

*В. В. Папп,  
д. е. н., доцент, професор кафедри обліку і фінансів, Мукачівський державний університет  
В. А. Лендел,  
магістр, Мукачівський державний університет*

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

V. Papp,  
Doctor of Economics, professor of department of account and finances, Mukachevo State University  
V. Lendel,  
Master, Mukachevo State University

FORMING OF STRATEGY OF IMPROVEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY  
OF ENTERPRISES IS IN UKRAINE

---

***У статті досліджено особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України. Розглянуто та уточнено теоретико-методичну сутність стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, окреслено чинники, що визначають різновиди стратегій. Показано результати аналізу експортно-імпортних операцій в Україні, їх динаміку та структуру. Здійснено аналіз сучасних проблем та перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Розкрито напрями підвищення ефективності організації та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.***

***In the article the features of organization of foreign economic activity are investigational on the enterprises of Ukraine. It is considered and specified methodical, outlined factors which determine essence of strategy of foreign economic activity of enterprise varieties of strategies. The results of analysis of export-import operations are rotined in Ukraine, their dynamics and structure. The analysis of modern problems and prospects of development of foreign economic activity is carried out in Ukraine. Directions of increase of efficiency of organization and perfection of foreign economic activity are exposed on an enterprise.***

---

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот, стратегія, підприємство, торгівля.*

*Key words: foreign economic activity, export, import, value of external trade, strategy, enterprise, trade.*

## ВСТУП

Важливою сферою господарської діяльності є зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка позитивно впливає на ефективність виробництва, підвищення якості продукції та на фінансові результати. А також відіграє велику роль у підвищенні економічного добробуту держави та покращення рівня життя населення.

У зв'язку з цим, виникає потреба дослідження зовнішньоекономічної діяльності, з метою створення та впровадження ефективних та довгострокових стратегій розвитку підприємства, для отримання переваг у конкурентній боротьбі.

Питання розробки стратегії та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства дослі-

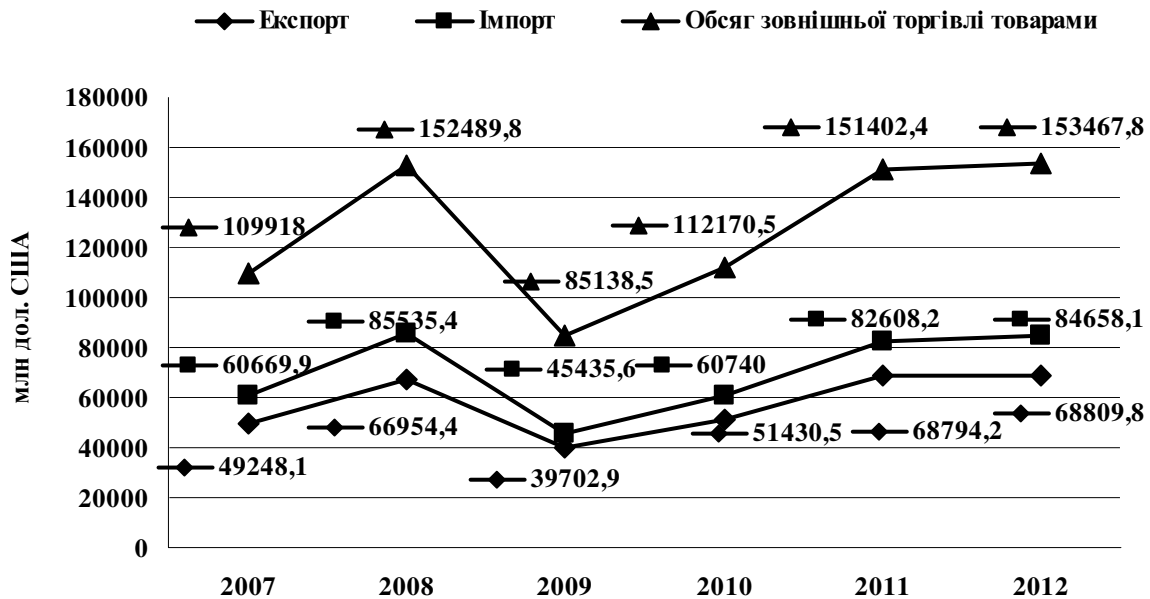


Рис. 1. Динаміка обсягу зовнішньої торгівлі України товарами за 2007—2012 рр.

