

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>

УДК 339.9:658.5:338.26

ТЮРИНА Ніла

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: [tiurinan@khmnu.edu.ua](mailto:tiurinan@khmnu.edu.ua)

КАРВАЦКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>

e-mail: [karvatskan@khmnu.edu.ua](mailto:karvatskan@khmnu.edu.ua)

НАЗАРЧУК Тетяна

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: [nazarchukt@khmnu.edu.ua](mailto:nazarchukt@khmnu.edu.ua)

ПЕТЯК Андрій

Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті опрацьовано питання щодо необхідності стратегічного планування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та обґрунтовано його актуальність. Розглянуто сутність, види, мету, зміст процесу планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано думку різних авторів щодо змістовного наповнення складових процесу планування. Розглянуто трактування поняття «стратегія» різними авторами, визначено особливості, спільність думок та можливість адаптації зазначеного поняття до зовнішньоекономічної діяльності. Сформовано авторське визначення поняття «зовнішньоекономічна стратегія підприємства». Проаналізовано підходи до вибору та формування стратегічного профілю підприємств у міжнародному бізнесі. Розглянуто стратегічне планування, як організаційне втілення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Визначено етапність та зміст процесу формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сформовано перелік та коротку характеристику можливих для впровадження стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Зроблено висновки дослідження та визначено перспективи подальших досліджень.*

*Ключові слова:* зовнішньоекономічна діяльність, планування, стратегія, управління

TIURINA Nila, KARVATSKA Nataliya,  
NAZARCHUK TETYANA, PETYAK ANDRII  
Khmelnitskyi National University

## THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING OF A COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

*The article deals with the issue of the need for strategic planning in the foreign economic activity of enterprises and substantiates its relevance. The essence, types, purpose, content of the planning process in the field of foreign economic activity are considered. The opinion of various authors regarding the content of the components of the planning process has been analyzed. The interpretation of the concept of "strategy" by different authors is considered, the peculiarities, commonality of opinions and the possibility of adapting the mentioned concept to foreign economic activity are determined. The author's definition of the concept of "foreign economic strategy of the enterprise" was formed. Approaches to the formation of the strategic profile of enterprises in international business are analyzed. Strategic planning is considered as an organizational embodiment of the strategy of foreign economic activity. The phasing and content of the process of forming a strategy for the development of the enterprise's foreign economic activity have been determined. A list and a brief description of possible strategies for the use of foreign economic activity have been created. The conclusions of the research were drawn and the prospects for further research were determined.*

*Keywords:* foreign economic activity, planning, strategy, management

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Автори дослідження розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства як рівноправний вид економічно обґрунтованої господарської діяльності, що виконується у міжнародному середовищі та стосується реалізації експортно-імпорتنих операцій на зовнішніх ринках, або виконанні науково-технічної та науково-виробничої кооперації з іноземними партнерами, проведенні міжнародних фінансово-кредитних операцій та організації спільної підприємницької діяльності між суб'єктами ЗЕД. Зважаючи на змістовне наповнення зазначеної категорії та вагомість цієї діяльності вважаємо вкрай важливою є вірно сформована та обґрунтовувати відповідна стратегія її розвитку. Без належного обґрунтування обрана та сформована стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства або відсутність її призводить до невідворотних помилок при розробці та виконанні планів тактичного та поточного рівнів цієї діяльності. Відомо, що будь яка стратегія розробляється з врахуванням теоретичних напрацювань та практичного досвіду. Саме тому, узагальнення теоретичних напрацювань щодо стратегічного планування у сфері

