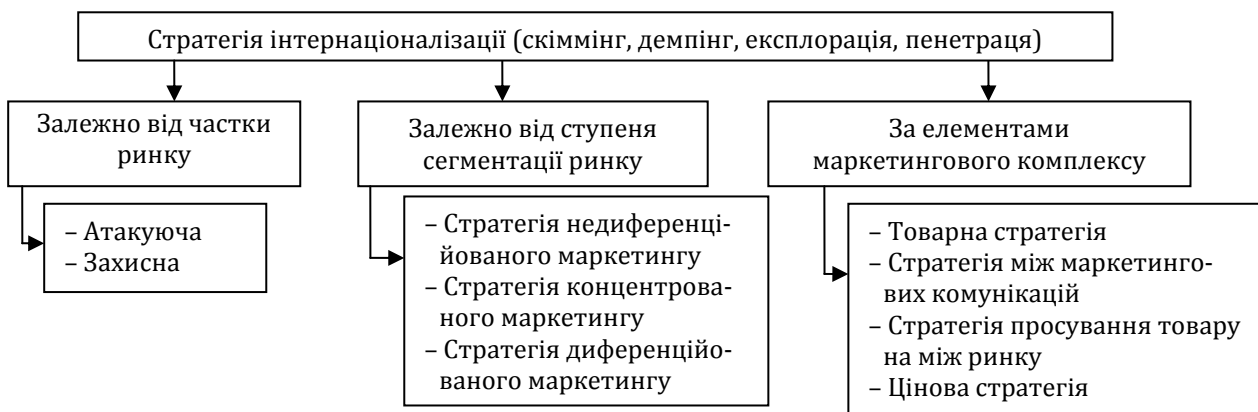


Рисунок 2 – Сукупність стратегій, на основі яких реалізовується стратегія ЗЕД підприємств

інструментами – скімінг, демпінг, експлорація та пенетрація (рис. 2).

Скімінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент та якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування.

Демпінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистриб'юторів. Підприємство, яке використовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його

метою є максимізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном [7].

На основі глобальної стратегії інтернаціоналізації розробляють базові стратегії, які конкретизують заходи, необхідні для досягнення основної стратегії ЗЕД підприємства. При виході на зовнішній ринок базовими стратегіями можуть бути ті стратегії, які підприємство обере для того, щоб займати частку на зовнішньому ринку, вміти визначити кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей [3].

Відповідно до сучасних умов глобалізації економічних відносин, перед вітчизняними підприємствами постало питання інтеграції в міжнародний економічний простір. Щоб досягнути поставлених цілей необхідно насамперед обрати ефективну стратегію ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Тільки розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій, щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

### Список використаних джерел

1. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Матеріали за IX-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие - 2013». – Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. –С.64 -68. 2.
2. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпорتنних операцій в діяльності підприємств/ І.А. Волкова, І.В. Гірчук// Вісник ЖДТУ. – 2013.- №3. – С. 53-55
3. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О.Карпенко, О.В.Захарченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014.- №26. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>. 4.
4. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А.Кириченко, К.Г. Ваганов //Механізм регулювання економіки. – 2015. - №1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).
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., 2015. — 21 с.
6. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун // - 2014. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77855.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm).
7. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuв.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbuв.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf).
8. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В.Косенко //Економіка та управління підприємствами – 2016. - №3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://archive.nbuв.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eurpmбg/2016\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbuв.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eurpmбg/2016_3/Kosenko.pdf)
9. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М.Соколовська [Електронний ресурс]// Ефективна економіка. – 2013. - №2. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>.

10. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М.Стефаненко [Електронний ресурс]// Економіка фінанси, право. – 2012. - №8. - Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).