Джерело: [13].

джувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких В.Д. Андріанов, І.В. Багорова, І.А. Гребельник, Т.П. Данько, І.І. Дахно, Л.В. Дейнеко, Ю.Г. Козак, О.А. Кириченко, А.П. Кіреєв, В.В. Коломієць, Э.М. Коротков, Н. В. Куденко, А.П. Наливайко, А. Ніколас, А.П. Румянцева, Н.М. Тюріна, А.Д. Чандлер, Л.Г. Чернюк, М. Портер, І. Анософф та ін.

У працях цих авторів розкрито теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності, розглянуто етапи процесу формування стратегії, чинники впливу на них, а також представлено результати аналізу сучасних моделей зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проте сучасна економічна наука приділяє недостатньо уваги проблемам стратегічного управління, тому і досі у наукових працях різних вчених багато питань потребують додаткових досліджень.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної статті є дослідження питань організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві та обґрунтування заходів удосконалення структури управління, шляхом розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Багато вчених сьогодні ототожнюють поняття "стратегія" і "напрямок розвитку". Зокрема Коротков Э.М. вважає, що стратегія це сукупність орієнтирів та обмежень, що визначають напрями розвитку підприємства відповідно до поставленої мети [6]. Данько Т.П. розглядає стратегію як вибір найбільш загальних напрямів розвитку, із врахуванням конкретних ціннісних орієнтацій, які є найбільш загальними контурами дій для досягнення підсумкових передбачуваних результатів у майбутньому [3]. Чандлер А.Д. вважає, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація напрямків дій і розміщення ресурсів, що необхідні для досягнення цілей [12]. Анософф І. визна-

чає стратегію як системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям росту [2]. М. Портер, при визначенні поняття стратегії, акцентує увагу на створення унікальної позиції, що є дуже важливою для кожного підприємства, як окремого суб'єкта господарювання [9]. Згідно з Наливайком А.П. стратегія — це відповідно встановлений та переглянутий набір напрямів діяльності, з метою забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [8]. Куденко Н.В. розглядає під поняттям "стратегія" координуючий та об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми [7].

Отже, можна зробити висновок, що як вітчизняні, так і зарубіжні вчені приблизно однаково характеризують сутність "стратегії". Таким чином, стратегія — це сукупність перспективних планів та завдань, які потрібно виконати, щоб досягти поставлених цілей.

Виділяють певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств:

- спрямованість на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємств;
- врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій та факторів, що впливають на стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства в процесі її формування і реалізації;
- врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності з іншими видами економічної діяльності підприємства;
- взаємозв'язок між гетерархічністю та ієрархічністю стратегії.

Одним із найважливіших напрямів розвитку підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. У світі жодна країна немає можливостей розвивати самостійно власні виробничі процеси, забезпечивши при цьому економічне зростання без ефективного використання переваг міжнародного розподілу праці та сукупного