зовнішньоекономічної діяльності, а в перспективі і узагальнення практичного досвіду такого планування є важливим та визначило актуальність нашого дослідження.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Для проведення теоретичних досліджень щодо стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності нами були проаналізовані наукові напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: А. Thompson, А. Strickland, М. Mescon, F. Khedouri, М. Albert, Н. Mintzberg, Morgan R.E., Ansoff H.I., І.В. Багорова; С.Є. Хрупович, О.В. Шкурупій, С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко; М.І. Дідківський; Т.О. Рібакова; Г.М. Дроздова; А.А. Мазаракі; О.А. Кириченко; А.Р. Дунська, К.О. Кузнецова; С. В Мочерний; А.І. Кредісов, Г. Дроздова, Панченко Є. Г., Є. Бабець, В. Шалацький, Е. Ковтун, Т. Малашевська, Л. Фролова, О.М. Коваленко, С.С. Шаповал, О.О. Пшик-Ковальська, Л. Ліпич, А. Фатенок-Ткачук та багато інших. Однак, не зважаючи на досить вагомий напрацювання у сфері стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності вони, у переважній більшості, носять розрізнений характер, не достатньо було приділено належної уваги узагальненню різних напрацювань для створення цілісної системи цього процесу. Саме тому метою нашого дослідження є узагальнення теоретичних напрацювань за цим напрямком з подальшим поєднанням їх з практичними досягненнями, що дозволить забезпечити синергію теоретичних напрацювань та реального практичного досвіду. Цим і обумовлена актуальність даного дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення та узагальнення теоретичних основ стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як уже зазначено, у даному дослідженні зроблено акцент на процесах стратегічного планування діяльності у сфері виконання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Розпочнемо з деталізації процесів планування зазначеної діяльності. Відомо, що запорукою успішного виконання зовнішньоекономічної діяльності підприємством та досягнення запланованих цілей є процес обґрунтованого їх планування, що зорієнтований на визначення стратегічних зовнішньоекономічних цілей цього підприємства, ухвалення рішень для досягнення заявлених цілей, оцінку перспектив розвитку, передбачення основних загроз та вірогідності їх виникнення у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Саме обґрунтоване планування зовнішньоекономічної діяльності сприяє покращенню фінансових результатів за рахунок максимального використання переваг міжнародного розподілу праці та міжнародної інтеграції, а також визначення перспектив та можливих варіантів розвитку цієї діяльності на підприємствах. Планування – це основа чіткої та узгодженої роботи всього підприємства.

У загальному, без функціональної належності, суть планування трактується як уміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності та ресурси, що необхідні для досягнення цієї мети. Зміст планування - це проектування бажаного майбутнього, кінцевий результат - планові рішення, що становлять основу подальшої управлінської діяльності. В сфері зовнішньоекономічної діяльності автори розглядають планування як:

- уміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування [Дунська А.Р., Кузнецова К.О.];
- цілеспрямована діяльність щодо передбачення, прогнозування умов, процесів, результатів та інших складових зовнішньоекономічної діяльності організації з урахуванням стану та перспектив розвитку середовища функціонування [Кредісов А.І.].

Професійний підхід до планування ЗЕД на підприємстві сприяє більш чіткому визначенню своєї мети, завдань до виконання та економічних позиції на світовому ринку, кращій координації діяльності менеджменту підприємства, раціональному розподілу ресурсів, використанню цієї діяльності для успішного соціально-економічного розвитку в цілому.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності з широким набором форм та методів виконання особливості планування цієї діяльності на підприємстві полягає у тому, що воно вимагає системного підходу до управління. При виконанні цього процесу, поряд із великою сукупністю внутрішніх чинників, необхідно враховувати такі фактори зовнішнього впливу як: ступінь розвитку міжнародних економічних відносин, тенденції розвитку світової інтеграції, фактори ринків країн-партнерів, стан науково-технічного розвитку, соціально-культурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових розрахунків, політичне середовище країни-партнера тощо.

В науковому середовищі, що стосується сфери ЗЕД, спостерігаються різні підходи щодо формування змістовних складових процесу планування ЗЕД, у таблиці 1 наведено погляди науковців щодо змістовного наповнення цього процесу.

Дослідження етапів планування ЗЕД підприємства показало наявність узгодженості думок науковців щодо обов'язкової постановки цілей; вивчення, аналізу та прогнозування факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства; формування стратегії поведінки на міжнародному ринку, обґрунтування та вибору альтернатив. Враховуючи те, що ряд авторів (Г. Дроздова, Є. Бабець, В. Шалацький, Е. Ковтун, Т. Малашевська), як завершення процесу, визначили оцінювання та контроль, вважаємо, що процес планування являє собою замкнений цикл з прямим та зворотнім зв'язком. Тобто, управління реалізацією розробленої зовнішньоекономічної стратегії має передбачати облік, контроль та аналіз її виконання, а також ухвалення рішень щодо повернення на попередні етапи формування стратегії ЗЕД або продовження її виконання.

