

**Ю.Л. Зборовська, канд. екон. наук**  
**Уманський національний університет садівництва**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Господарську діяльність вітчизняних підприємств АПК нині здійснюють під впливом глобалізації, яка диктує свої умови у сфері державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, поділу праці та ресурсів. Ємність внутрішнього ринку є занадто малою, щоб поглинути всі вироблені в країні товари. Тому все більше підприємств бажають виходити на зарубіжні маркетингові ринки. Досягнути намічених цілей можна, використовуючи стратегічне управління, ключовою ланкою якого є стратегія.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності вимагає широкого підходу до її формування, оскільки процеси, що пов'язані зі становленням і виходом підприємств на зовнішні ринки, є більш складними, ніж діяльність в межах ринку національного; зовнішнє середовище характеризується динамізмом, швидкими змінами споживчого попиту, що відповідно потребує додаткових витрат на адаптацію.

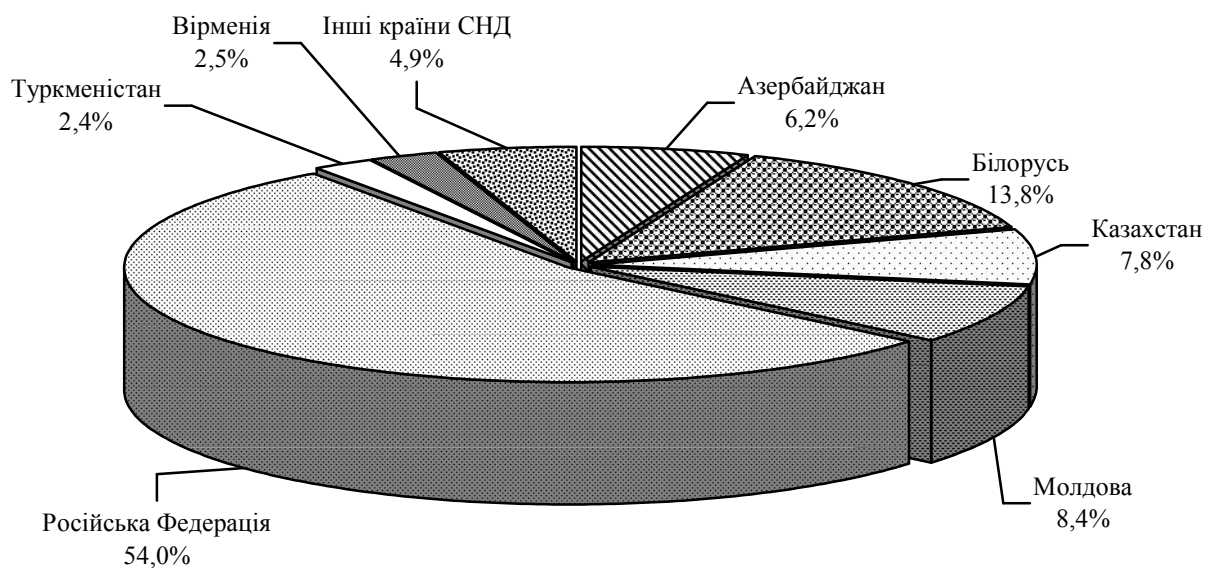
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю тривалий час досліджують такі вчені-економісти, як: Т. Гайдукова, В. Дикань, М. Карпенко, Ю. Карпик, І Рубан та ін. [2-6]. Проте потребують уточнення основні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки ще не всі керівники підприємств, які працюють на зовнішньому ринку або планують вийти на нього, усвідомлюють важливість стратегічного управління в цій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є дослідження різних сторін формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах інтеграційних процесів в Україні.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Зовнішньоекономічна діяльність України розвивається не досить інтенсивно. Так, за даними Державного комітету статистики України, обсяги експорту країни загалом у 2013 р. становили 63312022,1 тис. грн, що на 8 % менше, ніж у 2012 р., а імпорту – 76963965,4 тис. грн, що відповідно на 9,1 % менше. Що

стосується продукції АПК, яка є ключовою ланкою у структурі вітчизняного експорту (її частка у 2013 р. становила 26,8 %), то у 2013 р. він становив 17024348 тис. грн, що на 4,8 % менше, ніж у попередньому році, а імпорт – 8184037,0 тис. грн, що відповідно на 8,8 % більше [1].

