

УДК 005:658:339.9

Парсяк В.Н.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та організації виробництва,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Жукова О.Ю.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри економіки та організації виробництва,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ НЕВЕЛИКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Визначено економічні наслідки політичних перетворень, які відбулися в Україні в останні роки. Серед них – зміна векторів маркетингової діяльності невеликих підприємств. Запропоновано гіпотезу, за якою саме вони (через кількість, чисельність залученого персоналу, переваги у порівнянні з великими суб'єктами господарювання) здатні здійснити експортну «революцію», позбавивши націю статусу імпортозалежної. Визначено ключові етапи розробки стратегії експансії сегментів міжнародного ринку, до якої можуть вдаватися невеликі підприємства. У тому числі, через інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та використання перспектив, які відкриває цифровізація світової економіки. Окреслено форми співпраці з іноземними партнерами: комерційні контракти, партнерства (спільна діяльність), об'єднання капіталів зацікавлених сторін.

Ключові слова: економіка, підприємництво, малі та середні підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент, маркетинг, стратегія, експансія, стратегічне управління.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКСПАНСИИ ВНЕШНИХ РЫНКОВ НЕБОЛЬШИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Парсяк В.Н., Жукова О.Ю.

Определены экономические последствия политических преобразований, которые произошли в Украине в последние годы. Среди них – изменение векторов маркетинговой деятельности небольших предприятий. Предложена гипотеза, согласно которой именно они (благодаря количеству, численности привлеченного персонала, преимуществ по сравнению с крупными субъектами хозяйствования) способны осуществить экспортную «революцию».

избавив нацию статуса импортозависимой. Определены ключевые этапы разработки стратегии экспансии сегментов международного рынка, к которой могут прибегать небольшие предприятия. В том числе, через интеграцию в глобальные цепи создания стоимости и использования перспектив, которые открывает цифровизация мировой экономики. Определены формы сотрудничества с иностранными партнерами: коммерческих контракты, партнерства (совместная деятельность), объединение капиталов заинтересованных сторон.

Ключевые слова: экономика, предпринимательство, малые и средние предприятия, внешнеэкономическая деятельность, менеджмент, маркетинг, стратегия, экспансия, стратегическое управление.

DEVELOPMENT OF EXPANSION STRATEGY FOR EXTERNAL MARKETS BY SMALL ENTERPRISES

Parsyak V., Zhukova O.

The economic consequences of political transformations, which occurred in Ukraine during last years, were defined. Among those is the change of direction of marketing activities of small and medium size enterprises. The hypothesis is put forward that it's up to them (due to their number, number of their staff, their advantages in comparison with big business entities) to make export "revolution", ridding the nation from import-dependant status. The key stages of strategy development of expansion to international market segments, which can be deployed by small and medium size enterprises were determined. Including strategies of integration into global value-chains and using opportunities provided by digitalization of world economy. The forms of cooperation with foreign partners were outlined: commercial contracts, partnership (joint ventures), blending of capitals of interested parties.

Keywords: economy, entrepreneurship, small and medium enterprises, foreign economic activity, management, strategy, expansion, strategic management.

Постановка проблеми. Відомі політичні події, що відбулися в Україні, мали, крім іншого, й економічні наслідки. Серед них, зміна важливих для бізнесу маркетингових орієнтирів, зумовлена наступними обставинами:

а) по-перше, спочатку уповільненням, а потім й згортанням відносин з партнерами у Російській Федерації. Втрата будь-якого ринку завжди болісна. Тим більше, коли йдеться про ринок величезний. Не скажимося на долю – сталося те, що сталося – і лише констатуємо сам факт події, яка відбулася;

б) по-друге, такими, що відкрилися, перспективами, проникнення на ті чи інші сегменти світових ринків. Не сказати, що раніше вони перебували поза межами доступу. Але навіщо було витрачати сили і кошти на просування своїх продуктів туди, де покупців розпещений шаленою за розмірами та різноманіттям пропозицією, а конкуренція сягає «точки кипіння». Тим більше, що існувала багатомільйонна армія не занадто вибагливих та традиційно прихильних покупців, розкиданих неосяжними територіями «від Москви до самих до околиць».

