

"Polityka spryianiia eksportu MSP v Ukraini" [SME Export Promotion Policy in Ukraine]. http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/IER/2016/LEV/Krinityn_SME_Export_Promotion.pdf

Yukhta, O. I. "Polityka pidtrymky eksportu: dosvid «novykh yevropeyskykh ekonomik»" [Export Support Policy: The Experience of "New European Economies"]. *Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohozuvannia* (2016): 57-64.

УДК 339.16:65

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ПОЛЯКОВА Я. О., БАСКОВИЧ Д. В.

УДК 339.16:65

Полякова Я. О., Баскович Д. В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Мета статті полягає в систематизації критеріїв вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства на основі оцінки масштабів їх впливу на стійке економічне зростання підприємства на зовнішньому ринку в довгостроковій перспективі з урахуванням переваг і недоліків наявних стратегічних альтернатив. Розглянуто сутнісну характеристику переваг і недоліків стратегічних альтернатив їх реалізації. Систематизовано критерії вибору базової стратегії ЗЕД підприємства. Обґрунтовано вибір того варіанта стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку в короткостроковій та середньостроковій перспективах або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства – за умови забезпеченості певним ресурсним рівнем, наявності стратегічної гнучкості та подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

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

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

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

E-mail: polyan@ukr.net

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

E-mail: darina.bask@gmail.com

УДК 339.16:65

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. Рассмотрена сущностная характеристика стратегий ВЭД; выделены базовые стратегии выхода на внешний рынок; составлен сравнительный анализ преимуществ и недостатков стратегических альтернатив их реализации. Систематизированы критерии выбора базовой стратегии ВЭД предприятия. Обоснован выбор того варианта стратегической альтернативы ВЭД предприятия, который будет способствовать максимизации прибыли в краткосрочной и среднесрочной перспективах или обеспечит позитивное развитие репутации предприятия – при условии обеспеченности определенным ресурсным уровнем, наличия стратегической гибкости и преодоления входных барьеров внешнего рынка.

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

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

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

E-mail: polyan@ukr.net

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

E-mail: darina.bask@gmail.com

UDC 339.16:65

Poliakova Ya. O., Baskovych D. V. The Selection Criteria for the Basic Strategies of the Foreign Economic Activity of Enterprise

The article is aimed at systematizing the criteria for selecting basic strategies for the foreign economic activity (FEA) of enterprise by estimating the extent of their impact on the sustained economic growth of the enterprise in the external market in the long perspective, taking account of advantages and disadvantages of the available strategic alternatives. The article considers the essential characterization of the strategies of FEA; the basic strategies for entry into the external market have been allocated; a comparative analysis of the advantages and disadvantages of strategic alternatives to their implementation has been carried out. Criteria for selecting the basic strategy of the FEA of enterprise have been systematized. The authors substantiate the selection of the variant of a business-oriented strategic alternative that would provide maximizing the profits in the short and medium term perspective or would ensure a positive development of the enterprise's reputation, on condition that a certain resource level, strategic flexibility, and capacities for overcoming the external market entry barriers are available.

Keywords: foreign economic activities of enterprise, strategy of foreign economic activity, strategic alternatives, selection criteria.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Poliakova Yana O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: polyan@ukr.net

Baskovych Daryna V. – Master, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: darina.bask@gmail.com

В умовах активізації глобалізаційних процесів зростає інтенсивність розвитку міжнародних економічних відносин, що викликає актуальну необхідність розвитку зовнішньоекономічної складової в 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 у сферу міжнародних економічних відносин, і запобігання прояву, а також подолання кризових явищ, оскільки ЗЕД є ациклічним параметром, що не збігається з фазами економічного циклу як на національному, так і міжнародному ринках. Ці аспекти обумовлюють обрану проблематику дослідження, а саме: визначення критеріїв вибору стратегії ЗЕД підприємства залежно від наявних внутрішніх резервів та впливу факторів зовнішнього середовища.

Виходячи з того, що питання формування стратегії ЗЕД підприємства є досить актуальним на сьогоднішній день, його досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних учених. 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 і 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 у процесі інтернаціоналізації господарської діяльності.

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 в довгостроковій перспективі з урахуванням переваг і недоліків наявних стратегічних альтернатив.

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 зі 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 і 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: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування [4], при цьому їх можна об'єднати в дві групи залежно від того, де знаходиться виробничі 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*).

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 комівоєжера з експортних операцій, та непрямий експорт з використанням незалежних маркетингових посередників.