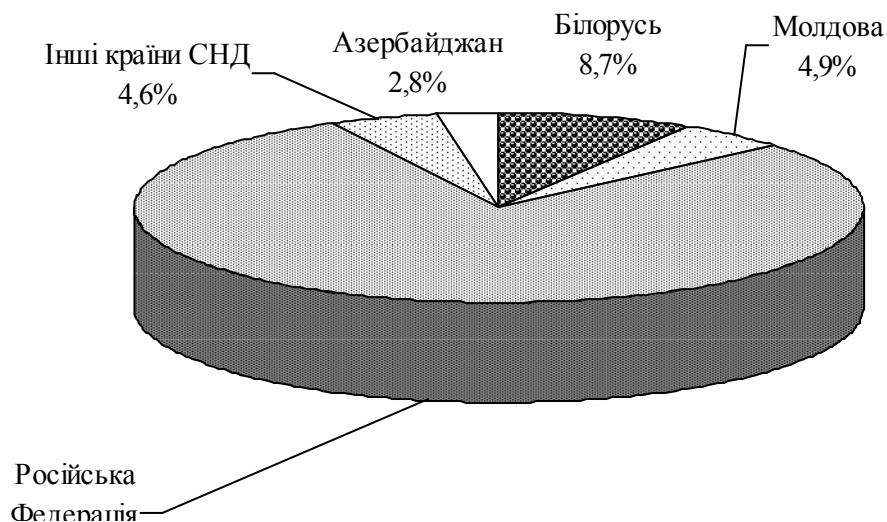
Географічна структура експортної діяльності України є досить широкою. У 2013 р. країни СНД займали найбільшу питому вагу серед регіонів світу, куди було реалізовано вітчизняну продукцію. Найбільшою була частка експорту до Російської Федерації – 54,0 % (рис. 1).



**Рис. 1. Географічна структура експорту продукції АПК України до країн СНД у 2013 р. [1]**

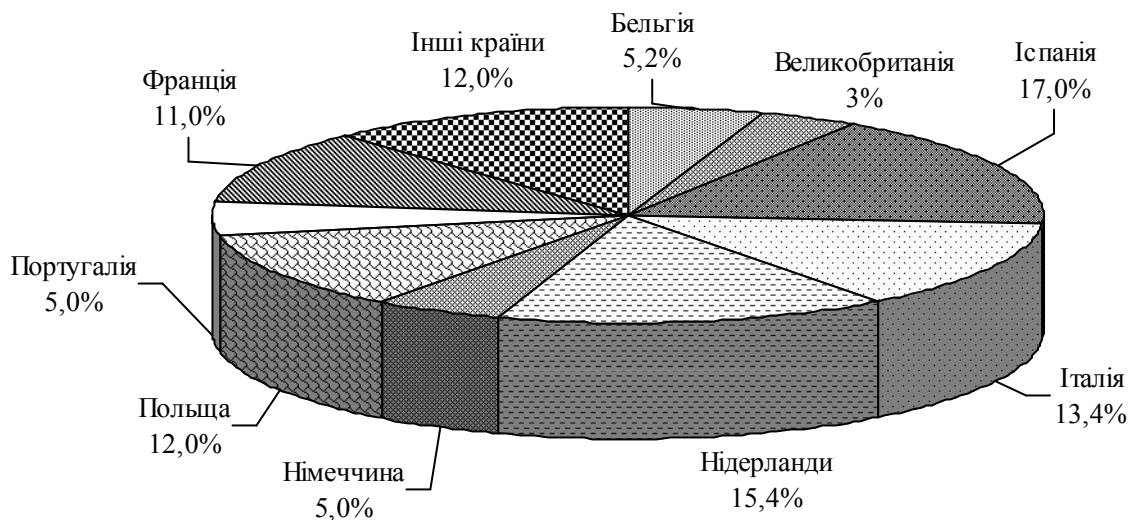
Частка експорту до Казахстану становила 7,8 %, Білорусі – 13,8 %, Молдови – 8,4%, Азербайджану – 6,2 %, Туркменістану – 2,4 %, Вірменії – 2,5 %, інших країн СНД (Узбекистану, Киргистану, Таджикистану) – 4,9 %.

