

Інна Олексіївна КУЗНЕЦОВА

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: inna.stream@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Юлія Валентинівна КАРПЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: uliauliavk@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1144-3910>

**СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ**

Кузнецова, І. О., Карпенко, Ю. В. *Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі : концептуальна модель*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 168–178.

Анотація. У статті проаналізовано товарну структуру експорту України. Доведено, що аграрний сектор став стабільним джерелом валютних надходжень та здійснює істотний внесок у розвиток зовнішньоекономічної діяльності й підтримання зовнішньоторговельного балансу держави. Обґрунтовано важливість експортування продуктів переробки зернових. Проаналізовано розвиток експорту в борошномельній галузі та визначено, що вона стала експорторієнтованою в останні десять років. Проведено експертне оцінювання привабливості напряму діяльності «Експортування борошна» за методикою І. Ансоффа, яка враховує низку факторів, що характеризують його перспективи прибутковості та зростання, а саме: темпи зростання відповідного сектору; зростання чисельності споживачів; динаміку географічного розширення ринків; ступінь оновлення продукції; ступінь оновлення технологій; громадську прийнятність продукції; державне регулювання; коливання цін; агресивність ведучих конкурентів; конкуренцію на ринку ресурсів; витрати, пов'язані з виходом на ринок; перспективи прибутковості (сприятливі та несприятливі чинники рентабельності). За результатами експертного оцінювання встановлено привабливість напряму діяльності «Експортування борошна» для розвитку підприємств борошномельної галузі. Проведено критичний аналіз наукових доробок щодо складу основних операцій процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано важливість включення в процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності операцій оцінювання рівня ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінювання потенціалу економічної безпеки. Одержано науковий результат, новизна якого полягає в удосконаленні процедури формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яку відрізняє від існуючих врахування надзвичайно ризикового характеру цієї діяльності та спроможність підприємства захищатися від загроз.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; борошномельна галузь; експорт борошна; процес стратегічного управління; операція процесу управління; оцінка привабливості напряму діяльності.

Інна Алексеевна КУЗНЕЦОВА

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента, Одесский
национальный экономический университет, Украина, e-mail: inna.stream@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Юлия Валентиновна КАРПЕНКО

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Одесский национальный
экономический университет, Украина, e-mail: uliauliavk@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1144-3910>

**СТРАТЕГИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ МУКОМОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ**

Кузнецова, И. А., Карпенко Ю. В. *Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятий мукомольной отрасли : концептуальная модель*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. : М. И. Зверькова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 1 (69). С. 168–178.

Аннотація. В статті проаналізована товарна структура експорту України. Доказано, що аграрний сектор став стабільним джерелом валютних надходжень і вносить суттєвий вклад у розвиток зовнішньоекономічної діяльності країни і підтримку зовнішньоторгового балансу держави. Обґрунтовано важливість експорту продуктів переробки зернових. Проаналізовано розвиток експорту в мукомольній галузі і визначено, що вона стала експортноорієнтованою в останні десять років. Проведено експертну оцінку привлекателі напрямку діяльності «Експорт муку» за методом І. Ансоффа, який враховує ряд факторів, що характеризують його перспективи рентабельності і зростання, а саме: темпи зростання відповідного сектора; зростання чисельності споживачів; динаміку географічного розширення ринку; ступінь оновлення продукції; ступінь оновлення технологій; загальноприйнятність продукції; державне регулювання; коливання цін; агресивність провідних конкурентів; конкуренцію на ринку ресурсів; витрати, пов'язані з виходом на ринок; перспективи рентабельності (сприятелі і несприятелі фактори рентабельності). За результатами експертної оцінки встановлено привлекателі напрямку діяльності «Експорт муку» для розвитку підприємств мукомольної галузі. Проведено критичний аналіз наукових розробок щодо складу основних операцій процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано важливість включення в процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності операцій оцінки рівня ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства і оцінки потенціалу економічної безпеки. Отримано науковий результат, новизна якого полягає в удосконаленні процедури формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яку відрізняє від існуючих урахуванням надзвичайно ризикованого характеру цієї діяльності і здатність підприємства захищатися від загроз.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; мукомольна галузь; експорт муку; процес стратегічного управління; операція процесу управління; оцінка привлекателі напрямку діяльності.

Inna KUZNETSOVA

Doctor of Economics, Professor, Head of Management Department, Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: inna.stream@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Yulia KARPENKO

PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: uliauliavk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1144-3910>

STRATEGY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF FLOUR MILLING INDUSTRY ENTERPRISES: CONCEPTUAL MODEL

Kuznetsova, I., Karpenko, Yu. (2019). *Strategy of foreign economic activity of flour milling industry enterprises: conceptual model*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Stratehiia zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpriemstv boroshnomelnoi haluzi: kontseptualna model; za red.: M. I. Zvieriakov (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; *Вісник соціально-економічних досліджень* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (69), pp. 168–178.