### References

1. Baula O.V. Features of the formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise in the modern globalization space / O.V.B.Ala, A.V.Sachuk // Materials for IX-th international scientific practical conference "Real investigations and development - 2013". - Volume 7. Economics: Sofia, "Byal GRAD-BG" OOD, 2013. -C.64 -68. 2
2. Volkova I.A. The method of analysis of export-import operations in the activity of enterprises / I.A. Volkova, IV Hirchuk // Journal of ZHDTU. - 2013.- №3. - P. 53-55
3. Karpenko M.O. Improvement of the organization of foreign economic activity of the enterprise / M.O.Karpenko, O.V.Zaharchenko // Problems of increasing the efficiency of the infrastructure. - 2014.- №26. [Electronic resource] - Access mode: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>.
4. Kirichenko O.A. Modern system of management of foreign economic activity of the enterprise / O.A.Kirichenko, K.G. Vaganov // Mechanism of regulation of economy. - 2015 - # 1. [Electronic resource] - Access mode: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).
5. Kis O.P. Formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise: Author's abstract. dis Cand. econ Sciences: 08.06.01 / O.P. Kiss; Hark nats econ un - X., 2015. - 21 p.
6. Kovtun O.E. Improvement of organization of foreign economic activity at the enterprise / O.E. Kovtun // - 2014. - [Electronic resource]. - Access mode: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77855.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm).
7. Kolomiets I.F. Strategy of internationalization in the conditions of globalization [Electronic resource]. - Mode of access: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf).
8. Kosenko S.V. Theoretical positions of foreign economic activity of the enterprise: definition and classification / S.V.Kosenko // Economy and management of enterprises - 2016. - №3. [Electronic resource] - Access mode: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2016\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2016_3/Kosenko.pdf)
9. Sokolovskaya VM Formation of the export potential of the enterprise in modern economic conditions / V.M.Sokolovskaya [Electronic resource] // Effective economy. - 2013. - No. 2. - Mode of access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>.
10. Ctefanenko MM Methodological measures of the organization of foreign economic activity of the enterprise / M. M. Stefanenko [Electronic resource] // Economics of finance, law. - 2012. - No. 8. - Access mode: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).

#### **Ужва А., Чекина А., Дрокина Я. Организационная стратегия и структура управления внешнеэкономической деятельности в условиях интеграции**

*В статье рассмотрены особенности вариативной организации внешнеэкономической деятельности предприятия, исследованы формы внешнеэкономического аппарата предприятий и процесс проведения внешнеэкономических операций, обоснована необходимость разработки внешнеэкономической стратегии предприятия и выделены ее типы. Исследуется определение теоретических аспектов организации и стратегии внешнеэкономической деятельности при выходе предприятия на внешние рынки.*

*Ключевые слова: интеграция внешнеэкономической деятельности предприятия, внешнеэкономический аппарат, внешнеэкономические операции, управление внешнеэкономической деятельности, организация и стратегия внешнеэкономической деятельности.*

#### **Uzhva A., Chekina A., Drokina Ya. Organizational strategy and structure for the control of management of external economic affairs in the conditions of integration**

*The article is about peculiarities of the variational organization of the external economic affairs of the enterprise, the forms of the external economic apparatus of enterprises and the process of conducting external economic operations are investigated, the necessity of development of the external economic strategy of the enterprise has been proved and it's types are determined. The purpose of the organizational structure of the management of foreign economic activity and profit maximization for the long-term period is determined with the help of effective participation in international business. The definition of theoretical aspects of the organization and strategy of external economic affairs when the enterprise appears among the external markets have been researched. The classification of strategies of internationalization is proposed and the measures necessary for achieving the main strategy of foreign economic activity of the enterprise are developed. Features of the strategy of foreign economic activity are divided into two groups - general and specific (characteristic) features. General features are characteristic not only of the strategy of foreign economic activity, but also of other types of strategies. Internal and external factors are formed under the influence of the strategy of foreign economic activity, which in turn forms the export potential of the enterprise, which forms the basis for the formation of the strategy.*

*Key words: integration of external economic affairs of enterprise, external economic apparatus, external economic operations, external economic affairs management, organization and strategy of external economic affairs.*

Стаття надійшла до редколегії 05.06.2018