Особливий дискомфорт відчули, перш за все, власники малих та середніх підприємств (МСП). Воно й не дивно: тим у кого чисельність працюючих не перевищує, відповідно, 50 та 250 осіб, річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує межі, еквівалентної двом та 10 млн євро, обчисленої за середньорічним курсом НБУ, а балансова вартість активів – до чотирьох та 20 млн євро, вкрай складно накопичити необхідні для «перебудови» резерви, втримати кваліфіковані кадри, виконати незнайомі процедури щодо сертифікації продукції, отримати належну частку у затверджених квотах поставки того чи іншого товару.

Не без гордості констатуємо, що знайшлися ті, хто до наведеної трансформації віднісся обачливо, холоднокровно і спромігся дістатися неабияких успіхів. Йдеться, наприклад, про вітчизняних пасічників. Олігархів серед них, дякувати Богові, не спостерігається, а от професійні асоціації створено чи не в кожній області України. І от саме вони змогли наростити обсяги поставки за кордон продукції бджолярства настільки, що країна наша посіла у цьому сегменті

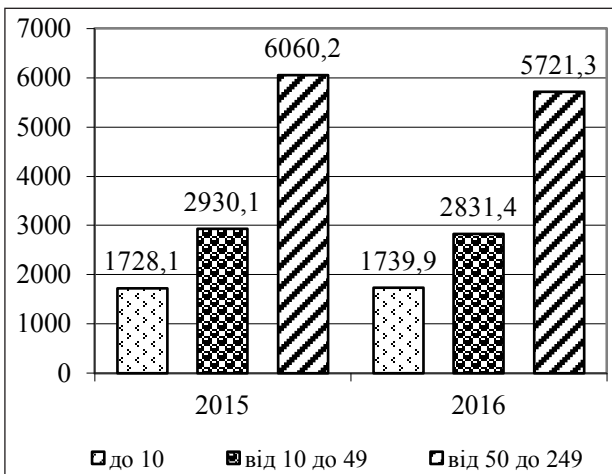


Рис. 1. Обсяги експорту, млн дол. США

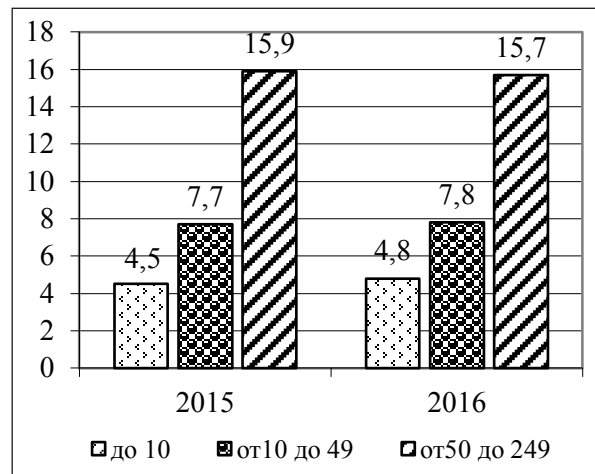


Рис. 2. Частка у загальному обсязі, %

Таблиця 1. Зовнішньоторговельний баланс України, тис. дол. США, [1]

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018 (місяці: 01–09)
Експорт	53901689,1	38127149,7	36361711,2	43264736,0	30910512,4
Імпорт	54428716,9	37516443,0	39249797,2	49607173,9	35914575,5
Сальдо	-527027,8	610706,7	-2888086,0	-6342437,9	-5004063,1

цілком пристойне місце у першій десятці світових постачальників. Перелік позитивних прикладів можна продовжувати.