При виборі стратегії 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 і загальні тенденції (*табл. 1*).

На основі узагальнення розглянутих переваг і 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*).



Рис. 1. Класифікація стратегічних альтернатив ЗЕД підприємства

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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безпосередні контакти зі споживачем. 2. Можливість швидше пристосуватися до вимог ринку. 3. Повний контроль за маркетингом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний ризик зіткнення з проблемами некомпетентності наявних спеціалістів щодо закордонних ринків. 2. Значні фінансові, матеріальні та трудові витрати порівняно з непрямим експортом
	Непрямий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребує меншого обсягу капіталовкладень. 2. Низький ризик, оскільки реалізацією товару займаються посередники, які застосовують свої специфічні професійні знання, уміння і послуги. 3. Відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлення контактів з іноземними партнерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ізольованість виробника від ринку. 2. Відсутність інформації про реакцію споживача на товар. 3. Залежність експортера від посередника. 4. Можлива недостатня 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невисока потреба в інвестиціях. 2. Мінімальний політичний ризик. 3. Можливість проникнення на протекціоністські ринки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важко контролювати якість товару. 2. Ризик втрати технології виробництва після закінчення контракту та, як результат, – втрати ринку або поява на ньому сильного конкурента
	Підрядне виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економія на факторах виробництва. 2. Зменшення транспортних витрат. 3. Обхід перешкоди для експорту у відповідну країну. 4. Мінімізує дефіцит власних потужностей 	<ol style="list-style-type: none"> 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

1	2	3	4
	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. 3. Можливість виходу на закриті для експорту ринки. 4. Довготерміновість	1. Потребує значних інвестиційних витрат. 2. Висока ймовірність конфліктів з партнерами. 3. Передбачає складну 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 в 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

Таблиця 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	-	+/-	+

Примітки: «-» – невідомий вплив; «+/-» – суттєвий вплив; «+» – найвищий вплив.

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

- ✦ інтеграція зі споживачем, тобто близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни його потреб і 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 і 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 зі 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 від-

носну привабливість базових стратегій розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Таким чином, підприємство, яке не має достатньої ресурсної бази, але 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 отримує великий економічний ефект у вигляді прибутку, але розширить можливості щодо подальшого розвитку.

Якщо ж підприємство має значні фінансові, матеріальні та висококваліфіковані ресурси та 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 вже використовувало стратегію експортування товарів за кордон і 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 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 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 дійшли висновку, що найбільш логічним та оптимальним буде вибір того варіанта стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку в короткостроковій та середньостроковій перспективах або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем, припустимим для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 1. С. 115–126.
2. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 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. С. 117–125.
4. Липчук В. В., Дудяк П. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2012. 456 с.
5. Бутенко Н. В. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств корпоративного типу. *Вісник академії праці та соціальних відносин*. 2008. № 2. С. 33–37.
6. Міжнародна інвестиційна діяльність: підручник/Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В., Мозговий О. М. та ін. Київ: КНЕУ, 2002. 310 с.
7. Продіус І. П., Городецька Т. Б., Задорожнюк В. С. Формування стратегій організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4. С. 13–16.
8. Лігоненко І. В. Стратегія вибору ринку підприємством у системі міжнародного маркетингу. URL: <http://vlp.com.ua/files/120.pdf>

REFERENCES

- Butenko, N. V. "Marketing strategy of enterprises of corporate type" [Marketing strategic planning of enterprise-type enterprises]. *Visnyk akademii pratsi ta sotsialnykh vidnosyn*, no. 2 (2008): 33-37.
- Kis, O. P. "Formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise": *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.
- Kosenko, S. V. "Theoretical positions of the strategy of foreign economic activity of enterprises: definition and classification". *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3 (2011): 117-125.
- Kyrychenko, O. A., and Vahanov, K. H. "Modern system of management of foreign economic activity of the enterprise". *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, no. 1 (2008): 115-126.
- Lihonenko, I. V. "The strategy of choosing an enterprise market in the international marketing system". <http://vlp.com.ua/files/120.pdf>
- Lukianenko, D. H. et al. *Mizhnarodna investytsiina diialnist* [International investment activity]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Lypchuk, V. V. et al. *Marketing*. Lviv: Mahnoliia 2006, 2012.
- Prodius, I. P., Horodetska, T. B., and Zadorozhniuk, V. S. "Formation of strategies for organizational development of business entities in the conditions of globalization of the world economy". *Ekonomika: realii chasu*, no. 3-4 (2012): 13-16.