

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Полякова Я. О., Баскович Д. В.

**Постановка проблеми.** В умовах активізації глобалізаційних процесів зростає інтенсивність розвитку міжнародних економічних відносин, що викликає актуальну необхідність розвитку зовнішньоекономічної складової у діяльності сучасних підприємств. Саме зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є найбільш актуальним напрямком розвитку підприємства, оскільки успішне функціонування на зовнішніх ринках є умовою забезпечення стійкого економічного зростання, за рахунок включення в сферу міжнародних економічних відносин, та запобігання прояву і подолання кризових явищ, оскільки ЗЕД є ациклічним параметром, що не співпадає з фазами економічного циклу як на національному, так і міжнародному ринках. Саме ці аспекти обумовлюють обрану проблематику дослідження, а саме визначення критеріїв вибору стратегії ЗЕД підприємства залежно від наявних внутрішніх резервів та впливу факторів зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виходячи з того, що питання формування стратегії ЗЕД підприємства є досить актуальним на сьогоднішній день, його досліджувало багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, проблемами визначення сутнісної характеристики стратегії ЗЕД підприємства займалися Кириченко О. А. [1], Кісь О. П. [2] та Косенко С.В. [3], Липчук В. В. [4] виділив базові стратегії ЗЕД підприємства та розглядав можливі варіанти їх реалізації. Питання оцінки переваг та недоліків різних зовнішньоекономічних стратегій дослідили Бутенко Н. В. [5], яка розглядала особливості експортування як стратегії ЗЕД підприємства, та Лук'яненко О. Г. [6], який проаналізував основні інвестиційні форми бізнесу щодо виходу на зовнішній ринок в процесі інтернаціоналізації господарської діяльності.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Однак, недостатньо дослідженою є проблема визначення критеріїв вибору базових стратегій ЗЕД підприємства залежно від систематизації наявних внутрішніх резервів та впливу факторів зовнішнього середовища.

**Метою статті є систематизація критеріїв вибору базових стратегій ЗЕД підприємства на основі оцінки масштабів їх впливу на розвиток підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням переваг та недоліків наявних стратегічних альтернатив.**

**Виклад основного матеріалу.** Успішність ЗЕД підприємства залежить від великої кількості внутрішніх резервів та зовнішніх чинників, серед яких визначну роль відіграє вибір стратегії ЗЕД підприємства.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією із складових загальної стратегії підприємства і являє собою вектор розвитку підприємства, який безпосередньо пов'язаний з виходом підприємства на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтриманням бажаної конкурентної позиції на ньому [1]. Також це комплекс управлінських рішень, щодо звуження всієї множини можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії підприємства [2, с.7]. При цьому, як зазначає Косенко С. В. [3] «кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямків його діяльності».

Саме після обґрунтованого вибору зовнішнього ринку, який обрано для подальшого позиціонування підприємства, логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Практика міжнародного бізнесу виділяє три базові стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку – це експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування [4], при цьому їх можна об'єднати в дві групи залежно від того, де

знаходитиметься виробництво потужності (національне та закордонне виробництво). Також слід зазначити, що кожна з цих базових стратегій може мати декілька варіантів стратегічних альтернатив для своєї реалізації ( рис.1).