З 2015 р. на сайті Державної служби статистики України [1] розміщується інформація, яка відкриває очі на внесок невеликих підприємств у експортну діяльність (рис. 1, 2).

Він, як бачимо, цілком співставний з їх масштабами: із зростанням розмірів рухається вгору і частка, яка припадає на мікро-, малі та середні підприємства. А усі разом «бізнес-гноми» (пробачте за таке казкове порівняння) за 2015–2016 рр. в середньому постачали закордонним споживачам без малого третину усіх експортованих Україною товарів. Водночас, якщо оперувати узагальненими показниками співвідношення експорту та імпорту, констатуємо їхній дисбаланс. Підтвердження – у табл. 1.

Очевидно, що впродовж останніх п'яти років (з приємним виключенням у 2015 р.) імпорт товарів стабільно перевищує експорт. Більше того, не має ніяких підстав говорити навіть, що вдалося вибороти позитивну динаміку зміни ситуації на краще. У 2017 р. від'ємне сальдо навіть зросло у порівнянні з 2014 р. на 5,8 млн дол. Якщо зважити на усі з добре відомих переваг невеликих підприємств, на їх абсолютне домінування у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні, а також на чисельність залучених до роботи співробітників (табл. 2) отримуємо підстави для сподівання, що саме вони здатні вчинити експортну «революцію», позбавивши українців принизливої насправді ролі імпортозалежної нації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ми не єдині серед тих, кого окреслена проблема не залишає байдужими. Так, наприклад, чисельні публікації наших попередників присвячені аналізу стану справ у зовнішньоекономічній сфері українського бізнесу [2; 3], перспективам залучення до неї невеликих підприємств [4], формат державної підтримки експорту [5; 6]. Але більшість з них не вистачає, як на нас, здорового прагматизму, який би став у нагоді кожному, хто зробив вибір на користь співпраці з закордонними партнерами. Цілком ймовірно, що вини – з іншого боку державного кордону – теж пориваються до неї, шукаючи відповідної користі. Тож справа за малим: набуваємо відповідних компетенцій і рушаймо на зустріч один до одного.

Постановка завдання. Виходячи з вищевикладених міркувань, ставимо собі за мету визначити головні кроки малих та середніх підприємств (МСП) на шляху до омріяної цілі – експансії того, що для більшості з них поки що виглядає як Terra Incognita. Але, не в останню, чергу, саме з цієї причини вона стає ще більш привабливою.

¹ У більшості з відомих нам випадків вони уособлені однією постаттю.

² На другому виконується низка формальностей, передбачених законодавствами країни експортера та імпортера. Але це – предмет окремої розмови.

Основні результати дослідження. Прийняття власниками або менеджментом¹ МСП рішення про поширення бізнес-активності за межі власної країни поділяється на два етапи. Впродовж першого² – ключового, як на нас, вибудовують стратегію роботи на закордонних ринках. А оскільки експорт – невід'ємна частина зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на нього поширюються наступні аксіоми:

вона, поза сумнівом, є специфічним продовженням господарської діяльності, започаткованої засновниками підприємства (не залежно від його місця у життєвому циклі й бізнес-орієнтації). Якщо це – маркетинг, як у нашому випадку, то у його міжнародній іпостасі;

покликання ЗЕД полягає, природно, у досягненні цілей підприємства, як поточних, так і віддалених у часі. Серед головних – збільшення доходів на капітал, інвестований у бізнес, з дотриманням принципів соціальної відповідальності, які складають основу концепції сталого економічного розвитку. Позбавляючи шановних читачів суто академічних сентенцій, зауважимо лише: якщо ви навчилися бездоганно шити одяг з натурального хутра, перспективи продати його, наприклад, на європейському ринку виглядають більш ніж сумнівними, оскільки питання захисту оточуючого середовища перебувають там у самому центрі суспільної уваги;

поставившись до ЗЕД, як до такої, що відбуватиметься впродовж тривалого часу, маємо по відношенню до неї застосовувати методи стратегічного управління. Це означає, якщо бути лаконічним, що кожного разу, коли змінюватимуться умови здійснення експортних операцій, потрібно вдаватися до відповідного корегування, а у разі потреби – до кардинальної зміни визначених попередньо маркетингових цілей або обраних векторів руху до них.