Abstract. The commodity structure of Ukraine's exports is analyzed in the article. It is proved that the agrarian sector has become a stable source of foreign exchange earnings and makes a significant contribution to the country's foreign economic activity development and the maintenance of state's foreign trade balance. An importance of grain processing products export is substantiated. An export's development in the flour milling industry is analyzed and it is determined that she has become export-oriented in the past ten years. An expert evaluation of the «Flour export» activity direction attractiveness was carried out according to the I. Ansoff method, which takes into account a number of factors that characterize its prospects for profitability and growth, namely: the growth rate of relevant sector; consumer population growth; the dynamics of markets geographical expansion; the degree of product renewal; the degree of technology update; public acceptability of products; state regulation; price fluctuations; aggressiveness of leading competitors; resource market competition; market entry costs; prospects of profitability (favorable and unfavorable factors of profitability). According to the expert evaluation results, the attractiveness of the «Flour export» activity direction for the milling industry enterprises development was established. A critical analysis of scientific developments regarding the composition of main operations a foreign economic activity strategy processes' forming was carried out. The importance of including in the foreign economic activity strategy formation process of operations risk evaluation of enterprise's foreign economic activity and economic security potential evaluation is substantiated. A scientific result has been obtained, the novelty of which is in an improvement of the procedure for enterprise's foreign economic activity strategy forming, which differs from an existing ones by accounting the extremely risky nature of this activity and enterprise's ability to protect itself from threats.

Keywords: *foreign economic activity; flour milling industry; flour exports; strategic management process; management process operation; assessment of activity direction's attractiveness.*

JEL classification: *D210; L190*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.168-178](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.168-178)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Борошномельні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні населення продуктами масового попиту. Впродовж останніх років у галузі створився надлишок потужностей. Тому зовнішньоекономічна діяльність для цих підприємств є вельми привабливим бізнесом, що має відкрити нові можливості на закордонних ринках. За таких умов підвищується значення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке надає можливість визначитися з основними видами дій, що сприяють успішному закріпленню на нових сегментах. Формування стратегії ЗЕД підприємств борошномельної галузі потребує вирішення питання стосовно обґрунтування методичних підходів, які б встановлювали логічну послідовність цього процесу та визначали методи отримання й перетворення інформації.

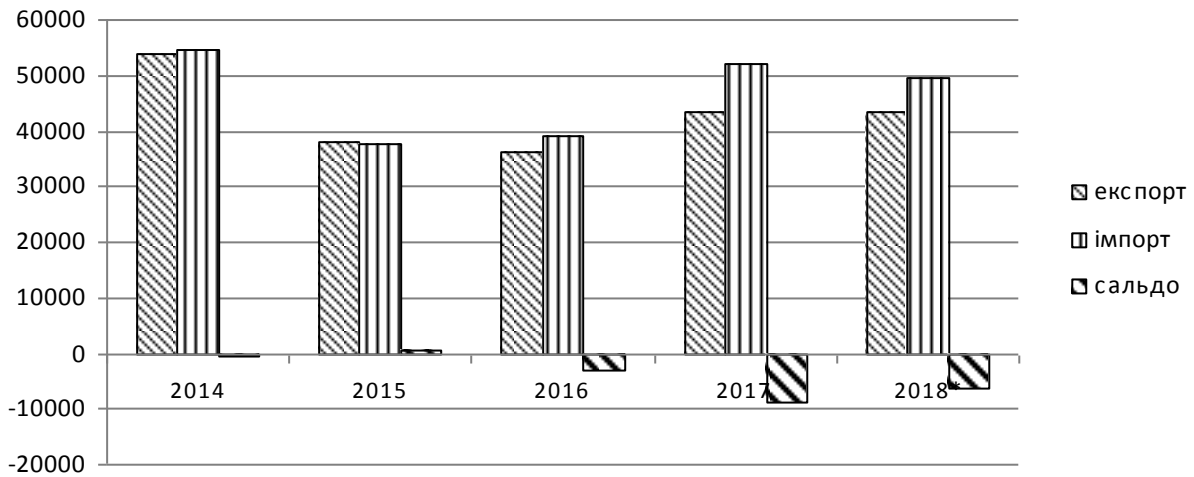
Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теорія стратегічного управління отримала свого розвитку в наукових працях зарубіжних авторів: І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Мінцберг. Дослідження теоретико-методологічних проблем формування зовнішньоекономічних стратегій висвітлено в працях вітчизняних авторів: І. В. Бабій, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, І. О. Піддубного, В. В. Шведа, Л. О. Чорної. В наукових джерелах автори доречно підкреслюють, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності є функціональною та акцентують увагу на паралельному процесі здійснення її розробки із загальною стратегією підприємства в режимі постійного інформаційного обміну. Проте в сучасних наукових роботах автори виділяють різну кількість етапів її формування та визначають різну послідовність їх виконання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Структура процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності трактується по-різному, що призводить до невизначеності послідовності дій, а відповідно і до методів, які необхідно застосовувати. Тому виникає необхідність формалізувати процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До того ж цей процес має враховувати особливості діяльності борошномельних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є формалізація процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі шляхом встановлення логічної послідовності цього процесу та визначення методів отримання й перетворення інформації на кожному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тривала економічна криза в Україні значною мірою вплинула на стан зовнішньої торгівлі нашої держави та її зовнішньоторговельний баланс. Обсяг імпорту перебільшує обсяг експорту, що не забезпечує в цілому потреби країни у надходженні валютних коштів.