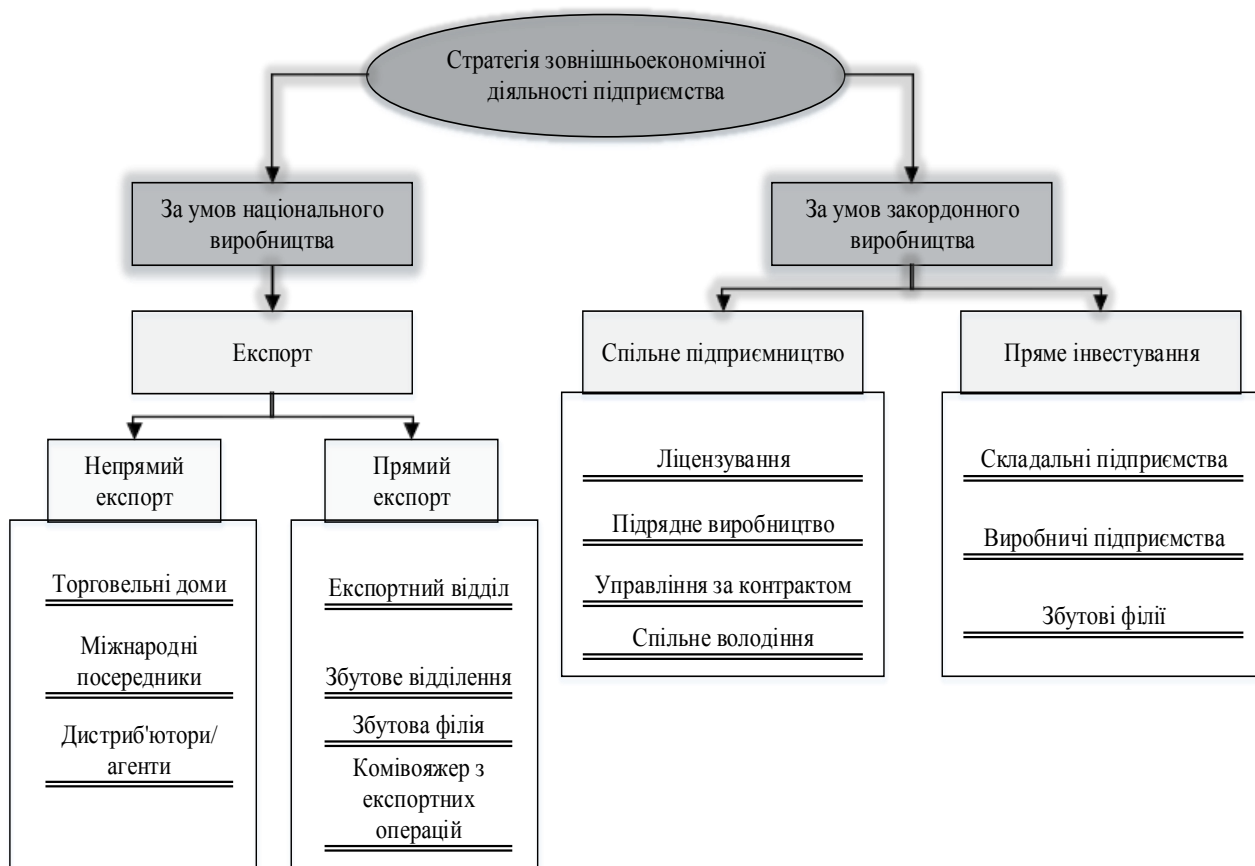


Рис. 1. Класифікація стратегічних альтернатив ЗЕД підприємства

Таким чином, при умові застосування базової стратегії експортування виробництво розміщується на національній території, а також має декілька стратегічних альтернатив реалізації даної стратегії. А саме прямий експорт, за якого підприємство власними силами продає товар за кордон за допомогою експортного відділу, збутового відділення чи штатного комівояжера з експортних операцій, та непрямий експорт з використанням незалежних маркетингових посередників.

При виборі стратегій спільного підприємництва та прямого інвестування підприємству необхідно організувати виробництво за кордоном, і за цих умов

обрати відповідну стратегічну альтернативу розвитку підприємства на зовнішньому ринку. А саме за базової стратегії введення спільної підприємницької діяльності підприємство має змогу використати ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом або спільне володіння як одну із форм введення бізнесу на зовнішньому ринку. При застосуванні стратегії прямого інвестування підприємство може розмістити капітал у власні закордонні складальні, виробничі підприємства або збутові філії.