Таблиця 1. Товарна структура експорту України за 2007–2012 рр., %

№	Назва товарів, згідно з УКТЗЕД	Роки					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
I	Живі тварини; продукти тваринного походження	1,5	1,2	1,5	1,5	1,4	1,4
II	Продукти рослинного походження	3,5	8,3	12,7	7,7	8,1	13,4
III	Жири та олії тваринного або рослинного походження	3,5	2,9	4,5	5,1	5,0	6,1
IV	Готові харчові продукти	4,2	3,8	5,3	5,0	4,3	11,1
V	Мінеральні продукти	8,7	10,5	9,8	13,1	15,0	7,4
VI	Продукти хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	8,2	7,5	6,3	6,8	7,9	1,5
VII	Полімерні матеріали, пластмаси та каучук	2,0	1,5	1,4	1,3	1,4	1,5
VIII	Шкіряна і хутрова сировина та вироби з них	0,8	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2
IX	Деревина і вироби з деревини	1,7	1,2	1,7	1,6	1,6	1,5
X	Маса з деревини або з інших волокнистих целюлозних матеріалів	1,6	1,3	2,0	1,8	1,6	1,6
XI	Текстиль та вироби з текстилю	2,0	1,5	1,8	1,4	1,3	1,1
XII	Взуття, головні убори, парасольки	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3
XIII	Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки, скла	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
XIV	Дорогоцінні метали, каміння та вироби з них	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
XV	Недорогоцінні метали та вироби з них	42,2	41,2	32,3	33,7	32,3	27,5
XVI	Механічне обладнання; машини та механізми; електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення	10,1	9,5	12,6	11,0	9,9	10,2
XVII	Транспортні засоби та шляхове обладнання	6,7	6,5	4,0	6,3	7,1	8,7
XVIII	Прилади і апарати оптичні, для фотографування або кінематографії; апарати медико-хірургічні; годинники; музичні інструменти	0,4	0,4	0,7	0,5	0,4	0,4
XX	Різні товари і вироби	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9
XXI	Вироби мистецтва	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Товари, придбані в портах		0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Різне		0,8	0,4	0,7	0,6	0,5	0,6
Всього		100	100	100	100	100	100

Джерело: [13].

міжнародного науково-технічного потенціалу. Саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності Україна здійснює вирішення проблем нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, деяких товарів народного споживання [10].

Як економічна категорія зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1].

Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах здійснює виконання ряду функцій, до яких входить: сприяння вирівнюванню національного та світового рівня економічного розвитку; зіставлення національних та світових витрат виробництва; реалізація переваг міжнародного поділу праці та підвищення ефективності національної економіки. Вказані функції є характерними для зовнішньоекономічної діяльності із певною специфікою, яка обумовлена сучасним етапом розвитку національної економіки і початковим етапом інтеграції України у світову економіку. Правовою формою реалізації цієї діяльності виступає зовнішньоекономічний договір, що є специфічним видом господарського договору [10].

На сьогодні особливо актуальними стають питання формування та налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та впровадження ефективних зовнішньоторговельних зв'язків.

Завдяки впровадженню Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності виникає можливість проводити порівняльний аналіз експортно-імпортних операцій різних країн світу.

Дані Державної служби статистики України свідчать про зростання обсягів зовнішньої торгівлі України протягом останніх років (рис. 1).

За період з 2007 по 2012 рр. показник зовнішньоторговельного обігу України товарами зріс у 1,4 рази — з 109918 млн дол. США у 2007 році до 153467,8 млн дол. США у 2012 р. Збільшення товарообігу характеризується різною динамікою зростання експорту та імпорту. Протягом 2007 — 2012 рр. обсяг експорту вітчизняних товарів до інших країн зріс у 1,4 рази, з 49248,1 млн дол. США у 2007 р. до 68809,8 млн дол. США у 2012. Обсяг імпорту — у 1,4 рази, з 60669,9 млн дол. США у 2007 р. до 84658,1 млн дол. США у 2012 р.

Дані, представлені на рисунку 1, свідчать, що найбільше зростання обсягів зовнішньої торгівлі за період 2007—2012 рр. відбулося у 2012 р., відтак зовнішньоторговельний оборот становив 153467,8 млн дол. США. У 2009 р. обсяг зовнішньої торгівлі скоротився і становив 85138,5 млн дол. США. У 2010 р. обсяг зовнішньої торгівлі становив 112170,5 млн дол. США, тобто порівнюючи з 2009 р. зріс на 27032 млн дол. США. У 2011 р. зовнішній торговельний оборот становив 151402,4 млн дол. США, якщо порівняти з 2010 р. зріс на 39231,9 млн дол. США. У 2012 р. обсяг зовнішньої торгівлі становив 153467,8 млн дол. США, порівняно з 2011 р. зріс на 2065,4 млн дол. США.

Негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами спостерігалось у 2007 р. — 11421,8 млн дол. США (або 10,4%). Скорочення питомої ваги експорту у структурі зовнішньої торгівлі спостерігається у 2008 р., дефіцит торговельного балансу становив 18531,9 млн дол. США. У 2009 р. експорт товарів становив 39702,9 млн дол. США, перевищення імпорту над експортом становило

Таблиця 2. Товарна структура імпорту України за 2007—2012 рр., %

№	Назва товарів, згідно з УКТЕЗЕД	Роки					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
I	Живі тварини; продукти тваринного походження	1,3	2,0	2,8	2,0	1,3	2,0
II	Продукти рослинного походження	1,4	1,7	2,8	2,6	2,2	2,9
III	Жири та олії тваринного або рослинного походження	0,6	0,7	0,8	0,7	0,6	0,5
IV	Готові харчові продукти	3,4	3,1	4,5	4,1	3,7	3,5
V	Мінеральні продукти	28,5	29,7	34,5	34,8	36,4	32,5
VI	Продукти хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	8,8	8,1	11,7	10,6	9,7	10,1
VII	Полімерні матеріали, пластмаси та каучук	5,6	5,2	5,9	6,0	5,4	5,3
VIII	Шкіряна і хутрова сировина та вироби з них	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3
IX	Деревина і вироби з деревини	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,4
X	Маса з деревини або з інших волокнистих целюлозних матеріалів	2,5	2,1	3,0	2,7	2,2	2,1
XI	Текстиль та вироби з текстилю	2,5	2,5	3,1	3,3	2,4	3,0
XII	Взуття, головні убори, парасольки	0,4	0,6	0,6	0,8	0,4	0,9
XIII	Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки, скла	1,6	1,5	1,4	1,5	1,4	1,3
XIV	Дорогоцінні метали, каміння та вироби з них	0,4	1,2	0,4	0,5	0,9	0,6
XV	Недорогоцінні метали та вироби з них	7,8	7,5	5,9	6,8	6,9	6,2
XVI	Механічне обладнання; машини та механізми; електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення	17,4	15,6	13,8	13,4	15,5	15,5
XVII	Транспортні засоби та шляхове обладнання	13,5	14,1	4,8	6,0	7,5	9,5
XVIII	Прилади і апарати оптичні, для фотографування або кінематографії; апарати медико – хірургічні; годинники; музичні інструменти	1,7	1,4	1,5	1,5	1,3	1,4
XX	Різні товари і вироби	1,0	1,2	1,1	1,1	1,0	1,2
XXI	Вироби мистецтва	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Товари, придбані в портах	0,5	0,6	0,4	0,4	0,5	0,4
	Різне	0,1	0,0	0,2	0,2	0,1	0,1
	Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: [13].

5732,7 млн дол. США. У 2010 обсяг експорту, щодо 2009 р. збільшився на 11727,6 млн дол. США і становив 51430,5 млн дол. США. У 2011 р. експорт товарів становив 68794,2 млн дол. США, перевищення імпорту над експортом становило 13814 млн дол. США. У 2012 обсяг експорту, щодо 2011 р. збільшився на 15,6 млн дол. США і становив 68809,8 млн дол. США.

Детальніше розглянемо експорт України у розрізі товарної та географічної структури за даними Державної служби статистики за 2007—2012 рр. У статистичній інформації про товарну структуру експорту 21 група і 97 позицій товару. Товарну структуру експорту України за даними 2007—2012 рр. представлено у таблиці 1.

Із даних таблиці 1 видно, що найбільшу частку у загальному обсязі експорту становлять недорогоцінні метали та вироби з них, їхня частка у товарній структурі протягом 2007—2012 рр. становила 32,3 — 42,2%. Друге місце за величиною питомої ваги у експорті займають мінеральні продукти, частка яких змінювалася у межах 7,4 — 15,0%. Україна залишається експортером переважно сировини та напівфабрикатів. Національне виробництво та економічний розвиток України залежить від попиту на світових ринках та кон'юнктури. Найнижчими до 1% протягом аналізованого періоду були частки: шкіряної і хутряної сировини та виробів з них 0,2 — 0,8%; взуття, головних уборів, парасоль 0,3 — 0,4%; дорогоцінних металів, каміння та виробів з них 0,1—0,3%;

приладів і апаратів оптичних, для фотографування або кінематографії; апаратів медико-хірургічних; годинників; музичних інструментів 0,4—0,7%.