Змістовного наповнення стратегії зовнішньоекономічної діяльності залежатиме від глибини та характеру господарських зав'язків підприємства із міжнародними ринками, що склалися до тепер. Відповідні варіанти, підказані спостереженням за вітчизняною практикою, наведені на рис. 3. Очевидно, розмірковування щодо звернення до міжнародних ринків у кожному з окреслених випадків матимуть особливу мотивацію:

– побоювання економічного спаду, зменшення купівельної спроможності громадян у власній країні та, як наслідок, перенесення центру тяжіння підприємницької активності за її межі;

– вмотивоване прагнення набути в очах певних суспільних кіл репутацію успішного експортера;

– бажання покращити використання наявних виробничих потужностей;

– необхідність технічного переоснащення бізнесу або його трансформації із прагненням отримати на міжнародному ринку необхідні для цього кошти для здійснення закордонних інвестицій. Звернемо увагу, що вітчизняний бізнес (за даними на початок 2018 р.)

інвестував в економіку країн світу (у акціонерний капітал та боргові інструменти) 6579,8 млн дол. США. У порівнянні з прямими іноземними інвестиціями в Україну (47 593,1 млн дол. США) це 13,82% [9]. Йдеться про легалізовані обсяги. Скільки інвестовано з офшорних рахунків, можна лише здогадуватися;

– сподівання збільшити рентабельність господарської діяльності за рахунок сприятливої міжнародної кон'юнктури. Як тут не згадати про експортовані українські продукти рослинного походження. За дев'ять місяців 2018 р. їх було продано закордонним замовникам на суму 6632,4 млн дол. США [10]. Одна біда – домінує у номенклатурі, що пропонується до поставок, сировина. Нема потреби доводити, що продаж продуктів глибокої переробки була б ефективнішою;

– створення умов для продовження життєвого циклу певного товару або збалансування сезонних коливань попиту на нього завдяки продажам на новому ринку;

– подолання ускладнень, пов'язаних із насиченням внутрішнього попиту на відповідну продукцію.

Зрозуміло, що цей перелік не є вичерпним і може бути продовжений. Як, власне, і реєстр причин, які стримують бажання займатися міжнародним бізнесом. Серед них, зокрема:

перевищення витрат на підготовку до експорту (модифікація товару, створення збутової мережі, стимулювання збуту) у порівнянні із видатками на розширення збуту всередині країни;

занадто малі розміри підприємства для створення достатніх передумов щодо успішного протистояння невідомим поки що іноземним конкурентам;

«безмежність» та ризикованість (йдеться, скажімо, про неочікуване застосування антидемпінгових заходів проти експортерів) закордонного ринку у порівнянні із знайомим та відносно безпечним ринком внутрішнім;

система відносин та цінностей, звичайних для співробітників підприємства і країни, резидентом якої воно є, суттєво відрізняється від культури держав, де розташовані потенційні покупці. Спробуйте запропонувати найсмачніше українське сало (навіть у шоколаді) мусульманським споживчим спільнотам і ви миттєво у цьому переконайтеся.