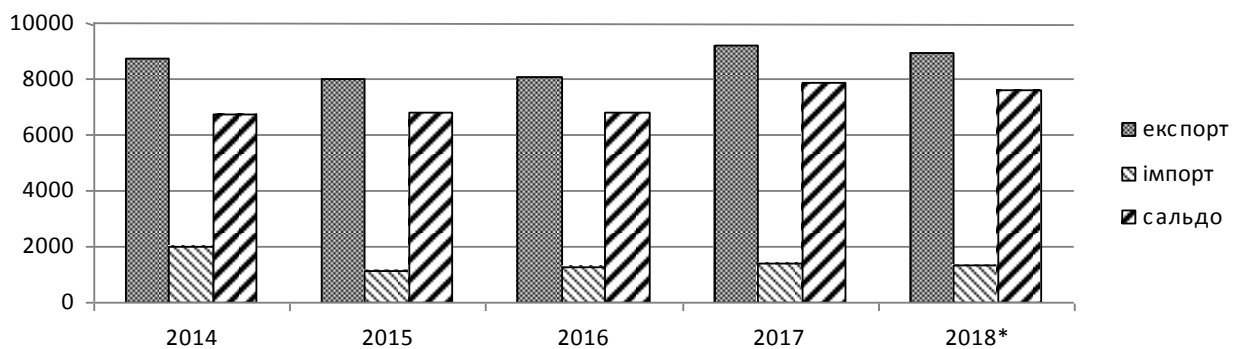
Зовнішньоторговельний баланс за товарами нашої країни має від'ємне значення. За останні чотири роки тільки у 2015 році він був позитивним. Сальдо у 2014 році мало від'ємне значення та дорівнювало – 527 млн. дол. США, у 2016 році від'ємне значення сальдо балансу збільшилося до – 2888,1 млн. дол., у 2017 – до 8865,7 млн. дол. За одинадцять місяців 2018 року (січень–листопад) від'ємне значення сальдо зовнішньоторговельного балансу становило – 6342,5 млн. дол. США (рис. 1).



* Дані за 2018 рік представлені за одинадцять місяців (січень–листопад)

Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами України (розроблено авторами за даними [1])

Водночас позитивним трендом розвитку нашої країни в останні роки є зростання обсягів експорту аграрної продукції. Аналіз даних митної статистики свідчить про те, що зовнішньоторговельний баланс за продуктами рослинного походження має позитивне значення. Сальдо у 2014 р. дорівнювало 6704,5 млн. дол. США, у 2015 р. збільшилося до 6825,3 млн. дол. США, а в 2017 р. – до 7847,6 млн. дол. США (рис. 2).



* Дані за 2018 рік представлені за одинадцять місяців (січень–листопад)

Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі продуктами рослинного походження України (розроблено авторами за даними [1])

Аналіз товарної структури експорту України дозволяє стверджувати, що вивезення аграрної продукції має одну з найбільших часток (22,37%) в торгівлі України та посідає друге місце після недорогоцінних металів та виробів з них (23,05%). Отже, аграрний сектор став стабільним джерелом валютних надходжень та вносить істотний вклад у розвиток зовнішньоекономічної діяльності країни й підтримання зовнішньоторговельного балансу держави. Проте істотною проблемою вітчизняного аграрного експорту залишається його домінуюча сировинна орієнтація, що як відомо є продукцією з низькою доданою вартістю. Так, у 2016–2018 рр. в експорті продуктів рослинного походження 75% займали зернові культури.

За таких умов зростає значення експортування продуктів переробки зернових, і, в першу чергу, борошномельної продукції.

Варто зазначити, що борошномельна галузь стала експортоорієнтованою тільки з 2007 року. До цього часу вивезення борошна відбувалося в невеликих обсягах

(20–30 тис. тонн). Поштовхом для розвитку експортної торгівлі було введення урядом квотування експорту зерна.

У наступному 2008 році активний експорт борошна продовжився і становив 226 тис. тонн за рік. За результатами аналізу можна визначити низку причин зростання експортування у цей період:

- неврожай пшениці в основних країнах-експортерах, що призвело до значного зменшення ціни борошна на внутрішньому ринку по відношенню до його ціни на зовнішніх ринках;
- обвал курсу гривні по відношенню до долара, що є сприятливим фактором для експорту через цінову привабливість.

У 2009 році відбулося помітне скорочення експорту борошна до 120 тис. тонн, а в наступному році – до 86 тис. тонн, через зниження світового попиту, на що вплинули низькі ціни на продовольчу пшеницю. За таких умов було вигідніше закуповувати зерно, ніж імпортувати борошно. В останні роки експорт борошна знову став зростати (рис. 3): у 2013 році він досяг обсягу 2007–2008 років, а в 2017 сягнув до 443 тис. тонн.

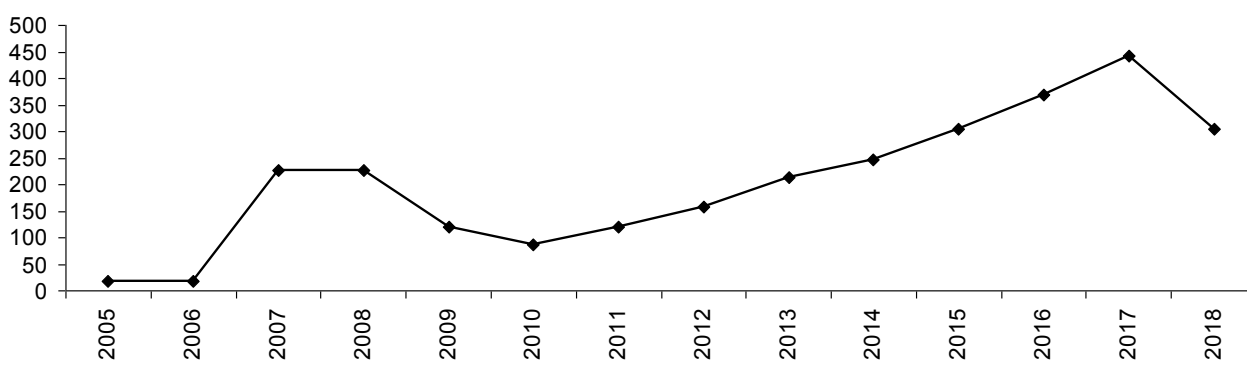


Рис. 3. Динаміка експорту борошна з України (розроблено авторами за даними [1])

Провівши експертне оцінювання привабливості напряму діяльності «Експортування борошна» за методикою І. Ансоффа, яка враховує низку факторів, що характеризують його перспективи прибутковості та зростання [2]. Розглянемо кожний із цих факторів для ринку експорту борошна ринку.