На основі аналізу даних 2007—2012 рр. можна зазначити, що у 2012 р. порівняно з 2007 р.:

1) значно збільшилася частка таких груп товарів, як продукти рослинного походження; жири та олії тваринного або рослинного походження; готові харчові продукти; транспортні засоби та шляхове обладнання;

2) значно зменшилася частка таких груп товарів, як продукти хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості; полімерні матеріали, пластмаси та каучук; шкіряної і хутряної сировини та виробів з них; текстиль та вироби з текстилю; недорогоцінні метали та вироби з них;

3) майже незмінними залишилися частки таких груп товарів, як продукти тваринного походження; деревини і виробів з деревини; виробів з кремнію, гіпсу, цементу, кераміки, скла; дорогоцінних металів, каміння та виробів з них.

Розглянемо імпорт України у розрізі товарної та географічної структури за даними Державної служби статистики за 2007—2012 рр. У статистичній інформації по товарній структурі імпорту виділяють 21 групу і 97 позицій товарів. Товарну структуру імпорту України за 2007—2012 рр. представлено у таблиці 2.

Із даних таблиці 2 видно, що найбільшу частку у загальному обсязі імпорту становлять мінеральні продукти, їхня частка у товарній структурі протягом 2007—2012 рр. становила 28,5—36,4%. Другу позицію за величиною питомої ваги у імпорті займають механічне обладнання, машини та механізми, електрообладнання та їх частини, пристрої для записування або відтворення, частка яких змінювалася у межах 13,4—17,4%. Найнижчими до 1% протягом аналізованого періоду були частки: жирів та олій тваринного або рослинного походження 0,5—0,8%; шкіряної і хутряної сировини та виробів з них 0,2—0,3%; деревини і виробів з деревини 0,4—0,6%; взуття, головних уборів, парасоль 0,4—0,9%.

На основі аналізу даних таблиці 2, можемо зазначити, що у 2012 р. порівняно з 2007 р.:

1) значно збільшилася частка товарів таких груп: продукти тваринного походження; продукти рослинного походження; мінеральні продукти; продукти хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості;

2) значно зменшилася частка товарів таких груп: недорогоцінні метали та вироби з них; транспортні засоби та шляхове обладнання; механічне обладнання, машини та механізми, електрообладнання та їх частини, пристрої для записування або відтворення;

3) майже незмінними залишилися частки товарів таких груп: жири та олії тваринного або рослинного походження; шкіряна і хутряна сировина та вироби з них; деревина і вироби з деревини.

Використовуючи дані Державної служби статистики за 2012 р. на рисунку 2 зображено географічну структуру експорту.

Аналіз даних рисунка 2 показує, що найбільший обсяг експортних поставок у 2012 р. здійснювався до країн СНД — 36,7% від загального обсягу експорту, друге місце займає Азія — 25,6%, третє місце Європа — 25,3%. Частки країн Африки — 8,2%, Америки — 7,8% та Австралії і Океанії — 0,7%.

За даними Державної служби статистики за 2012 р. на рисунку 3 зображено географічну структуру імпорту.

Аналіз даних рисунка 3 свідчить, що найбільший обсяг імпорتنних поставок у 2012 р. здійснювався з країн СНД — 40,6% від загального обсягу імпорту, друге