Подібні тенденції зберігаються й в імпортній діяльності. Частка Російської Федерації за аналізований період становила 79,0 %, Білорусі – 8,7 %, Молдови – 4,9 %, Азербайджану – 2,8 %, інших країн СНД – 4,6 % (рис. 2).



**Рис. 2. Географічна структура імпорту продукції АПК України з країн СНД у 2013 р. [1]**

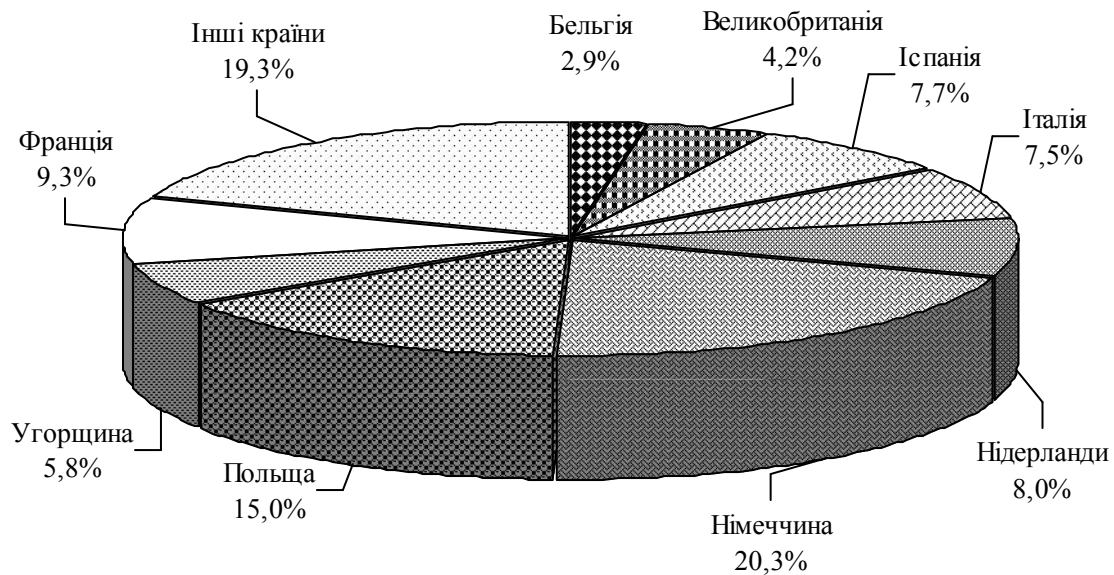
Україна тісно співпрацює у зовнішньоекономічній сфері також із країнами ЄС. Так, у 2013 р. частка експорту до країн лідерів становила: до Іспанії – 17,0 %, Італії – 13,4 %, Нідерландів – 15,4 %, до Польщі – 12,0 %.



**Рис. 3. Географічна структура експорту продукції АПК України до країн ЄС у 2013 р. [1]**

Вказані тенденції щодо країн-партнерів частково збереглися ще з 1990 р., оскільки в той час лідерами у торгівлі з Україною були Німеччина, Італія, Франція, Іспанія.

У географічній структурі імпорту переважала Німеччина – 20,3 % та Польща – 15,0 % (рис. 4).



**Рис. 4. Географічна структура імпорту продукції сільського господарства та харчової промисловості України до ЄС у 2013 р. [1]**

Зовнішньоекономічна діяльність, перш за все, асоціюється із розширенням ринків збуту продукції або отриманням певних видів ресурсів, внутрішнє виробництво яких, або неможливе або не доцільне. Керівникам підприємств важливо адекватно оцінити ситуацію, що склалася на обраному ринку, вибрати оптимальні способи зміцнення власних позицій на зарубіжних маркетингових сегментах, які, з одного боку, відповідали б тенденціям розвитку, а з іншого – на суперечили б внутрішній діяльності. Лідерства на світовому ринку можна досягти за рахунок підвищення ефективності роботи його апарату управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності шляхом використання засобів стратегічного менеджменту під час формування планів проникнення на нові глобальні ринкові ніші та отримання довгострокових результатів (рис. 5).

