

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЇ

©2019 ШУБА Т. П., СІЛАДІ К. Б.

УДК 316.772.5

JEL: F23; M14

## Шуба Т. П., Сіладі К. Б. Особливості побудови комунікації

Мета даної статті полягає в поясненні особливостей побудови комунікації в переговорному процесі. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи праці багатьох учених, було надано визначення переговорів та розглянуто їх основні моделі на основі систематизації й узагальнення думок учених-практиків. Виділено новітні та найбільш популярні стратегії ведення переговорів. Охарактеризовано найбільш розповсюджені типи співрозмовників на основі опрацювання праць видатних учених, а також визначено їх особливості, які можна виявити на початку переговорного процесу, що дає можливість правильно визначити подальший курс розвитку взаємовідносин з опонентом. У роботі наведено перелік тактичних прийомів, які використовуються досвідченими переговорниками у процесі переговорів. Даний напрям є доволі перспективним через збільшення значення світової співпраці як для вітчизняних, так і для іноземних підприємств. Виникає потреба в підвищенні ефективності міжнародних переговорів, задоволення якої потребує досконального вивчення та вдалого використання інструментів комунікації.

**Ключові слова:** переговори, моделі переговорів, стратегії, тактики, класифікація співрозмовників.

**DOI:**

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 8.

**Шуба Тетяна Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** Shubatatiana11@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

**Сіладі Крістіна Борисівна** – студентка, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** cristaller2207@gmail.com

УДК 316.772.5

JEL: F23, M14

UDC 316.772.5

JEL: F23, M14

**Шуба Т. П., Сіладі К. Б. Особенности построения коммуникации**

Цель данной статьи состоит в объяснении особенностей построения коммуникации в переговорном процессе. Анализируя, систематизируя и обобщая труды многих ученых, было дано определение переговоров и рассмотрены их основные модели на основе систематизации и обобщения мнений ученых-практиков. Выделены новейшие и наиболее популярные стратегии ведения переговоров. Охарактеризованы наиболее распространенные типы собеседников на основе обработки работ выдающихся ученых, а также определены их особенности, которые можно обнаружить в начале переговорного процесса, что дает возможность правильно определить дальнейший курс развития взаимоотношений с оппонентом. Приведен перечень тактических приемов, используемых опытными переговорщиками в процессе переговоров. Данное направление является достаточно перспективным из-за увеличения значения мирового сотрудничества как для отечественных, так и для иностранных предприятий. Возникает потребность в повышении эффективности международных переговоров, удовлетворение которой требует досконального изучения и успешного использования инструментов коммуникации.

**Ключевые слова:** переговоры, модели переговоров, стратегии, тактики, классификация собеседников.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 8.

**Шуба Татьяна Петровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, менеджмента и предпринимательства, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** Shubatatiana11@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

**Сіладі Крістіна Борисівна** – студентка, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** cristaller2207@gmail.com

**Shuba T. P., Siladi K. B. Specifics of Building a Communication**

The article is aimed at explaining the specifics of building a communication in the negotiation process. On analyzing, systematizing and generalizing the work of many scholars, the negotiation is defined and its basic models are considered on the basis of the systemization and generalization of the opinions of scientific practitioners. The latest and most popular negotiating strategies are allocated. The most common types of interlocutors are described on the basis of processing the works of some outstanding scientists; their specific features, which can be found at the beginning of a negotiation process, allowing to correctly determine the future course of development of connections with the opponent, are defined. A list of tactical practices used by experienced negotiators in the negotiation process is provided. This direction is quite prospective because of the increasing importance of global cooperation for both national and foreign enterprises. There is a need to improve the efficiency of international negotiations, the satisfying solutions to which would require a thorough study and successful use of communication instruments.