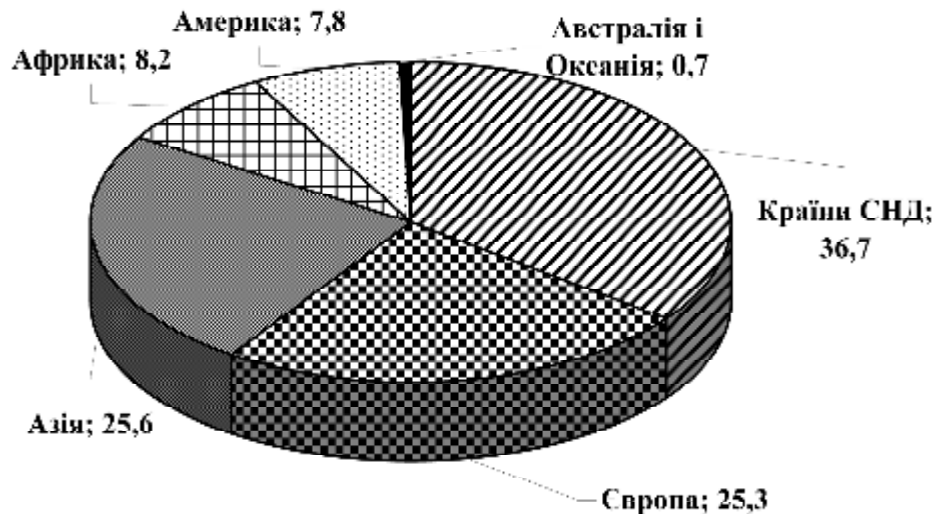


Рис. 2. Географічна структура експорту товарів України за 2012 р., %

Джерело: [13].

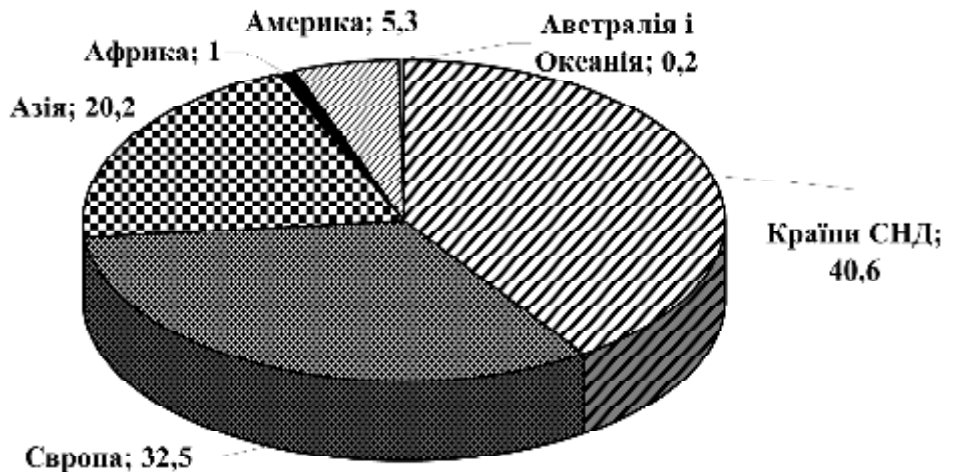


Рис. 3. Географічна структура імпорту товарів України, %

Джерело: [13].

місце займає Європа — 32,5%, третє місце Азія — 20,2%. Частки країн Америки — 5,3%, Африки — 1% та Австралії і Океанії — 0,2%. Найбільшими імпортерами українських товарів серед країн СНД була Російська Федерація, у 2012 р. до Росії було експортовано товарів на суму 17631,7 млн дол. США.

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом, який супроводжується значними ризиками і загрозами. Серед проблем, які стримують зовнішньоекономічну діяльність підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання, можна виділити наступні:

- помилки у виборі виду міжнародного бізнесу;
- нечіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками зовнішньоторговельної фірми;
- недооцінка різноманітних форм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- неправильне розуміння процедур здійснення зовнішньоекономічних угод;
- неефективна система управління підприємством;
- нестача фінансових ресурсів;

— недооцінка ризиків і загроз зовнішнього середовища;

— низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг і т.п.

Необхідно звернути увагу на проблему формування цілісної, науково обгрунтованої зовнішньоекономічної стратегії України. За допомогою зовнішньоекономічної діяльності відбувається прискорення науково-технічного прогресу. Зовнішньоекономічні зв'язки стають одним з основних чинників розвитку економіки України. Без правильної, науково обгрунтованої, всебічно зваженої та послідовно здійснюваної зовнішньоекономічної політики не може бути успішно реалізована стратегія економічного та соціального розвитку України. Зовнішньоекономічна політика може бути успішною лише за умов системного та комплексного вирішення проблем, пов'язаних із її формуванням і реалізацією.