Грунтуючись на наведених роздумах, наголошуємо: ЗЕД і експорт, зокрема, вважатимуться доцільними тоді, коли є економічно ефективними. Якщо погодитись із запропонованою гіпотезою, стає зрозумілим: перш ніж розпочати оформлення закордонного відрядження, варто спочатку визначитися, щодо майбутнього розв'язання актуальних для підприємства проблем всередині країни. І лишень потім, коли за наслідками проведеного дослідження виявиться, що з'ясовані ризики домінують над шансами, а загрози переважають сприятливі можливості – час «збирати валізи» або готуватися до прийому дорогих (буквально та у переносному сенсі) іноземних гостей. Якщо сталося саме так, на часі аутодіагностика підприємства,

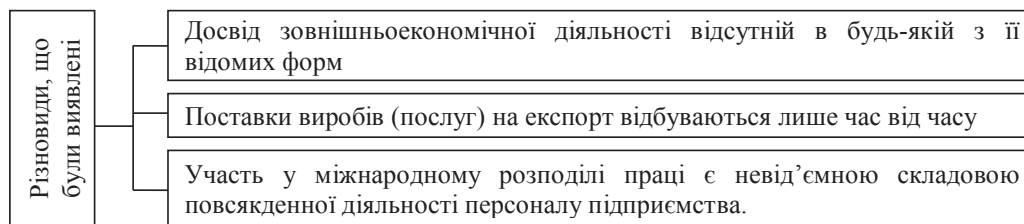


Рис. 3. Характер зав'язків підприємства з закордонними партнерами

Таблиця 2. Малі та середні підприємства у складі вітчизняних суб'єктів господарювання

Роки	Кількість підприємств, одиниць				Частка, %			
	Великих	Середніх	Малих ¹	Разом	Великих	Середніх	Малих	Середі та малі разом
2010	586	21343	68311	90240	0,65	23,65	75,70	99,35
2011	659	21059	71083	92771	0,71	22,70	76,59	99,29
2012	698	20550	68103	89351	0,78	23,00	76,22	99,22
2013	659	19210	65021	84890	0,78	22,63	76,59	99,22
2014	497	16618	55159	72274	0,69	22,99	76,32	99,31
2015	423	15510	47555	63488	0,67	24,43	74,90	99,33
2016	383	15113	49298	64794	0,59	23,32	76,09	99,41
2017	399	15254	52324	67977	0,59	22,44	76,97	99,41
Роки	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб				Частка, %			Середі та малі разом
2010	2400,3	3413,8	1417,9	7232,0	33,19	47,2	19,61	66,81
2011	2449,0	3273,5	1411,6	7134,1	34,33	45,89	19,78	65,67
2012	2484,2	3188,2	1434,2	7106,6	34,96	44,86	20,18	65,04
2013	2383,7	3054,2	1376,1	6804,0	35,03	44,89	20,08	64,97
2014	1915,1	2766,4	1138,3	5819,8	32,91	47,53	19,56	67,09
2015	1708,6	2632,7	960,1	5301,4	32,23	49,68	18,09	67,77
2016	1586,6	2650,0	1057,0	5293,6	29,97	50,06	19,97	70,03
2017	1560,9	2623,8	1081,5	5266,2	29,64	49,82	20,54	70,36

¹ Без врахування суб'єктів мікропідприємництва
Розраховано, ґрунтуючись на відомостях з [7; 8]

в іпостасі потенційного експортера. Аналіз, до якого вдаються з цього приводу, передбачає:

1. Вибір перспективних міжнародних ринків для збуту продукції. У цьому контексті корисно проаналізувати чинні ланцюги створення вартості, аби поставити собі на службу, чому б і ні, переваги глобалізації. Якщо її не зупинити, то чому б не інтегруватися до роботи відомих світових постачальників, запропонувавши їм партнерство та сконцентрувавшись на бізнес-процесах, які підприємство виконує краще або дешевше за будь-кого іншого.

2. Окреслення вичерпного переліку виробів та послуг, якими можливо зацікавити потенційних споживачів за кордоном. Добре було б відразу визначити їхній код за класифікацією товарів, прийнятою у відповідній країні.

3. Вивчення умов організації бізнесу за межами країни: і впродовж пошуку сегментів ринку, найбільш вигідних для експансії, і при розробці планів діяльності підприємства на вже освоєних. Чинники, які впливають на умови експорту узагальнено у табл. 3. Завдання полягають у тому, аби оцінити що їм сприяє, а що, навпаки, може справити гальмівний ефект.