**Keywords:** negotiation, negotiation models, strategies, tactics, classification of interlocutors.

**Fig.:** 4. **Bibl.:** 8.

**Shuba Tetiana P.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** Shubatatiana11@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

**Siladi Kristina B.** – Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** cristaller2207@gmail.com



Функціонування вітчизняних підприємств на світовому ринку продукує необхідність розробки дієвих механізмів з метою адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього серед-

овища з урахуванням їх рівня економічного розвитку. Застосування певного набору комунікативних інструментів у діловому спілкуванні з іноземними партнерами стає ключовим фактором успіху зовніш-

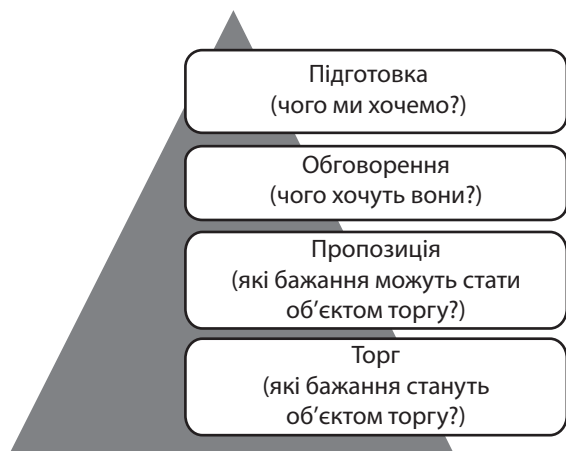
нюекономічної діяльності підприємств та дає змогу встановити довгострокові ефективні взаємовідносини. Тому тема статті є актуальною.

Проблему ефективності переговорів у своїх роботах вивчали такі вітчизняні та закордонні вчені, як Березовенко С., Лебедева М., Шеретов С., Доброворський І., Фішер Р., Юрі У., Паттон Б., Кеннеді Г., Каррас Ч., Гоулстон М., Бредемайер К., Кемп Д., Адлер М. та інші.

*Мета* даної роботи – пояснення особливостей побудови комунікації в міжнародному переговорному процесі.

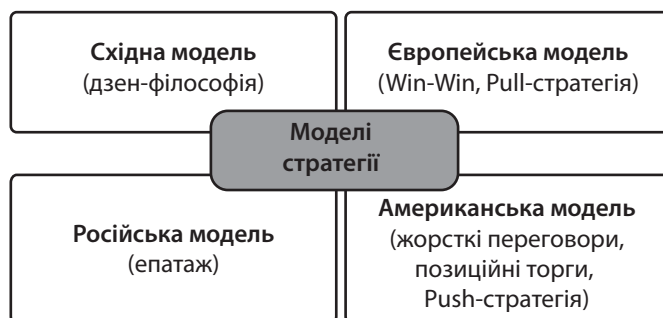
**П**ереговори є важливим аспектом ефективної діяльності кожного підприємства, яке працює на світовому ринку. Під переговорами розуміють процес взаємодії між двома і більше сторонами з метою з'ясування, наскільки кожна зі сторін зацікавлена у співпраці, якого результату вона від неї чекає і що для цього співробітництва готова зробити [1].

Гевін Кеннеді – автор книги «Everything is Negotiable! How to Get the Best Deal Every Time», професор, один з провідних фахівців з переговорів, творець власної концепції переговорного процесу, визначає переговори як процес пошуку умов для отримання того, що нам потрібно, від того, хто щось хоче від нас, та виділяє такі етапи в переговорному процесі (рис. 1) [2].



**Рис. 1. Етапи переговорів за Гевіном Кеннеді**

Джерело: розроблено за [2].



**Рис. 2. Моделі переговорів**

Джерело: розроблено за [3].

Послідовність етапів не завжди є такою, якою вона наведена на рис. 1. Етапи можуть повторюватися в різних комбінаціях. Важливо вчасно визначити, на якому саме етапі знаходяться переговори та використати необхідний стиль поведінки, який підвищить ефективність дій і покращить результат переговорів у цілому.

**Н**а нашу думку, найважливішим етапом є підготовка, адже від того, наскільки точно контрагенти визначають причину переговорів, залежить, що саме отримає кожна сторона.

Залежно від того, яку мету перед собою має контрагент, він обирає одну з чотирьох моделей ведення переговорів (рис. 2).

Правильний вибір моделі ведення переговорів є важливим саме для міжнародного переговорного процесу, адже в цьому випадку існує різниця культур, світогляду, принципів, звичаїв та традицій. Як казав Гевін Кеннеді: «Звикніть до думки, що Ви – іноземець...» [2].