Темпи зростання ринку експортування борошна. Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що експортування аграрної продукції на світовому ринку збільшується. У загальній структурі світового експорту аграрної продукції продукти із зернових культур займають восьму позицію. Світовий ринок борошна за оцінкою ФАО достатньо великий: його оцінюють у 14 млн. тонн або 4,6 млрд. долл. США [3].

Аналіз динаміки зростання світового експорту аграрної продукції з найбільшою питомою вагою, надає змогу стверджувати, що експортування борошна зростає досить високими темпами. За п'ять років його експорт збільшився на 34,1 млрд. дол. США. За цим показником ринок борошна зайняв п'яту позицію (рис. 4).

Отже, темпи зростання ринку можна визначити як високі.

Зростання чисельності споживачів. Через постійне зростання чисельності населення у світі можна припустити, що чисельність споживачів на світовому ринку буде збільшуватися.

Разом з тим існує стійка тенденція скорочення внутрішнього споживання через скорочення населення в нашій державі та зниження попиту на борошно, що пов'язано зі зменшенням споживання хлібних продуктів.

Динаміка географічного розширення ринків. Останнім часом змінилися не тільки обсяги експорту борошна, але і його географія. Україна за останні роки вийшла на ринки країн Азії: Китаю, КНДР та Південної Кореї. На ринки країн Азії в 2010 р. припадало близько 1% від загального обсягу експорту борошна нашою державою, а в 2016 р. частка цього сектору перевищила 30%. Нарощуються поставки і в напрямку країн Африки.

Запровадження зони вільної торгівлі між Україною та ЄС також дозволило розширити географію поставок. У 2016 році в країні ЄС було поставлено понад 7 тис. тонн борошна загальною вартістю близько 2 млн. дол. США [5].

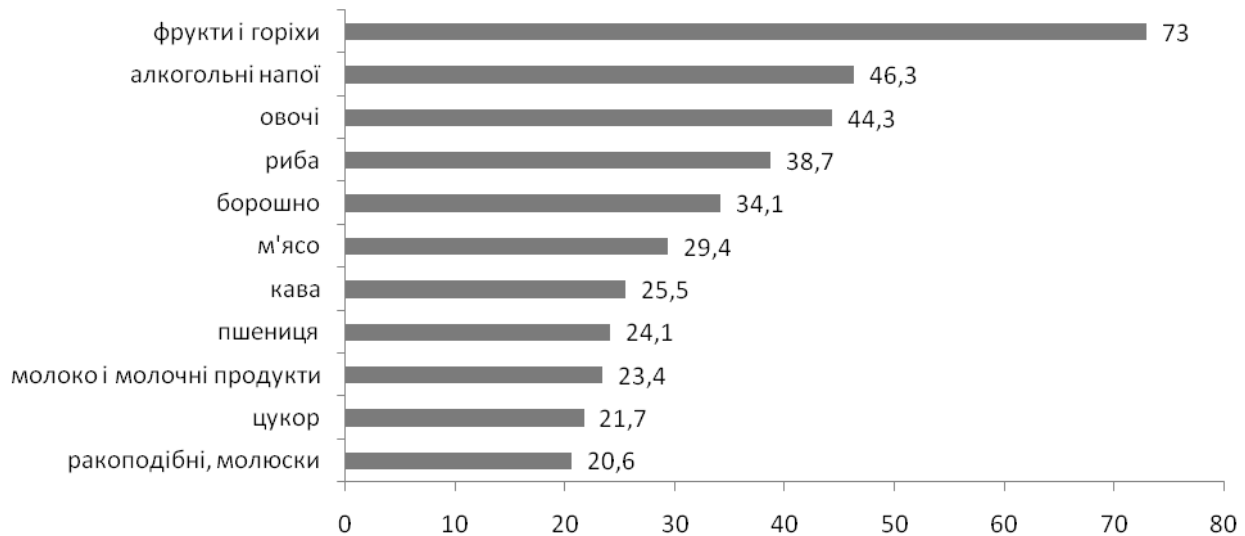


Рис. 4. Абсолютний приріст світового експорту групи найбільших за вартістю видів аграрної продукції за 2000–2015 рр. [4]

Ступінь оновлення продукції. Борошно належить до продукції з жорстко стандартизованими показниками якості. Тому його оновлення майже не відбувається, що дозволяє виробникам працювати зі стабільними показниками.

Ступінь оновлення технологій. Як і в кожній галузі, технології борошномельної галузі змінюються й удосконалюються. Проте порівняно з інноваційними галузями такі зміни відбуваються доволі повільно.

Громадська прийнятність продукції. Борошно є основною сировиною для найбільш масового і важливого у харчуванні людини продукту – хліба. Середня питома вага витрат борошна у структурі собівартості хліба становить приблизно 50% і йому немає замінників. Тому борошно є абсолютно прийнятним продуктом.