4. З'ясування вимог зовнішнього ринку (і покупців, власне, і відповідних законодавчих обмежень) до споживчих властивостей продукту, запропонованого підприємством. Серед найголовніших:

а) якість товару. Її оцінюють за допомогою широкого кола показників: призначення, надійності, технологічності, естетичності (стильова відповідність, колірний колорит), ергономічності (відповідність особливостям людського організму). Важливо розуміти: які саме атрибути та якою мірою є першорядними для іноземного покупця; чи доцільно витратитись на покращення споживчих характеристик товару, який вже перебуває у виробництві;

б) відповідність стандартам (екологічним, уніфікації продукції, безпеки та захисту здоров'я споживачів), чинним у країнах, де перебувають імпортери. Маємо виходити з того, що продавець несе відповідальність за свій товар і після того, як він опинився у користуванні нового власника;

в) патентна чистота. Забезпечується, якщо продуцент має державний патент (на власні оригінальні технічні рішення, використані при виробництві товару) або придбану ліцензію;

г) конкурентоспроможність товару.

5. Спостереження за рівнем світових цін та тенденціями їх зміни. Світовими вважається ціни:

– відповідно до яких здійснюються великі обсяги експортно-імпортних операцій на умовах, звичайних для більшості ринків;

– ті, які застосовуються у регулярних угодах на найважливіших ринках.

Найбільш цікаво дізнатися про ціни укладених та виконаних контрактів (але, зазвичай, відомості про них – конфіденційні), ціни аукціонів, біржові котирування (оприлюднюються міжнародними товарними біржами); довідкові та прейскурантні ціни, а також ті, що публікуються у спеціалізованих періодичних виданнях. Заслужують на увагу, звичайно, й індекси цін на товари експорту, а також чинники, вплив яких визначає рівень та динаміку зміни: купівельна спроможність споживачів, рівень конкуренції, державне регулювання системи ціноутворення, тенденції щодо курсів валют.

6. Декларування свого прагнення до співпраці з закордонними партнерами на офіційному сайті підприємства. Приналежність до будь-якої категорії невеликих, не звільняє від необхідності створити його та підтримувати у стані, який відповідає технічним та естетичним нормам тієї чи іншої країни. Більш того, Світове павутиння – прийнятне середовище для організації он-лайн продажів у власному Інтернет-магазині. Не маєте відповідного досвіду – скористайтеся співпрацею з потужним електронним комерсантом, постачаючи йому свої продукти оптом.

7. Визначення посередників й помічників із збуту, які надають професійний супровід товарам підприємства на сегменті міжнародного ринку, призначеному для проникнення (йдеться про торгові дома, про агентів, представників, дистриб'юторів). Вони пропонують цілу низку різноманітних послуг (відшукати закордонного партнера, оформити необхідні документи та виконати відповідні митні процедури, забезпечити транспортно-експедиційне обслуговування, післяпродажний сервіс тощо). Схеми експорту за посередництвом наведені на рис. 4.

Для кожної з них обирають організаційну форму партнерства:

а) експорт, умови якого визначаються терміновими контрактами. Після виконання сторонами взаємних зобов'язано, вони втрачають чинність;