Головне завдання зовнішньоекономічної стратегії — забезпечення оптимальних параметрів відкритості української економіки, дотримання яких сприятиме економічній безпеці держави, забезпечуватиме тісніше поєднання внутрішньої та зовнішньої політики.

Сьогодні базовою проблемою формування і реалізації оптимальної управлінської стратегії в зовнішньоекономічній діяльності є відсутність ефективного механізму фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, який дозволив би за наявності обмежених фінансових ресурсів здійснювати ефективну зовнішньоторговельну політику.

Таким чином, вихід підприємства на зовнішні ринки або розвиток будь-якого іншого виду зовнішньоекономічної діяльності передбачає в першу чергу розробку необхідної стратегії. Проте необхідно визначитися із загальним напрямом стратегії, з розумінням її сутності, під якою розуміють як загальний напрям дій, так і планів, заходів, їх послідовність у просторі і часі.

Чітке розуміння і осмислення категорії механізму фінансового забезпечення, співвідношення ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективно реалізації фінансової політики підприємства, основною метою якої є забезпечення здійснення поточної фінансово-господарської діяльності підприємства, досягнення тактичних цілей і завдань, а також стратегічної мети через формування оптимального грошового потоку, ефективного використання фінансових ресурсів і успішної реалізації фінансового менеджменту.

Ключовим елементом механізму фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розробка заходів, спрямованих на формування ефективної стратегії фінансування зовнішньоекономічної діяльності. Керівники повинні мати набір важелів, за допомогою яких можна приймати найбільш доцільні рішення.

З метою ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, необхідна адекватна структура управління. Особлива увага підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинна бути приділена організаційній структурі управління, яка характеризується цілями та засадами, які їй необхідно здійснювати. Вона повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, її методи і форми не повинні залишатися незмінними. Створена структура управління по-

винна сприяти участі працівників підприємства в процесі вибору і ухвалення рішень з організаційної роботи та реалізації вибраних стратегій, а також повинна бути стійкою до кризи. Така структура дозволить якнайшвидше вирішити назрілі проблеми.

Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств спрямований на вдосконалення організаційно-економічного механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який характеризується ресурсами та цілями зовнішньоекономічної діяльності та спирається на кон'юктуру внутрішнього та зовнішнього ринків [11]. Стабільність на конкретному ринку означає, що підприємство адекватно оцінює свої можливості. Розробці механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна передувати оцінка його можливостей на основі узгодження структури та обсягів експортного потенціалу з вимогами світового ринку.

Основна стратегічна мета підприємства, що вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність здійснюється всіма підрозділами та зарубіжними філіями (за наявності). Функціональні служби, що підпорядковуються керівнику, які здійснюють розробку стратегічних планів і заходів щодо їх організації, повинен мати кожен підрозділ.

Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом формування та розробки ефективної стратегії. Під стратегією ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства розуміють модель дій, що необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації та розподілу його ресурсів, формування системи довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності та вибору ефективних шляхів досягнення, і цілісну систему взаємопов'язаних рішень, що спрямовуються на розвиток процесів взаємодії умов внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення якісно нових завдань [4].

На формування та реалізацію стратегії впливають багато чинників, серед яких виділяють:

— виробничий потенціал, що виражається в можливостях виготовляти продукцію певного складу, якості та в потрібному обсязі;

— наявність відповідних людських ресурсів, які здатні здійснювати виробництво продукції на експорт;

— особливості постачання, що визначає терміни виготовлення тієї чи іншої продукції;

— інформаційна база, яка відіграє значну роль у процесі своєчасного збору інформації, про можливі загрози, що можуть виникати на підприємстві при виході на зовнішній ринок;

— фінансові можливості підприємства при формуванні бюджету, оскільки для реалізації стратегії необхідно визначити обсяг фінансових ресурсів, які будуть залучені для діяльності на зовнішньому ринку.

Зазначені вище чинники впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, проте можуть ускладнювати або сприяти реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Це означає, що вказані чинники враховувалися підприємством при організації діяльності на внутрішньому ринку, однак робота на зовнішньому ринку змушує підприємство коригувати вплив зазначених фак-

торів з метою забезпечення успішної зовнішньоекономічної стратегії. Ефективна розробка стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу (наприклад SWOT-аналізу) [5].