Державне регулювання. Регулювання цін на борошно здійснюється на внутрішньому ринку, оскільки борошно є соціально значимим продуктом. На ринку зовнішньої торгівлі борошна дієвої підтримки експорту поки не відбувається. Це стосується вчасного повернення ПДВ, зниження тарифів з боку державного підприємства Укрзалізниця на перевезення борошномельної продукції вбк портів.

Коливання цін. У структурі витрат на виробництво борошна вартість зерна складає приблизно 70–75%. Тому існує висока залежність виробників борошномельної продукції від кон'юнктури ринку зерна. Це наглядно видно за динамічним рядом коливання цін на борошно та пшеницю впродовж маркетингового року, представленого на рис. 5.

Агресивність провідних конкурентів. Світовий ринок борошна відрізняється жорсткою конкуренцією. Потужну конкуренцію українським виробникам становить Казахське, Пакистанське і Турецьке борошно. Ці три країни контролюють понад 40% світового експорту борошна. Вони мають сталий набір регіонів поставок. З основними імпортерами є діючі довгострокові угоди про торгівлю.

Лідуючі позиції Туреччини та Казахстану забезпечені державною політикою підтримки зернопереробної галузі та її зовнішньоекономічної діяльності.

Туреччина виробляє борошно з українського зерна. Проте турецькі борошномели працюють у спеціальному митному режимі, яким передбачено скасування податків з сировини. Безпосередня близькість підприємств до портів забезпечує низькі логістичні витрати. Тому турецькі виробники борошна навіть за несприятливої кон'юнктури працюють без збитків. Це сукупно формує вагомні конкурентні переваги турецьким борошномелам.

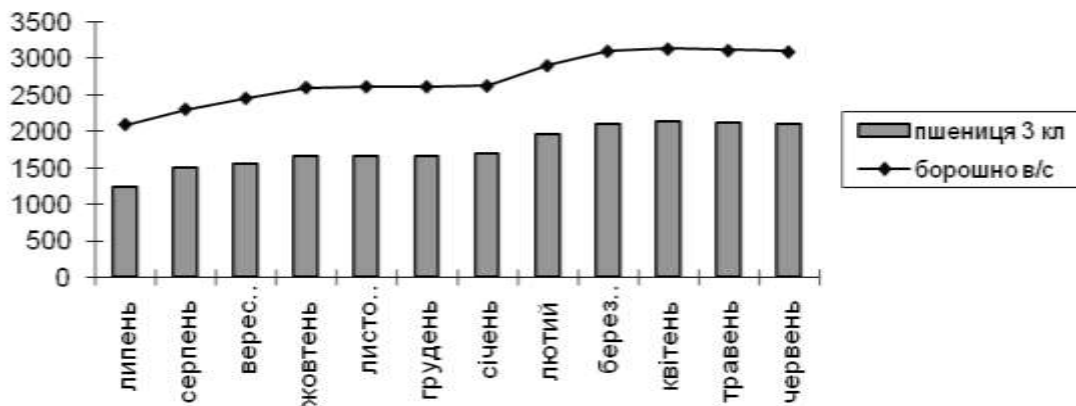


Рис. 5. Динаміка цін на борошно та пшеницю 3 класу в 2017/18 МР (розроблено авторами за даними [6])

Казахстанські виробники також мають державну підтримку. До того ж важливою конкурентною перевагою їх продукції є виробництво борошна із твердих сортів пшениці та розвиток напрямку з виробництва збагаченого борошна.

Разом з тим експортування борошна з боку нашої країни збільшується.

Конкуренція на ринку ресурсів. Оскільки наша держава є одним з провідних виробників зерна, то конкуренція на ринку ресурсів є незначною.

Витрати, пов'язані з виходом на ринок. Світовий ринок борошна також має певні тарифні та нетарифні бар'єри. Для конкурентоспроможності на зовнішніх ринках борошномельна продукція повинна відповідати певним вимогам. За кордоном борошно продається зі спеціальними якісними характеристиками, та повинно мати певні сертифікати (ISO 22000:2005 або ISO 9001:2008). Також багато країн імпортують тільки так зване «укріплене борошно», тобто збагачене вітамінами та мікроелементами. Для його виробництва необхідно спеціальне обладнання і безпосередньо вітамінно-мікроелементний комплекс зі всією необхідною документацією. Додатки закупаються безпосередньо у покупця продукції, оскільки в Україні таких постачальників немає. Отже, вихід на зарубіжні ринки має певні витрати.

Перспективи прибутковості (сприятливі та несприятливі чинники рентабельності). Порівняно з експортом зерна, експорт борошна з України є менш прибутковим. Проте в галузі існує надлишок потужностей. Тому зовнішні ринки є привабливими для вітчизняних борошномелів. Так, на сьогодні в галузі працює близько 500 підприємств. На зовнішні ринки борошно поставляють понад 110 підприємств, тобто більше 20% і їх кількість зростає.

На підставі всього вищевикладеного було проведено оцінювання привабливості напряму діяльності «Експортування борошна» (табл. 1). Для підведення підсумку було використано шкалу за якою сума балів відповідає ступеню привабливості [7]:

- висока привабливість – більше 20 балів;
- помірна привабливість – від 1 до 19 балів;
- непривабливий – від 55 до 0 балів.