Таблиця 3. Чинники впливу на умови здійснення експортно-імпортних операцій

Назва	Найважливіші характеристики
Демографічні	Чисельність населення та його статевовікова структура. Розміщення на території країни. Щільність населення. Його вікова структура. Народжуваність. Смертність. Етнічна і релігійна структура населення
Економічні	Темпи економічного зростання та обсяги виробництва і товарообігу. Купівельна спроможність населення, рівень та розподіл його поточних доходів, витрат та заощаджень. Рівень інфляції. Загальногосподарська кон'юнктура. Система оподаткування. Зміни в структурі споживання громадян. Еластичність споживання.
Природно-екологічні	Кліматичні умови країни. Вимоги щодо екологічної безпеки продуктів, які планується запропонувати споживачам
Технологічні	Темпи технологічних змін у контрольованій і суміжній галузях. Інноваційний потенціал найближчих конкурентів. Жорсткість вимог до рівня безпеки технологічних нововведень
Політико-правові	Стан законодавства, що регулює господарську діяльність. Державна економічна політика. Вплив громадськості на характер рішень, прийнятих державними органами. Політична стабільність, зміст урядових програм та програм провідних політичних угруповань; експортно-імпортної діяльності та діяльності іноземних суб'єктів
Соціально-культурні	Особливості культурних і моральних цінностей споживачів. Форми субкультур. Рівень освіти мешканців; ступінь прихильності традиційним культурним цінностям; відношення до світобудови, природи, суспільства; самооцінка; схильність до впливу референтних груп; життєва позиція; стиль та спосіб життя

б) співпраця в межах угоди про спільну діяльність (тепер ще говорять про «партнерство»), коли сторони на погоджений термін (інколи – на невизначений) домовляються діяти разом для отримання прибутку без створення юридичної особи. З огляду на обставини, які склалися, партнери можуть об'єднати свої активи (грошові кошти, інше майно, професійні знання, навички та вміння, ділову репутацію та зв'язки) і не робити цього, якщо відсутня потреба у такій інтеграції. Договір про спільну інвестиційну діяльність за іноземним партнером підлягає державній реєстрації. Спільна діяльність припиняється, коли, зокрема, одна із сторін або усі разом втрачають до неї інтерес; спливає термін дії угоди; за умов досягнення поставленої попередньо мети тощо;

в) діяльність, задля здійснення якої сторони вдаються до створення господарської організації або інвестор купує частку у тієї, яка вже існує. Наведемо декілька причин, з яких відбувається саме так, а не інакше:

– нездоланим є бажання миттєво опанувати вже існуючі канали товароруку та скористатися накопиченим маркетинговим досвідом протилежної сторони;

– влада країни імпортера або забороняє створення підприємств із стовідсотковим іноземним капіталом, або ставиться до них не так, щоб доброзичливо;

– бракує власного капіталу для того, аби скористатися потенціалом привабливого закордонного ринку.

Природно, що кожний із інвесторів намагається запропонувати до об'єднання свої найсильніші індивідуальні якості, оскільки це, з одного боку, впливає на розмір частки у статутному капіталі знову створеного підприємства, а з іншого – посилює ділові позиції останнього на ринку (рис. 5).

Створення підприємства разом із іноземним інвестором відбувається з дотриманням наступної послідовності (ми не згадуємо попередні етапи: визначення предмету спільної діяльності та пошуку бізнес-партнера):

1. Проведення перемовин між представниками сторін з обговоренням низки важливих питань (щорічні обсяги продажів продукції підприємства та її виробництва; потреби в інвестиціях у основний та оборотний капітал, частки та форм внесків кожного з партнерів (гроші, обладнання, торгові марки тощо), покриття браку коштів за рахунок кредитів із визначенням фінансово-кредитної установи щодо вирішення цієї проблеми; перспективи використання прибутку на етапах життєвого циклу підприємства; склад та структура органів управління. Для господарського товариства: правління, наглядової ради, ревізійної комісії.

2. Укладання угоди про наміри із викладенням результатів дискусій, що відбулися. Важливо при багаторандових переговорах (залишається згадка про узгоджені домовленості), а також створюється підґрунтя для підготовки установчих документів.

3. Розробка бізнес-плану нового підприємства, за допомогою якого оптимізуються рішення щодо його майбутнього. Йдеться, зокрема, про розміри та порядок формування статутного капіталу, терміни проектування та будівництва необхідних приміщень, створення збутової мережі та її маркетингового підкріплення, підготовку персоналу.