Таблиця 1

**Змістовні складові процесу планування ЗЕД**

<b>Автор, наукова праця</b>	<b>Етапи здійснення процесу планування ЗЕД</b>
Г.М. Дроздова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення місії і комплексу завдань. Складання «дерева завдань».</li> <li>2. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища.</li> <li>3. Стратегічний аналіз.</li> <li>4. Порівняння і визначення однієї з альтернативних стратегій, її розробка.</li> <li>5. Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності фірми в галузі ЗЕД.</li> <li>6. Середньотривале планування. Розроблення середньотривалих планів і програм.</li> <li>7. Розробка річних оперативних планів і проєктів.</li> <li>8. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах.</li> </ol>
А.І. Кредісов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності фірми.</li> <li>2. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту і пропозиції).</li> <li>3. Аналіз можливостей фірми</li> <li>4. Аналіз бюджетно-податкової політики</li> <li>5. Вплив тенденцій у світовій економіці</li> <li>6. Розроблення довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми: а</li> </ol>
О.О. Пшик-Ковальська	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постановка цілей: встановлення пріоритетних напрямків та основних завдань.</li> <li>2. Оцінка та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ЗЕД підприємства.</li> <li>3. Здійснення прогнозів.</li> <li>4. Розробка та обґрунтування методів планування.</li> <li>5. Формування моделі планування зовнішньоекономічної діяльності.</li> </ol>
Є.К. Бабець, В.І. Шалацький	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення місії, цілей та комплексу завдань планування</li> <li>2. Аналіз проблеми та факторів впливу на зовнішнє середовище</li> <li>3. Стратегічне планування</li> <li>4. Прогнозування</li> <li>5. Оцінювання</li> </ol>
Е.М. Ковтун, Т.В. Малашевська	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір довгострокових цілей.</li> <li>2. Оцінювання власних можливостей.</li> <li>3. Вивчення ринку.</li> <li>4. Вибір альтернатив.</li> <li>5. Розроблення тактики.</li> <li>6. Формування попиту та стимулювання збуту.</li> <li>7. Аналіз та контроль</li> </ol>
О.М. Коваленко, С.С. Шаповал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкриття основної ідеї та мети бізнесу</li> <li>2. Характеристика специфіки продукту.</li> <li>3. Оцінка ринку та виявлення стратегії поведінки фірми.</li> <li>4. Визначення організаційної та виробничої структури.</li> <li>5. Формування фінансового проєкту з оцінкою ефективності ЗЕД.</li> <li>6. Аналіз і оцінка ризиків проєкту.</li> <li>7. Вибір стратегії управління ризиками.</li> </ol>

Результатом процесу планування ЗЕД, аналогічно з плануванням інших видів діяльності, є формування системи планів на різних рівнях, як то: стратегічному, тактичному, оперативному. На стратегічному рівні стратегія ЗЕД має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства та визначати основні цілі та напрямки діяльності підприємства на світовому ринку. На тактичному рівні - розглянуті конкретні кроки реалізації стратегічної мети за допомогою бюджетного планування ЗЕД та формування моделі поєднання цих бюджетів з загальними бюджетами підприємства. На оперативному рівні основне завдання планування - забезпечити ефективне та оптимальне використання ресурсів задля реалізації поставлених завдань у сфері ЗЕД. Однак групування планів за видами є відносно умовним, основна їх відмінність - це терміни отримання кінцевого результату. Але безперечним є те, що хибна та не достатньо обґрунтована стратегія планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства може призвести не до економічного зростання підприємства, а до реалізації негативної дії дестабілізаційних факторів. Тому детальніше про стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності.

Для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг. Враховуючи, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками, необхідним є визначення пріоритетів, тобто вироблення стратегії, яка б максимально відповідала ринковій ситуації і якнайкраще використовувала та реалізовувала сильні сторони підприємства.