Також слід зазначити, що формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, повинно передбачати виконання таких завдань:

- дослідження стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
- збір та аналіз необхідної інформації;
- організація стратегічного планування;
- визначення та обговорення стратегічних варіантів;
- вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Для подальшого зміцнення економіки країни необхідна абсолютна перебудова структури зовнішньої торгівлі та удосконалення всієї системи зовнішньоекономічної діяльності, з метою її успішного розвитку. Тільки глобальна орієнтація зовнішньоекономічної діяльності дозволить українським компаніям вижити у жорстких умовах міжнародного ринку.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що на сьогодні багато українських підприємств беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності. Однак ефективність зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств залишається низькою. Таке становище вимагає від керівників підприємств відповідних дій по удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності.

Основними напрямками по удосконаленню зовнішньоекономічної діяльності підприємств є такі:

- формування системи довгострокових цілей;
- оцінка потенційних можливостей на ринку;
- впровадження стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка міжнародної маркетингової стратегії.

Втілення в життя запропонованих вище напрямів покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У процесі розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно враховувати організаційну структуру підприємства, яка має бути створена у відповідності до потреб кожного суб'єкта господарювання та зв'язками, які потрібно встановити як всередині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами.

Необхідно зазначити, що подальших досліджень потребує виокремлення основних чинників впливу на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи принцип успішності.

#### Література:

1. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" №959-XII від 16.04.1991, зі змінами та доповненнями.
2. Анософф И. Стратегическое управление / И. Анософф — М.: Экономика. — 2005. — 330 с.
3. Данько Т.П. Управление маркетингом: учебное пособие / Плеханова Г.В. — М.: ИНФРА-М. — 1997. — 280 с.

4. Дахно І.І. Міжнародна економіка: навчальний посібник / І.І. Дахно — К.: МАУП, 2002. — 216 с.

5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник — К.: Знання. — 2008. — 386 с.

6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие — М.: ДеКа, 1996. — 115 с.

7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / Н.В. Куденко — К.: КНЕУ. — 1998. — 152 с.

8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер — К.: Основи, 1997. — 390 с.

10. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацька — К.: ЦУЛ, 2013. — 408 с.

11. Шкурко А.В. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Управління розвитком / А.В. Шкурко. — 2012. — № 3. — С. 46—47.

12. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України — [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

#### References:

1. The Law of Ukraine "On foreign economic activity" №959-XII from 16.04.1991, with changes and additions.
2. Anosoff, I. (2005), Strategicheskoe upravlenie, [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
3. Danco, T.P. (1997), Upravlenie marketinhom, [Management of marketing], INFRA-M, Moscow, Russia.
4. Dakhno, I.I. (2002), Mizhnarodna ekonomika, [International economy], MAUP, Kyiv, Ukraine.
5. Kirichenko, O.A. (2008), Menedzhment zovnishnjoeconomichnoi dijalnosti, [Management of foreign economic activity], Znannja, Kyiv, Ukraine.
6. Korotkov, E.M. (1996) Konceptcija menedzhmenta, [Management conception], DeKa, Moscow, Russia.
7. Kudenko, N.V. (1998) Stratehichnij marketing, [Strategic marketing], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Nalivajko, A.P. (2001), Teorija strategiji pidpriemstva, [Theory of strategy of enterprise. Modern state and directions of development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Porter, M.E. (1997), Strategija konkurenciji (1997), [Strategy of competition], Osnovi, Kyiv, Ukraine.
10. Turina, N.M. (2013), Zovnishnjoeconomichna dijalnist pidpriemstva, [Foreign economic activity of enterprise], CUL, Kyiv, Ukraine.
11. Shkurko, A.V. (2012), "Ways of perfection of foreign economic activity of domestic enterprises", Upravlinnja rozvitkom, vol. 3, pp. 46—47.
12. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press.
13. Official site of Government service of statistics of Ukraine — [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Стаття надійшла до редакції 17.02.2014 р.