Для американської моделі властиво використання сили, маніпуляцій та домінування. Контрагент намагається змусити свого опонента відчувати страх та завжди ділить час на «минуле та майбутнє», що підштовхує його до прийняття рішення тут і зараз. Така модель може призвести до втрати іміджу, відносин, здоров'я через велику напругу під час ведення переговорів. Головна мета – перемогти за будь-яку ціну.

Європейська модель працює у випадку, коли опоненти намагаються отримати взаємну вигоду, так звана «стратегія партнерства». Дана модель обирається у випадку, коли опоненти ще ніколи не зустрічалися за столом переговорів, а тому невідомо, хто є досвідченішим.

Російська модель будується не на логічному укладанні угод, а на враженнях опонентів один про одного. Під час використання даної моделі є важливою комунікація між опонентами. Мається на увазі не тільки вербальні засоби комунікації, але й невербальні, а саме: погляди, жести, пози тощо.

Східна модель є найбільш економічною з точки зору енерговитрат. Для цього випадку характерна

спонтанність, яка вважається запорукою перемоги. Метою є правильний вибір для партнера.

Для кожної моделі ведення переговорів існують відповідні стратегії. На вибір стратегії впливають такі фактори:

1. Особистісні якості: мислення, досвід, характер, темперамент тощо.
2. Інформація, якою володіють суб'єкти переговорів про себе та про свого опонента.
4. Інші суб'єкти соціальної взаємодії, які не включені в конфлікт, але займають певну позицію по відношенню до конфліктуючих сторін.
4. Зміст предмета переговорів, образу конфліктної ситуації [3].

Увагу слід приділити стратегії «позиційного торгу» [4], яка базується на різниці між позиціями та інтересами. Позиції – це те, як опоненти розуміють проблему та чого саме хочуть домогтися в ході переговорів. Інтереси – це те, чому учасники конфлікту розуміють проблему так, а не інакше, та чому вони хочуть домогтися того, про що заявляють.

Дана стратегія має два напрямки – жорсткий та м'який. Учасники переговорів за стратегією «жорсткого торгу» використовують примус, щоб змусити кожну сторону зробити поступки і досягти угоди. У таких переговорах відносини зазвичай бувають антагоністичними та ворожими. Результатом переговорів у цьому випадку є компроміс, а не взаємоприйнятні угоди. При використанні стратегії «м'якого торгу» пріоритетним є досягнення угоди, при цьому намагаються уникнути можливого конфлікту. Такі поступки можуть привести до неповного обговорення важких питань, які потребують більших уточнень.

Стратегія «принципових переговорів», або Гарвардська методика переговорів, була створена Родже-

ром Фішером, директором The Harvard Negotiations Project, професором права юридичного факультету у відставці.

Метод Фішера – Урі виходить з того, що позиційний торг (послідовна торгівля по різних позиціях) є неефективним і призводить до нерозумних угод. Цю ж точку зору підтримував і Гевін Кеннеді, виділяючи торг в окремий етап переговорів і кажучи про нього як про основу укладеної угоди в майбутньому. Крім того, такий торг загрожує тривалим відносинам, і навіть дружлюбність, якщо вона одностороння, не є панацеєю від невдачі на переговорах [5].

Весь метод Гарвардської школи переговорів може бути зведений до таких чотирьох пунктів (рис. 3).

Будь-який учасник переговорного процесу – перш за все людина, а отже, необхідно враховувати його сприйняття, розуміти його емоції та вміти вибудовувати комунікацію з ним, виходячи з повного спектра інформації про людину й особистість. Також слід пам'ятати, що кожен учасник переговорів переслідує подвійний інтерес: щодо суті справи та щодо збереження відносин між партнерами.

Другий елемент даного методу – інтереси. Саме вони визначають проблему та предмет переговорів, саме на них слід звертати увагу, а не на висловлені позиції. Необхідно вміти ідентифікувати інтереси інших людей, розуміти, що стоїть за озвученими словами, вміти говорити про користь та пропонувати вирішення кожної конкретної проблеми, що диктується потребами людей.