Таблиця 1

Привабливість напряму діяльності «Експортування борошна» (розроблено авторами)

Фактори	Оцінка		Стисле обґрунтування оцінки
	Шкала оцінювання -5 +5		
темпи зростання відповідного сектору	+ 5		темпи зростання ринку є високими через зростання світового попиту
зростання чисельності споживачів	+ 4		є тенденція до постійного зростання чисельності населення

Продовження табл. 1

динаміка географічного розширення ринків	+ 3	Україна розширює географію ринків, з 2010 року перелік торговельних партнерів розширився з 50 до 73 країн
ступінь оновлення продукції	+ 4	борошно належить до продукції з жорстко стандартизованими показниками якості
ступінь оновлення технологій	+ 3	порівняно з інноваційними галузями зміни відбуваються повільно
громадська прийнятність продукції	+ 5	борошно є основною сировиною для найбільш масового і важливого у харчуванні людини продукту – хліба
державне регулювання	+ 1	відсутнє, проте відсутня і державна підтримка
коливання цін	- 3	значне
агресивність ведучих конкурентів	- 3	ринок з жорсткою конкуренцією та з державною підтримкою конкурентів
конкуренція на ринку ресурсів	+ 4	низький рівень через значний обсяг зерновиробництва
витрати, пов'язані з виходом на ринок	+ 2	витрати на сертифікацію, стабільність якості та вітамінізацію
Сумарна оцінка	+ 25	

За результатами проведеного оцінювання можна дійти висновку, що напрямок діяльності «Експортування борошна» є привабливим для розвитку підприємств борошномельної галузі.

Провадження зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає вирішення складних завдань стосовно функціонування та ринкової поведінки підприємства на зарубіжних ринках. У першу чергу такі рішення стосуються стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегію зовнішньоекономічної діяльності науковці розглядають як функціональну [8; 9; 10]. Вона визначає напрямки і способи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виходячи з процесного підходу до формування стратегії [11], необхідно визначити основні операції даного процесу. Аналіз наукових джерел [8, с.10; 10, с. 82; 12, с.118; 13, с.439] дозволяє визначити, що науковці з деякими варіаціями розглядають такі етапи її формування: дослідження зарубіжних ринків збуту; визначення місії та цілей зовнішньоекономічної діяльності; здійснення стратегічного аналізу для порівняння встановлених цілей ЗЕД з результатами аналізу середовища; моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій та дослідження впливу кожного з них на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД; вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД із альтернативних.

Вихід підприємства на зовнішньоекономічні ринки зазвичай спричинений певними умовами, що спонукають його вийти за межі звичних умов господарювання. Тому, саме ці умови і визначають цілі ЗЕД та їх формують на початку роботи над стратегією.

Важливим є оцінювання ризику зовнішньоекономічної діяльності. Ризики зовнішньоекономічної діяльності достатньо досліджені. В роботах І. Коноваленка визначено джерела таких ризиків [14], Т. Гончар встановлено взаємозв'язки певних ризиків та основних видів діяльності ЗЕД [15], А. В. Свідерською та В. В. Лук'яною систематизовано основні групи зовнішньоекономічних ризиків та надано методичний інструментарій ідентифікації та якісного аналізу ризиків [16]. Проте дослідження виконуються у цій галузі знань переважно для промислових підприємств. Тому більш доцільним буде використати здобутки О. Малютенка [7], в яких розглянуто специфіку стратегічних ризиків борошномельних підприємств та удосконалити перелік визначених ним ризик-факторів такими, що відображають вихід на зовнішні ринки.

Під час виходу на зовнішні ринки важливим є не тільки врахування впливу стратегічних ризиків, але й здатність підприємства захищатися від загроз. Остання властивість характеризується потенціалом економічної безпеки підприємства. Його оцінку

для підприємств галузі хлібопродуктів з урахування специфіки їх діяльності достатньо розроблено в роботі [17] і буде використано нами в процесі розробки стратегії ЗЕД.

У монографії [17] для визначення характеру стратегії використовують матрицю, яка надає можливість одночасного врахування станів загроз та потенціалу економічної безпеки. Оскільки загрози тісно зв'язані з ризиком, пропонуємо трансформувати цю матрицю на таку, що враховує ризик ЗЕД. Це дозволить визначити характер стратегії ЗЕД.

Зважаючи на те, що стратегія є набором дій з досягнення зовнішньоекономічних цілей підприємства, доцільно такі дії визначати з найбільших загроз від ризиків цієї діяльності. Це можна зробити через визначення рангів ризиків.

У такий спосіб буде отримано набір дій з реалізації цілей ЗЕД підприємства, тобто структуру процесу формування стратегії, яка складається з операцій (рис. 6): формування цілей ЗЕД підприємства; оцінювання привабливості напрямку ЗЕД підприємства; оцінювання рівня ризику ЗЕД підприємства; оцінювання потенціалу економічної безпеки; визначення характеру стратегії; формування набору дій для реалізації цілей ЗЕД.