Кожна із розглянутих вище стратегічних альтернатив розвитку підприємства на зовнішньому ринку має свої недоліки та безумовні переваги [5; 6], які звісно необхідно розглядати в контексті, насамперед, особливостей галузевого спрямування діяльності підприємства, але можна виокремити загальні тенденції ( табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегічних альтернатив розвитку підприємства на зовнішньому ринку

Базова стратегія ЗЕД	Стратегічні альтернативи розвитку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Експорт	Прямий	1. Безпосередні контакти зі споживачем. 2. Можливість швидше пристосуватися до вимог ринку. 3. Повний контроль за маркетингом.	1. Значний ризик зіткнення з проблемами некомпетентності наявних спеціалістів щодо закордонних ринків. 2. Значні фінансові, матеріальні та трудові витрати порівняно з непрямим експортом.
	Непрямий	1. Потребує меншого обсягу капіталовкладень. 2. Низький ризик, оскільки реалізацією товару займаються посередники, які застосовують свої	1. Ізольованість виробника від ринку. 2. Відсутність інформації про реакцію споживача на товар. 3. Залежність експортера від посередника. 4. Можлива недостатня

1	2	3	4
		специфічні професійні знання, уміння і послуги. 3. Відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлення контактів з іноземними партнерами.	увага посередника до роботи з товаром експортера. 5. Відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.
Спільна підприємницька діяльність	Ліцензування	1. Невисока потреба в інвестиціях. 2. Мінімальний політичний ризик. 3. Можливість проникнення на протекціоністські ринки.	1. Важко контролювати якість товару . 2. Ризик втрати технології виробництва після закінчення контракту, і як результат втрати ринку або поява на ньому сильного конкурента.
	Підрядне виробництво	1. Економія на факторах виробництва; 2. Зменшення транспортних витрат; 3. Обхід перешкоди для експорту у відповідну країну; 4. Мінімізує дефіцит власних потужностей	1. Складність вибору місцевого партнера 2. Не контролює процес виробництва, що може спричинити втрату частини потенційних прибутків. 3. Необхідність, як правило, надання технічної допомоги. 4. Можливість створення конкурента на майбутнє
	Управління за контрактом	1. Мінімізація ризиків 2. Встановлення певного управлінського контролю над зарубіжним місцевим підприємством 3. Набуття маркетингового досвіду	1. Обмежена прибутковість 2. Тимчасовість 3. Залежність від стратегії партнера
	Спільне володіння	1. Розширення діючих виробничих потужностей; 2. Ризик ділиться порівну з партнером.	1. Потребує значних інвестиційних витрат. 2. Висока ймовірність конфліктів з партнерами. 3. Передбачає складну

1	2	3	4
		3. Можливість виходу на закриті для експорту ринки 4. Довготерміновість	процедуру виходу з ринку.
Пряме інвестування	Складальні підприємства	1. Збільшення обсягу реалізації, якщо обмежені виробничі потужності вдома	1. Високі ресурсні вимоги 2. Вищий ризик втрат внаслідок високих ресурсних вкладень
	Виробничі підприємства	1. Економія за рахунок витрат на виробництво та доставку	1. Необхідність стратегічного планування 2. Тривалий період окупності 3. Складність деінвестування у разі провалу або зміни стратегії
	Збутові філії	1. Маркетингові переваги (адаптація товару, контроль за розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж місцевої компанії)	1. Збільшення витрат на маркетингові дослідження

На основі узагальнення розглянутих переваг та недоліків зіставимо стратегічні альтернативи з найбільш вагомими критеріями економічного розвитку підприємства, що планує вийти на зовнішній ринок, що дозволить здійснити вибір базової стратегії ЗЕД залежно від внутрішніх можливостей та цілей підприємства на зовнішньому ринку. Для цього було проведено оцінку масштабів впливу визначених критеріїв на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства на зовнішньому ринку ( табл. 2).