В теоретичних наукових джерелах стратегічного менеджменту поняття «стратегія» визначається, як:

- план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб та досягнення поставлених цілей (А. Thompson, А. Strickland, «*Strategic Management*» [1]);
- набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (Н.І. Ansoff, «*Corporate Strategy*» [2]);
- детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей (М. Mescon, F. Khedouri, M. Albert, «*Management*» [3]);
- концепція інтегрального підходу до діяльності підприємства, являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей та ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні та у майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети (В. Василенко);
- набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів та динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища (С. Василюга).

Н. Mintzberg у своїй роботі «*The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*» [4] визначив п'ять підходів щодо розуміння стратегії як: плану послідовних дій; «влучний прийом», що спонукає конкурентів затратити час та кошти, стратегія може бути як хитрістю, так і планом; принцип поведінки, послідовний та успішний спосіб ведення бізнесу може перетворитися на стратегію; позиція – це визначення становища організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів; перспектива - вибір, який робить організація щодо своєї стратегії, значною мірою залежить від її культури, моделі мислення формуватимуть перспективу організації та те, що вона здатна робити добре.

Все різноманіття визначення стратегій можна звести до трьох груп (Л. Фролова):

- стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;
- стратегія як набір правил прийняття рішень;
- стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Враховуючи проведенний нами аналітичний огляд поняття «стратегія» з урахуванням особливостей планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можемо визначити сутність та специфіку формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

На думку авторів дослідження [15,16], зовнішньоекономічна стратегія підприємства - це комплексний план досягнення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що визначає завдання та принципи поведінки, з урахуванням конкурентних переваг та ризиків, в умовах обмеженості ресурсів, мінливого зовнішнього та внутрішнього середовищ/

Як відзначено в працях [8,9, 15,16], стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна розглядатись як функціональна стратегія, що зумовлює ієрархію зав'язків із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства, особливістю якої є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Вона повинна враховувати взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ: внутрішнього - використання ресурсного потенціалу, зовнішнього – з позицій можливості конкурувати на зовнішніх ринках [8]. Автори Л. Ліпич., А. Фатенок-Ткачук так трактують стратегію: «...стратегія розвитку ЗЕД є бізнес-стратегією у складі корпоративної стратегії підприємства... охоплює частину процесів постачання та збуту у частині імпорту та експорту і є елементом збутової стратегії» [11].

Розробка стратегії ЗЕД підприємства передбачає попереднє дослідження світового ринку; визначення глобальної та локальної цілей цієї діяльності; відбір кращих зон господарювання, де у більшій мірі можливим є досягнення обраних цілей; приведення експортного потенціалу підприємства у відповідність до заявлених цілей; вибір партнерів тощо. Але основною метою має бути досягнення стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями та потребами споживачів.

Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємствами - це складний процес. І, у першу чергу, необхідно сформувати стратегічний профіль, з урахуванням якого підприємству доцільно розробляти основні стратегічні рішення. У практиці міжнародного бізнесу визначені чотири основні стратегічні профілі міжнародних компаній [11; 12; 10; 13; 15;]:

1. Етноцентризм. Підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинний стосовно «внутрішньої експансії», а зовнішній ринок - як «поглинач» надлишків продукції. Менеджмент такого підприємства схильний відтворювати на зовнішніх ринках політику та процедури, що використовуються на внутрішньому ринку.

2. Поліцентризм. Менеджмент такого підприємства враховує важливість специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для найкращого врахування названих чинників для кожної країни розробляється індивідуальна політика, маркетинг здійснюється на територіальній основі, акцент робиться не на подібності ринків, а на розбіжностях між ними.

3. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики.

4. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок.

У таблиці 2 наведено більш детальні характеристики чотирьох стратегічних профілів міжнародних компаній. Інформація, що наведена у таблиці 2, допоможе у виборі та формуванні стратегічного профілю підприємства.