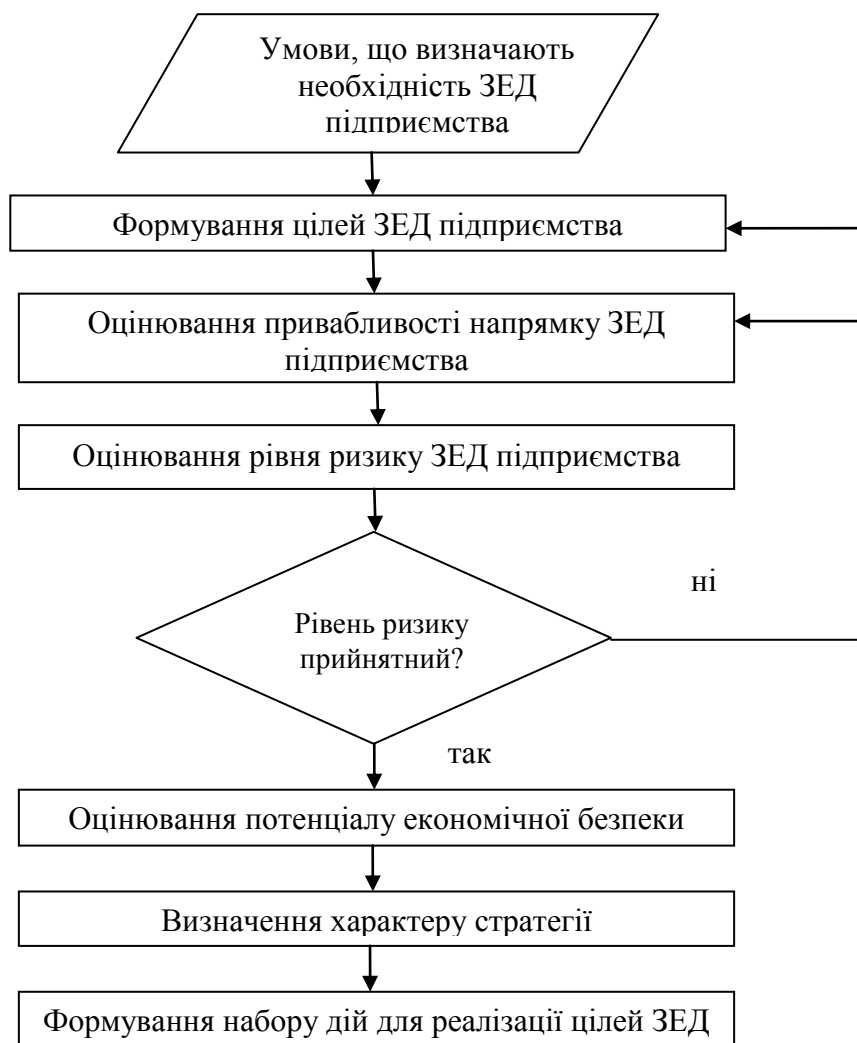


Рис. 6. Концептуальна модель процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (удосконалено авторами)

Таким чином, нами запропоновано структуру процесу формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яку відрізняє від існуючих врахування необхідності формування набору дій для реалізації цілей ЗЕД, а також врахування надзвичайно ризикового характеру цієї діяльності та спроможність підприємства захищатися від загроз шляхом оцінювання його потенціалу економічної безпеки.

Висновки і перспективи подальших розробок. За результатами опрацювання зроблено такі висновки:

1. Аграрний сектор є стабільним джерелом валютних надходжень та здійснює істотний внесок у розвиток зовнішньоекономічної діяльності країни й підтримання зовнішньоторговельного балансу держави. В сучасних умовах зростає важливість експортування продуктів переробки зернових.
2. З використанням експертного оцінювання за методикою І. Ансоффа доведено привабливість наряду діяльності «Експортування борошна» за низкою факторів, що характеризують його перспективи прибутковості та зростання.
3. Обґрунтовано важливість включення в процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності операцій з оцінювання рівня ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінювання потенціалу економічної безпеки.
4. Одержано науковий результат, новизна якого полягає в удосконаленні процедури формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яку відрізняє від існуючих урахування надзвичайно ризикового характеру цієї діяльності та спроможності підприємства захищатися від загроз шляхом оцінювання його потенціалу економічної безпеки. Це дозволяє сформувати набір дій для реалізації цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Подальші дослідження будуть направлені на формування технології оцінювання ризику зовнішньоекономічної діяльності борошномельних підприємств.

Література

1. *Державна служба статистики* : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2019).
2. Ансофф І. *Стратегическое управление* / Пер. с англ. Е. Л. Леонтьева, Е. Н. Строганов, Е. В. Вышинская, М. В. Никольский, В. Н. Смирнов. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. *The Food and Agriculture Organization (FAO)* : website. URL: <http://www.fao.org> (access date: 11.02.2019).
4. Кернасюк Ю. В. *Зовнішньоекономічні ризики українського агроекспорту* // Економічний гектар. 23.06.2017 р. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar> (дата звернення: 11.02.2019).
5. Рибчинський Р. *Ринок борошна України : повільна хода вперед*. URL: <http://ukrmillers.com/interv-yu> (дата звернення: 15.02.2019).
6. *Обзор внебиржевого рынка зерновых за июль 2017 г. – июль 2018 г.* Хранение и переработка зерна. № 8. 2017 – № 8. 2018.
7. Кузнецова І. О., Кравченко В. О., Малютенко О. Ю. *Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками* : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 188 с.
8. Галазюк Н. М. *Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку*. Економічні науки. Серія : облік і фінанси : зб. наук. праць. 2013. Вип. 10 (2). С. 56–62.
9. Косенко С. В. *Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства : визначення та класифікація*. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики. 2011. № 3. С. 117–128.
10. Бабій І. В. *Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств : теорія, методи, практика* : монографія. Хмельницький : Поліграфіст-3, 2018. 343 с.
11. Кузнецова І. О. *Парадигми процесного підходу в менеджменті : сутність та протиріччя*. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 64–68.
12. Пергат Л. І. *Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. 2014. № 7. С. 114–119.
13. Швець В. Я., Саллі В. І., Трифонова О. В. *Основи зовнішньоекономічної діяльності* : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2003. 176 с.
14. Коноваленко Ю. *Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом*. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 10–19.
15. Гончар Т. *Теоретико-методологічні проблеми ідентифікації ризиків внешнеэкономической деятельности металлургических предприятий Украины*. Економіст. 2010. № 5. С. 26–30.
16. Лук'янова В. В., Свідерська А. В. *Якісний аналіз зовнішньоекономічних ризиків машинобудівних підприємств Хмельниччини*. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2015. № 1. С. 64–71.
17. Кузнецова І. О., Кюне О. О. *Стратегічне управління хлібоприймальними підприємствами як основа продовольчої безпеки країни* : монографія. Одеса : Магістр, 2016. 146 с.