Наступний елемент – варіанти. Мати достатню кількість варіантів дуже важливо, однак люди, залучені в переговорний процес, нечасто відчувають у цьому потребу. У більшості переговорів їх учасники допускають чотири серйозні прорахунки, які перешкоджають створенню достатку варіантів: передчасне судження; пошук єдиного рішення; перекона-

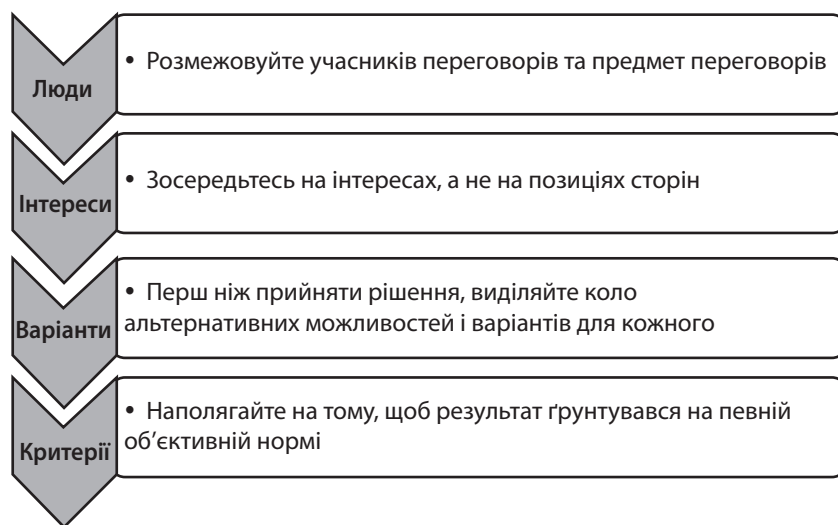


Рис. 3. Елементи методу Гарвардської школи переговорів

Джерело: розроблено за [5].

ність у неможливості збільшити свої переваги; думка, що це лише їх особиста проблема, а не проблема й їх опонента також. Для запобігання цим помилкам необхідно розглянути проблему з точки зору різних професій та дисциплін.

Для досягнення об'єктивного результату переговорів слід використовувати певні критерії, наприклад ринкову ціну, наукові оцінки, професійні норми, рішення суду, традиції, витрати тощо.

Як ми бачимо, існує безліч різноманітних моделей та стратегій ведення переговорів. Вибір стратегії гарно відображений у моделі поведінки в конфлікті за Томасом – Кілманом, у якій вертикальна вісь відображає важливість результату, а горизонтальна – важливість відносин (рис. 4).

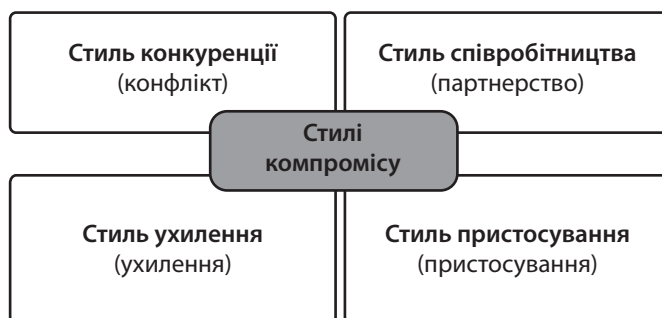


Рис. 4. Модель поведінки за Томасом – Кілманом

Джерело: розроблено за [6].

Ця модель була розроблена Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілманом у 1972 р., і вона дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту – розбіжністю інтересів двох або більше сторін. Як показує практика, більшість людей обирає конфлікт і вважає, що в переговорах не може бути двох переможців. Цю ж думку підтримує Джим Кемп [7]. Він вважає, що підхід «Win-Win» підштовхує до непотрібних компромісів та заснований на емоціях, а не на рішеннях, а також виділяє декілька прийомів, які потрібно застосовувати під час переговорів.

1. Вмійте вчасно казати «ні». Ця навичка допоможе зберегти час, ресурси та енергію у переговорах.

2. Будьте «не в порядку». Люди почуватимуть себе спокійніше та більш вільними завдяки цьому прийому. Наприклад, ви можете забути гаманець, попросити олівець, нібито ви його забули тощо.