Таблиця 2

**Стратегічний профіль міжнародних компаній**

№	Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
1	Місія	Прибутковість, життєздатність	Загальне визнання (Легітимність)	Прибутковість та загальне визнання	Прибутковість та загальне визнання
2	Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна свідомість	Регіональна інтеграція національного почуття	Глобальна інтеграція і національна свідомість
3	Характер управління	Згори донизу	Згори донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
4	Організаційні структури	Ієрархія продуктових підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
5	Культура	Країна походження	Країна господаря	Регіональні	Глобальні
6	Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
7	Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Універсальна продукція
8	Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
9	Персонал	Ключові посади - експатріанти	Ключові посади - місцеві працівники	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Сформовано авторами з використанням [10; 12; 15]

Організаційним втіленням стратегії є стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою документальне підтвердження вибраної стратегії розвитку підприємства.

Планування ринкової стратегії ЗЕД здійснюється підприємством на трьох різних рівнях [13;14; 15]:

- глобальний рівень - планування в довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле;
- стратегічний рівень - планування на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- й середньострокові варіанти розвитку;
- тактичний рівень - планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

Планування стратегії підприємства має за мету попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників, визначити бажані та можливі орієнтири власної майбутньої діяльності на світовому ринку, зменшити ймовірність непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку. А. Мазаракі та інші автори у роботі [9] стверджують, що формування стратегії розвитку підприємств дає можливість визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища; оцінити конкурентоспроможність й стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності; визначити ресурси, що необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх найбільш ефективно використання.

Як зазначалось, процес планування ЗЕД передбачає проходження основних етапів, які є класичними і таку послідовність можна використовувати для формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства, розглянемо ці етапи детальніше.

1. Визначається місія стратегії розвитку ЗЕД підприємства, основні цілі й завдання.

2. Детальний збір та аналіз максимально можливої кількості інформації, щодо результатів виконання господарської діяльності підприємства, оцінки ефективності ведення бізнесу, показників фінансової стійкості, рентабельності виробництва та діяльності в цілому; вивчення зарубіжного ринку, підприємницького середовища, рівня конкурентоспроможності, динаміки цін та проведення інших маркетингових досліджень.

3. Розробка та аналізування стратегічних альтернатив та вибір стратегій.

Враховуючи різноманітність умов та можливостей діяльності підприємства, існує велика кількість стратегій розвитку підприємств в цілому та розвитку зовнішньоекономічної діяльності зокрема, основні з них та їх коротка характеристика наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