4. Розробка проектів статутних документів, обговорення та узгодження їхнього змісту на зустрічах експертів кожної із сторін і, нарешті, підписання уповноваженими особами.

5. Державна реєстрація статутних документів та іноземної інвестиції відповідно до чинного законодавства країни.

Висновки. 1. Негативне сальдо зовнішньої торгівлі нашої країни – свідчення несприятливого бізнес-клімату, який не заохочує розвиток активності вітчизняних суб'єктів господарювання до участі у міжнародному розподілі праці через, зокрема, інтеграцію у глобальні ланцюги створення власності. 2. Одночасно, є підстави вважати, що власники малих та середніх підприємств мали б докладати більше зусиль



Рис. 4. Схеми опосередкованого експорту¹

Примітка: ¹ Прямий експорт кінцевому споживачеві теж не виключений. Він навіть має низку переваг: відносно вища віддача від здійснених інвестицій у міжнародний маркетинг; посилення конкурентних переваг через нижчу ціну продажів; розуміння вимог та потреб клієнта, невикривлене баченням посередника. Тож добре, якщо комусь поталанти. Але з досвіду відомо, що це скоріше щасливий виняток, а ніж правило. Виключення, хіба що, – продажі через Інтернет, які набувають поширення у цифровій економіці.

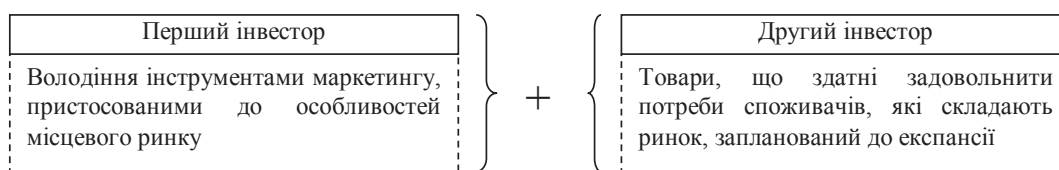


Рис. 5. Варіанти об'єднання активів імпортера та експортера

для бодай поступового втягування свого бізнесу у міжнародний маркетинг. Через це їм відкрилися б нові перспективи піднесення започаткованої справи завдяки стиканню з досвідом роботи закордонних партнерів, сприйняттю технологій товарно-грошових обмінів, що позитивно зарекомендували себе у світі. 3. Аби сталося саме так, потрібно ретельно опрацю-

увати стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Виявляється, що на цьому шляху мають бути виконані взаємопов'язані операції, які у сукупності формують лінію поведіння експортера, здатну привести його до омріяної мети, зробити присутність на зовнішніх ринках економічно ефективною завдяки збільшенню продажів, посиленню ділової репутації.

1. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.11.2018).

2. Тюрина Н.М., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність України: оцінка стану, проблеми та чинники впливу на розвиток. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Т. 7. С. 147–154.

3. Заєць В.П. Сучасні проблеми зовнішньоекономічної діяльності України. URL: <http://intkonf.org/zaets-vp-suchasni-problemi-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-ukrayini/> (дата звернення: 14.11.18).

4. Levy B., Berry A., Nugent J. B. Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms. Boston: Kluwer Academic Publishers. 1999. 288 p.

5. Белінська Я.В. Державна підтримка експорту: зарубіжний досвід та уроки для України. Стратегічні пріоритети. 2006. № 2. С. 120–131.

6. Фліссак К.А. Механізм державної підтримки експорту у підвищенні стійкості економіки. Actual problems of international relations. Release of 118 (part II). 2014. С. 134–141.

7. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікронідприємництва за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm (дата звернення: 3.12.18).

8. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікронідприємництва за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm (дата звернення: 3.12.18).

9. Прямі інвестиції (акціонерний капітал та боргові інструменти) з України. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 3.12.18).

10. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 9 місяців 2018 року. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 3.12.18).

E-mail: vladimir_parsyak@ukr.net