## Критерії вибору базових стратегій ЗЕД підприємства

Стратегія/ Критерій	Експорт	Спільна підприємницька діяльність	Пряме інвестування
Інтеграція зі споживачем	-	+/-	+
Гнучкість	+/-	+	-
Ресурсні вимоги	-	+/-	+
Ризик	-	+/-	+
Використання концепції міжнародного маркетингу	-	+/-	+
Подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку	-	+/-	+

\*«-» – незнаний вплив; «+/-» – суттєвий вплив; «+» – найвищий вплив

Авторами було виділено наступні критерії, що впливають на розвиток підприємства на зовнішньому ринку:

інтеграція зі споживачем, тобто близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни його потреб та здійснювати вплив на тенденції попиту та пропозиції;

гнучкість, а саме можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів зовнішнього бізнес-середовища, що постійно знаходяться в динамічному розвитку [6];

ресурсні вимоги до підприємства, тобто необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку ЗЕД;

ризик – оцінка можливості виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин, пов'язаних з здійсненням зовнішньоекономічних операцій [7];

використання концепції міжнародного маркетингу, а саме необхідність та ступінь її використання в організації діяльності підприємства [8];

подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку – необхідність подолання кількісних, якісних та інших легітимних обмежень щодо експортної діяльності іноземних суб'єктів господарювання.

Залежно від цільових пріоритетів підприємства та значущості кожного з критеріїв можна оцінити відносну привабливість базових стратегій розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Таким чином, підприємству, що немає достатньої ресурсної бази, але яке бажає розширити свою зовнішньоекономічну діяльність обирає стратегію експортного виходу на зовнішній ринок, адже таким чином воно мінімізує можливі ризики, мінімізує маркетингові затрати, при цьому збереже відносну гнучкість власної діяльності до потреб зовнішнього бізнес-середовища. За умов використання даної зовнішньоекономічної стратегії підприємство відразу не отримає великий економічний ефект у вигляді прибутку, але розширить можливості щодо подальшого розвитку.

Якщо ж підприємство має значні фінансові, матеріальні та висококваліфіковані ресурси і можливість здійснювати вплив на зовнішній ринок, то логічною зовнішньоекономічною стратегією підприємства на зовнішньому ринку є стратегія прямого інвестування. Адже за рахунок фінансових ресурсів підприємство зможе покрити можливі ризики, висококваліфіковані кадри швидко зреагують на зміни кон'юнктури зовнішнього ринку та реалізують концепцію міжнародного маркетингу в організації діяльності підприємства. За ефективної реалізації даної зовнішньоекономічної стратегії підприємство отримає високий прибуток, а також зарекомендує себе як успішна компанія, яка працює на закордонних ринках, що сприятиме покращенню репутації на національному ринку.

Вибір стратегії спільної підприємницької діяльності доцільним є у випадку, коли підприємство уже використовувало стратегію експортування товарів за кордон та має досвід введення справ із закордонними контрагентами,



але не має достатньо фінансових ресурсів щодо створення дочірнього підприємства чи філії за кордоном. Розширення своєї присутності на закордонних ринках таким чином, дозволить підприємству не лише отримувати прибутки, але перейняти досвід у закордонних контрагентів та відтворити його на національному ринку.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження із визначення критеріїв вибору базової стратегії ЗЕД підприємства на основі оцінки масштабів впливу кожного з них на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства на зовнішньому ринку дозволяють зробити раціональний вибір із запропонованих стратегічних альтернатив залежно від цілей і завдань підприємства в умовах різної інтенсивності впливу факторів зовнішнього ринку.

Автори прийшли до висновку, що найбільш логічним та оптимальним буде вибір того варіанту стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку у короткостроковій та середньостроковій перспективі або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства, за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем припустимого для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

### **Список використаних джерел**

1. 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).
2. 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
3. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація // Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. - №3(15). – С. 117-125

4. Липчук В. В. Маркетинг: навч. Пос [Електронний ресурс]. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. - Львів: «Магнолія 2006», 2012. - 456с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1881091150063/marketing/osnovni\\_tipi\\_strategiy\\_vihodu\\_zovnishni\\_rinki\\_harakteristika](http://pidruchniki.com/1881091150063/marketing/osnovni_tipi_strategiy_vihodu_zovnishni_rinki_harakteristika)

5. Бутенко Н. В. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств корпоративного типу //Вісник. — К., 2008. — N 2 (44). — С. 33–37.

6. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна інвестиційна діяльність. Підручник [Електронний ресурс] / Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В., Мозговий О.М. та ін. — К.: КНЕУ, 2012. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/125/8237.html>

7. Продіус І. П. Формування стратегій організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс] / І. П. Продіус, Т. Б. Городецька, В. С. Задорожнюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 13-16. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>

8. Лігоненко І. В. Стратегія вибору ринку підприємством у системі міжнародного маркетингу [Електронний ресурс] // Видавництво Львівської політехніки. – 2008. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/120.pdf>

**Полякова Я. О., Баскович Д. В.**

### **Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Мета статті полягає у систематизації критеріїв вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства на основі оцінки масштабів їх впливу на стійке економічне зростання підприємства на зовнішньому ринку у довгостроковій перспективі з урахуванням переваг та недоліків наявних стратегічних альтернатив. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, було розглянуто сутнісну характеристику стратегії ЗЕД, виділено базові стратегії виходу на зовнішній ринок, а також складено порівняльну характеристику переваг та недоліків стратегічних альтернатив їх реалізації.

У результаті дослідження було систематизовано критерії вибору базової стратегії ЗЕД підприємства. А також обґрунтовано вибір того варіанту стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку в короткостроковій та середньостроковій перспективі або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства, за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем припустимого для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність підприємства, стратегія зовнішньоекономічної діяльності, стратегічні альтернативи, критерії вибору.

**Полякова Я. А., Баскович Д. В.**

### **Критерии выбора базовых стратегий внешнеэкономической деятельности предприятия**

Цель статьи заключается в систематизации критериев выбора базовых стратегий внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия на основе оценки масштабов их воздействия на устойчивый экономический рост предприятия на внешнем рынке в долгосрочной перспективе с учетом

преимуществ и недостатков имеющихся стратегических альтернатив. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды отечественных и зарубежных ученых, было рассмотрено сущностную характеристику стратегии ВЭД, выделены базовые стратегии выхода на внешний рынок, а также составлен сравнительный анализ преимуществ и недостатков стратегических альтернатив их реализации.

В результате исследования были систематизированы критерии выбора базовой стратегии ВЭД предприятия. А также обоснован выбор того варианта стратегической альтернативы ВЭД предприятия, который будет способствовать максимизации прибыли в краткосрочной и среднесрочной перспективе или обеспечит позитивное развитие репутации предприятия, в условиях обеспеченности определенным ресурсным уровнем допустимого для предпринимательского риска, обеспечение стратегической гибкости и преодоления определенных имеющихся входных барьеров внешнего рынка.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность предприятия, стратегия внешнеэкономической деятельности, стратегические альтернативы, критерии выбора.

### **Відомості про авторів**

Полякова Яна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

Контактна інформація: (050)300-94-05; [polyan@ukr.net](mailto:polyan@ukr.net)

Баскович Дарина Владиславівна – магістр, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

Контактна інформація: (095)32-31-381; [darina.bask@gmail.com](mailto:darina.bask@gmail.com)

### **Сведения об авторах:**

Полякова Яна Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и менеджмента ВЭД, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина ).

Контактная информация: (050) 300-94-05; [polyan@ukr.net](mailto:polyan@ukr.net)

Баскович Дарина Владиславовна – магистр, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина ).

Контактная информация: (095) 32-31-381; [darina.bask@gmail.com](mailto:darina.bask@gmail.com)

### **Офіційне написання англійською мовою:**

Polyakova Yana O.

Baskovych Daryna V.

### **Контактна особа – Баскович Дарина**

Поштова адреса для відправлення примірника журналу:

Салтівське шосе, 106, кв. 52, м. Харків, 61110

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.