## Види стратегій ЗЕД

Назва стратегії	Характеристика
<b>Міжнародні стратегії відповідно до стратегічного профілю</b>	
Міжнародна стратегія	Тиражування однієї продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва та маркетингу в інших країнах. Відсутність адаптації до місцевих умов.
Мультиринкова стратегія	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах. Адаптація до місцевих умов
Глобальна стратегія	Централізоване виробництво та маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами. Вигоди від відповідної локалізації основних процесів.
Транснаціональна стратегія	Одночасна економія на масштабах, переданні знань і продуктів між країнами. Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов.
<b>Базові стратегії</b>	
Стратегія обмеженого зростання	Цілі розвитку підприємства встановлюються «від досягнутого» і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту тощо).
Стратегія нового зростання	Визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.
Стратегія скорочення або останнього засобу	Обирається керівниками в критичних ситуаціях, коли бізнес занепадає або є деструктивним. Цілі нижчі від минулорічних досягнень. Стратегія скорочення реалізується у трьох варіантах: <i>ліквідація; «відкидання зайвого»; переорієнтація та модернізація</i>
Комбінована стратегія	Намагання використати будь-який вид комбінації зазначених стратегій. Дотримуються значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими нам розходженнями в ринковій кон'юктурі.
<b>Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності</b>	
Стратегія концентрованого пошуку зовнішніх ринків	Послідовна пошукова робота від одного сегменту до іншого: знаходиться й освоюється один ринок, потім наступний доти, поки не буде складений оптимальний набір закордонних ринків збуту «плодоносний» цільовий ринок.
Стратегія дисперсного пошуку зовнішніх ринків	Метод проб і помилок, коли фірма намагається продавати товари одразу на максимально можливій кількості закордонних ринків, а потім починає відходити з тих, де торгівля не дає бажаних результатів, тим самим поступово знижуючи число закордонних ринків до визначеного оптимуму - найбільш ефективного цільового ринку.
<b>Стратегії проникнення на зовнішні ринки</b>	
Стратегії завоювання чи розширення закордонних ринків	<i>Стратегії: розширення меж ринку або стратегія «старий товар - новий ринок»; активної експансії: або стратегія «новий товар - новий ринок»; стратегія лазерного променя.</i>
Стратегії наступу	<i>Стратегії: «нагромидження бойового спорядження»; «завоювання плацдарму»; «фронтального штурму» або атаки; «тиску» або оточення; «граблі».</i>
Стратегії збереження закордонних ринків	<i>Стратегії: оборони; «фортечної оборони; глибокого впровадження на ринок або стратегія «старий товар - старий ринок»; розробки нового товару або стратегія «новий товар - старий ринок»; «утримання периметра оборони»; «бій в ар'єргарді»; «партизанської війни»; диверсифікованості або розпилення закордонних ринків.</i>
Стратегії лідерства	<i>Стратегії: лідера; челенджера (той, що рветься вперед); нішера.</i>
Вимушені стратегії	<i>Стратегії: послідовника; виживання; відступу.</i>
<b>Конкуренційні стратегії М. Портера</b>	
Стратегія лідерства за цінами	Акцент на виробництві – «ніхто не робить це дешевше»; акцент на маркетингу – «бюджетні ціни/задоволення потреб»; стандартизація товару; ніяких прикрас; установлення першості та намагання спрямувати «криву досвіду» донизу; висока продуктивність праці; інновації, що дають можливість знижувати ціни.
Стратегія диференціації	Акцент на виробництві – «ніхто не робить це краще»; акцент на маркетингу – «наше краще, ніж їхнє»; акцент на зовнішніх факторах – модель, стильове оформлення, специфічне оздоблення, обслуговування тощо; диференціація товарів; інновації, що дають можливість знижувати ціни; преміальні ціни для покриття збитків від додаткових витрат; інтенсивна реклама та стимулювання продажів.
Стратегія фокусування	Акцент на виробництві – «зроблено спеціально для Вас»; акцент на маркетингу – «наші товари задовольняють Ваші потреби краще, ніж будь-які інші»; унікальність продукту, роботи чи послуги; професіоналізм, компетентність, гарантії якості; спеціалізація (сегментація) ринку, географічної території виробництва та збуту, замовлення кінцевого споживання (використання).

Сформовано авторами з використанням [12,15,16]

4. Реалізація стратегії через стратегічний план підприємства або шляхом включення окремих стратегічних завдань в оперативно-тактичні плани та програми. Головним завданням є просування в напрямку досягнення стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві.

5. Оцінювання та контролювання планів забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Зазначена етапність та короткий зміст можуть бути корисними для формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Ну і основне, що необхідно знати в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та відповідного плану. Успішним стратегічним планом ЗЕД можна вважати таку систему заходів, яка сприятиме ефективному пристосуванню підприємства до умов зовнішнього ринкового середовища та уможливить збільшення обсягів реалізації продукції чи послуг на зовнішніх ринках і, як наслідок, буде сприяти підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та усієї діяльності в цілому.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наразі активна інтеграція українських підприємств у світове господарство в цілому та у Європейській Союз зокрема вимагає від них постійного удосконалення та пошуку нових можливостей для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. На великих підприємствах зазначена діяльність носить відносно регламентований характер, визначені пріоритети та виконано заходи щодо посилення експортної експансії на зовнішні ринки. Але, зважаючи на відносно не великий досвід (у історичному сенсі) вітчизняних підприємств цієї діяльності, не завжди при прогнозуванні та формуванні стратегії ЗЕД використовуються теоретичні напрацювання зарубіжних класиків та вітчизняних науковців міжнародної економіки. На думку авторів, дослідження теоретичних основ стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, узагальнення цих напрацювань дозволить сформувати відповідний базис для практичного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності та вибору стратегій виходу на зовнішні ринки. Наступні дослідження будуть стосуватись аналізу практичного досвіду формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності успішних підприємств, визначенню можливостей їх адаптації для підприємств, що розпочинають цю діяльність або проводять її не достатньо успішно.