References

1. *State Statistics Service of Ukraine*: website [Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy: sait], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
2. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Trans. from Eng. E. L. Leontyeva, E. N. Stroganov, E. V. Vyshinskaya, M. V. Nikolsky, V. N. Smirnov [Strategicheskoe upravlenie; per. s angl.] Ekonomika, Moskva, 519 s. [in Russian]
3. *The Food and Agriculture Organization (FAO)*: website, available at: <http://www.fao.org>.
4. Kernasyuk, Yu. V. (2017). *Foreign economic risks of Ukrainian agroexport* [Zovnishnioekonomichni ryzyky ukrainskoho ahroeksportu], Ekonomichni hektar, 23.06.2017, available at: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar> [in Ukrainian]
5. Rybchynskyi, R. *Ukrainian flour market: slow progress* [Rynok boroshna Ukrainy: povilna khoda vpered], available at: <http://ukrmillers.com/interv-yu> [in Ukrainian]
6. *Overview of the over-the-counter grain market for July 2017 – July 2018 (2017; 2018)* [Obzor vnebirzhevogo rynku zernovykh za iyul 2017 g. – iyul 2018 g.], Khranenie i pererabotka zerna, No. 8, 2017 – No. 8, 2018 [in Russian]
7. Kuznetsova, I. O., Kravchenko, V. O., Malyutenko, O. Yu. (2015). *Scientific and methodological aspects of the strategic risks management process*: monograph [Naukovo-metodychni aspekty protsesu upravlinnia stratehichnykh ryzykamy: monohrafiia], Atlant, Odessa, 188 s. [in Ukrainian]
8. Galazyuk, N. M. (2013). *Strategic planning of foreign economic activity as a basis of enterprise management at the present stage of development* [Stratehichne planuvannya zovnishnioekonomichnoi diialnosti yak osnova upravlinnia pidpriemstvom na suchasnomu etapi rozvytku], Ekonomichni nauky. Seriya: oblik i finansy, No. 10 (2), s. 56–62 [in Ukrainian]
9. Kosenko, S. V. (2011). *Theoretical positions of enterprise's foreign economic activity strategy: definition and classification* [Teoretychni polozhennia stratehii zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: vyznachennia ta klasyfikatsiia], Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky, No. 3, s. 117–128 [in Ukrainian]
10. Babiy, I. V. (2018). *Strategic management of enterprises' foreign economic activity: theory, methods, practice*: monograph [Stratehichne upravlinnia zovnishnioekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv: teoriia, metody, praktyka], Polihrafist-3, Khmelnytskyi, 343 s. [in Ukrainian]
11. Kuznetsova, I. O. (2011). *Paradigms of process approach in management: essence and contradiction* [Paradyhmy protsesnoho pidkhodu v menedzhmenti: sutnist ta protyrichchia], Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, No. 2, T. 2, s. 64–68 [in Ukrainian]
12. Pergat, L. I. (2014). *The essence of strategic management of enterprise's foreign economic activity* [Sutnist stratehichnoho upravlinnia zovnishnioekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva], Problemy materialnoy kultury. Ekonomicheskie nauky, No. 7, s. 114–119 [in Ukrainian]
13. Shvets, V. Ya. (2003). *Fundamentals of foreign economic activity* [Osnovy zovnishnioekonomichnoi diialnosti], Profesional, Kyiv, 176 s. [in Ukrainian]
14. Konovalenko, Yu. (2013). *Sources and factors of transport risk while freight transport by road* [Dzherela ta faktory transportnoho ryzyku pry zdiisnenni vantazhnykh perevezen avtomobilnym transportom], Halyskyi ekonomichni visnyk, No. 2, s. 10–19 [in Ukrainian]
15. Gonchar, T. (2010). *Theoretical and methodological problems of risks identifying of foreign economic activity of Ukrainian metallurgical enterprises* [Teoretiko-metodologicheskie problemy identifikatsii riskov vneshneekonomicheskoy deyatelnosti metallurgicheskikh predpriyatiy Ukrainy], Ekonomist, No. 5, s. 26–30 [in Russian]
16. Lukyanova, V. V., Sviderska, A. V. (2015). *Qualitative analysis of foreign economic risks of machine-building enterprises of Khmelnytsky* [Yakisnyi analiz zovnishnioekonomichnykh ryzykiv mashynobudivnykh pidpriemstv Khmelnychchyny], Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu, No. 1, s. 64–71 [in Ukrainian]
17. Kuznetsova, I. O., Kuehne, O. O. (2016). *Strategic management of grain receiving enterprises as a basis of country's food security*: monograph [Stratehichne upravlinnia khlibopryimalnykh pidpriemstvamy yak osnova prodovolchoi bezpeky krainy: monohrafiia], Mahistr, Odessa, 146 s. [in Ukrainian]