В сучасних умовах господарювання стратегія вже є не винятком, а необхідністю для будь-якого підприємства. Це обрання серед усіх можливих напрямів розвитку, шляхів і результатів найбільш оптимального, що не суперечить його місії. Основною метою формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності є розробка комплексу дій, правил та прийомів, які використовуватимуть під час діяльності на зарубіжних ринках в період входження, адаптації та більш глибокого проникнення. Тобто стратегія зовнішньоекономічної діяльності – це програма розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності,

що включає в себе аналіз кон'юнктури ринку, розробку плану і тактичних дій для ефективного використання ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення торговельної діяльності й збільшення прибутків.



**Рис. 5. Роль стратегічного управління у досягненні довгострокових цілей підприємств**

Стратегія діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері має певні особливості [2]:

- 1) спрямованість на внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства;
- 2) взаємозв'язок із іншими видами стратегій діяльності;
- 3) врахування пріоритетності співробітництва з іноземними партнерами;
- 4) врахування різноманіття факторів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Механізм стратегії повинен охоплювати такі ланки як виробництво, внутрішній та зовнішній ринки, а стратегія розвитку підприємства повинна змінюватися залежно від зміни економічного становища. Перш ніж розпочати її розробку необхідно обрати конкретний ринок чи декілька ринків, які найкраще відповідатимуть виробничій сфері суб'єкта господарської діяльності і на яких продукція буде конкурентоспроможною. Крім цього, варто вивчити й внутрішнє середовище підприємства, можливості для розвитку зовнішньоекономічної

сфери, досягнення глобальної конкурентоспроможності, управління зв'язками, етику й соціальну відповідальність, принципи глобальної взаємодії та ін. (рис. 6).

Перспективними ринками для вітчизняних підприємств АПК будуть ті, на яких вони матимуть не тільки абсолютні, а й відносні конкурентні переваги, тобто реалізовуватимуть товари, які вироблені із більш низькими витратами, ніж конкуренти. Відповідно до виробничого процесу, обраних зарубіжних ринків у зовнішньоекономічній сфері, використовують такі базові стратегії [3]:

- стратегія зростання – є основною стратегією підприємства й передбачає його прагнення до росту обсягів продажів та прибутків;
- стратегія стабілізації – застосовують за умов нестабільності обсягів продажу і доходів та спрямовують на їх стабілізацію;
- стратегія виживання або оборонна стратегія, яку використовують, коли підприємство перебуває в кризовому стані.

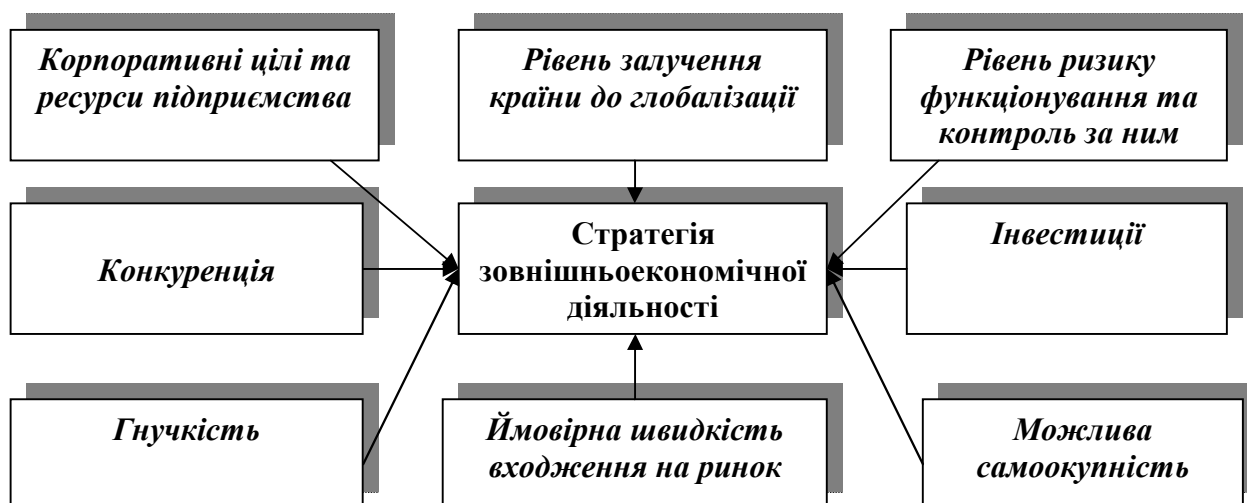


**Рис. 6. Питання, які вивчають підприємства, що працюють на зовнішньому ринку**

Крім того, в межах базових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності керівництво підприємства може обрати також і альтернативні [3]:

- стратегію вдосконалення діяльності;
- стратегію товарної експансії (передбачає розробку нових товарів або поліпшення якості наявних);
- стратегію диференціації;
- стратегію розвитку ринку.

На вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливає низка факторів: корпоративні цілі та ресурси, які залучаються, рівень конкуренції та залучення країни до глобалізаційних процесів, гнучкість, можливості підприємства щодо швидкості входження на ринок, ризик функціонування та можлива самоокупність (рис. 7).



**Рис. 7. Фактори, які впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності включає в себе регламентацію таких положень:

- планування зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка економічних ресурсів необхідних для участі в діяльності світових продовольчих ринків;
- вибір країн, в які буде здійснюватися експорт товарів;
- вибір номенклатури товарів, з якими підприємство має виходити на світовий ринок;
- орієнтація на цільових споживачів у глобальних маркетингових нішах;
- вибір методів ціноутворення стосовно експортних ринків;
- урахування перешкод, які можуть виникнути в процесі виходу на нові ринки, включаючи торгові бар'єри;
- розробка стратегій проникнення на цільові ринки.

Після впровадження обраної стратегії обов'язковим є постійний

контроль за ситуацією у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства для забезпечення своєчасного реагування на зміни для пристосування стратегії зовнішньоекономічної діяльності до нових умов господарювання [4].

Стратегію зовнішньоекономічної діяльності слід розробляти й узгоджувати з усіма відділами та відображати основні цілі підприємства. Її формування збільшує ймовірність того, що підприємство вибрало правильні орієнтири і раціонально використовує ресурси. Перевірку дотримання стратегії здійснюють шляхом порівняння намічених цілей з одержаними результатами. Саме тому особливу увагу під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності слід приділяти організаційній структурі, налагодженню зв'язків між підрозділами, залученню усіх працівників до формування стратегії, бути стійкою до кризи, що дозволить у мінімальні терміни розв'язати проблеми та запропонувати партнерам оптимальний варіант [5].

Стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю, яку розробляють на перспективу, потребує постійного вдосконалення відповідно до умов діяльності. При цьому аналізують такі чинники функціонування підприємства [6]: масштаби виробництва, галузева приналежність, тип виробництва та рівень спеціалізації, виробничий потенціал, конкурентоспроможність продукції, рівень управління загалом та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема.

**Висновки.** Отже, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності починається ще на етапі її планування, а закінчується розробкою кінцевої стратегії. При цьому серед декількох її видів варто обрати оптимальний варіант, враховуючи суворість конкурентної боротьби, корпоративні цілі та ресурси підприємства, участь країни в процесах глобалізації, ризик тощо. Очікуваним результатом використання стратегії є забезпечення стабільного функціонування підприємства, досягнення максимальної економічної ефективності від співробітництва з іноземними контрагентами.

**Бібліографічний список:** 1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3(15). – С. 117-128. 3. Гайдукова Т. Вибір стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємствами металургійної галузі [Електронний ресурс] / Т. Гадукова. –



Режим доступу: [http://inst-vector.com.ua/wp-content/uploads/2013/07/21\\_175-184.pdf](http://inst-vector.com.ua/wp-content/uploads/2013/07/21_175-184.pdf). 4. Рубан І.В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / І.В. Рубан. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21328.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21328.doc.htm). 5. Дикань В.Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В.Л. Дикань. – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/504/19/Dikan.pdf>. 6. Карпенко М.О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / М.О. Карпенко, Ю.С. Карпик. – Режим доступу: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>.

**Зборовская Ю.Л. Формирование стратегии внешнеэкономической деятельности предприятий АПК Украины в контексте глобализации.** В статье рассмотрены тенденции развития внешнеэкономической деятельности АПК Украины, роль стратегического управления и основные аспекты формирования стратегии предприятий, работающих во внешнеэкономической сфере.

**Zborovs'ka Y. Formation of foreign economic activity strategy of Ukraine AIC enterprises in the context of globalization.** The trends of development of foreign economic activity of agricultural and food processing enterprises of Ukraine was examined, and the role of strategic management and the main aspects of formation international strategies of enterprises were noted .