### Література

1. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw -Hill / Irwin. -2003.
2. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. Penguin Books, Middlesex, 1981
3. Mescon M., Khedouri F. & Albert, M. *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
4. Mintzberg H. 'The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California, Management Review, 1987. - 30(1): 11-24
5. Mintzberg H. «The Fall and Rise of Strategic Planning», Harvard Business, Review, 1994. - January-February: 108-114
6. Дунська А.Р., Кузнецова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. -181 с.
7. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Пшик-Ковальська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 468–472.
8. 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.
9. Мазаракі А.А. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: підручник / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 312 с.
10. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Є. Г. Панченко. – Київ : КНЕУ, 2007. – 468 с.
11. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Любов Григорівна Ліпич, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
12. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 178с.
13. Усачова І.Д., Дунська А.Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. — К.: НТУУ „КПІ”. – Вип. 10, 2016 р.
14. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с. ISBN 978-617-511-328-21. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [robela\\_21-05-21.pdf\(lvduvs.edu.ua\)](http://robela_21-05-21.pdf(lvduvs.edu.ua)
15. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб./ Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. - Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2023.524с.
16. Карвацка Н.С. Сутність, особливості та процес формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства// The 5th International scientific and practical conference “Prospects of modern science and education” (2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 664 p. 229-236.

### References

1. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw -Hill / Irwin. -2003.
2. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. Penguin Books, Middlesex, 1981
3. Mescon M., Khedouri F. & Albert, M. *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
4. Mintzberg H. 'The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California, Management Review, 1987. - 30(1): 11-24
5. Mintzberg H. «The Fall and Rise of Strategic Planning», Harvard Business, Review, 1994. - January-February: 108-114
6. Dunska A.R., Kuznetsova K.O. Management of foreign economic activities of enterprises. -Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, 2022. -181 p.

7. Psyk-Kovalska O. AT. The process of planning the foreign economic activity of the enterprise / O. AT. Pshyk-Kowalska // Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. – 2012. – No. 727: Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems. - S. 468–472.
8. Kosenko S.V. Theoretical provisions of the strategy of foreign economic activity of enterprises: definition and classification / S.V. Kosenko // Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice. – 2011. – No. 3(15). - S. 117-128.
9. Mazaraki A.A. Risk management in foreign economic activity: textbook / A.A. Mazaraki, T.M. Melnyk, O.V. Generalov. – Kyiv: Kyiv. national trade and economy University, 2018. – 312 p.
10. E. Panchenko. G. International management: education. manual / E. G. Panchenko. - Kyiv: KNEU, 2007. - 468 p.
11. Lypych L.G., Fatenok-Tkachuk A.O. Formation of a strategy for the development of foreign economic activity of machine-building enterprises: a monograph / Lyubov Hryhorivna Lypych, Alla Oleksandrivna Fatenok-Tkachuk. - Lutsk: Volyn. national Lesya Ukrainka University, 2010. – 220 p.
12. International management: lecture notes / L. AND. Poddubna, K. IN. Ivaniienko. – Kharkiv: KHNEU named after WITH. Kuznetsia, 2018. – 178 p.
13. Usachova I.D. Dunska A.R. Peculiarities of the process of planning the foreign economic activity of enterprises // Actual problems of economics and management: Collection. of science works — K.: NTUU "KPI". - Issue 10, 2016
14. Gobela V. IN. Management of foreign economic activity & Management of Foreign Economic Activity: study guide. Lviv: LvDUVS, 2021. 244 p. ISBN 978-617-511-328-21. [Electronic resource]. - Access mode: gobela\_21-05-21.pdf (lvduvs.edu.ua)
15. Tiurina N.M., Karvatska N.S. Management of foreign economic activity: training. help/ N.M. Tiurina, N.S. Karvatska - Kyiv: Ed. "Center of educational literature", 2023.524p.
16. Karvatska N.S. The essence, features and process of forming a foreign economic strategy for the development of an enterprise// The 5th International scientific and practical conference “Prospects of modern science and education” (2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 664 p. 229-236.