3. Визначте місію. Необхідно сконцентруватися на клієнтах та подумати про те, що ви можете для них зробити. Коли місія вже визначена, необхідно оцінювати всі питання відповідно до цієї місії, яка виконує роль еталона.

4. Презентація. З одного боку, презентації краще уникати, адже саме через неї ви демонструєте

свою потребу. З іншого боку, саме за допомогою презентації ви зможете описати біль клієнта. До презентації слід вносити лише ту інформацію, яка має пряме відношення до болю клієнта.

5. Концентруйтеся на процесі виконання завдання, а не на результаті.

6. Завжди контролюйте те, що говорите, адже неможливо повернути слова, які ви виступили своєму опоненту.

7. Будьте впевнені, що ви маєте справу з тим, хто приймає рішення, інакше в цих переговорах немає сенсу взагалі.

Гевін Кеннеді, як досвідчений експерт по переговорах, визначає такі *принципи та прийоми* ведення переговорів [2].

1. Не потрібно робити поступок під час переговорів зі «складним» контрагентом, адже поступки – це лише реакція на нелояльну поведінку, ніби нагорода за неї. Такі поступки не пом'якшують контрагента, а лише підтверджують правильність його поведінки, що призводить до ще більш жорстокого та агресивного поводження.

2. Використовуйте шокову вхідну ціну (дуже низьку або високу), яка має певний «запас» для маневру від Вашої справжньої ціни.

3. Найгірше, що ви можете зробити під час переговорів, це прийняти першу пропозицію без ведення торгу, адже твердо визначених цін не існує у природі.

4. Не просто скаржитесь, а домовляйтеся з «кривдником» про те, як саме виправити ситуацію. У вас завжди повинен бути підготовлений свій варіант вирішення даної проблеми.

5. Не пом'якшуйте свої умови до того, як ви отримаєте пропозицію від іншої сторони. У цьому немає ніякого сенсу. Потрібно дізнатись рішення контрагента, і тільки після цього йти далі.

6. Не використовуйте фразу «торг доречний». Це може «відвернути» потенційного клієнта, адже повинна бути причина, чому саме ви погоджуєтесь знизити ціну.

7. Навчіться казати «ні», тим самим демонструючи свою впевненість у своїй силі та твердість своїх рішень.



8. Найкорисніше слово переговорника – це слово «якщо», яке завжди йде на початку кожної вашої пропозиції та поступки. Необхідно вставляти «якщо» кожного разу, коли ви робите пропозицію, таким чином інша сторона не зможе вважати Ваші кроки як односторонні поступки, тому що ви пов'язали їх з певними умовами.

9. Суб'єктивне сприйняття переговорника важливіше, ніж об'єктивні обставини. Результат переговорів залежить від того, правильно чи неправильно ви визначили співвідношення ваших сил із силами контрагента.

10. У ситуації, коли вам необхідно дізнатися максимум, який готовий заплатити ваш контрагент, не розкриваючи при цьому свого мінімуму, вигадайте собі «принципала», який ніби має вплив на переговори, але не присутній під час їх проведення.

Також Гевін Кеннеді розробив унікальну концепцію класифікації переговорників, котра допоможе кожному переговорнику правильно визначити модель, стратегію та техніки переговорів, які слід використати в кожному окремому випадку. Розглянемо більш детально чотири типи переговорників за Г. Кеннеді.

*Перший тип – «Віслюки».* Даний тип переговорників перебуває у стані невідання існуючих можливостей. Зазвичай це проявляється у схильності до непродуманого, передбачуваного опору, коли того, що він отримує (як правило, не дуже багато) у результаті переговорів, очевидно недостатньо, щоб визнати дані переговори успішними. «Віслюки» дуже принципові та вперті, не вміють бути гнучкими залежно від ситуації.

*Другий тип – «Вівці».* Даний тип вважає, що отримати хоча б щось – це вже добре. «Вівці» з легкістю приймають вибір інших людей і є досить гнучкими, але, при цьому, залишаються жертвами впливу інших. Такі переговорники ніколи не будуть відстоювати свої інтереси. Вони воліють краще здатися, аніж розлютити контрагента (чи навіть розчарувати його).

*Третій тип – «Лиси».* Цей тип переговорників є найспритнішим і найхитрішим. Вони дійсно розуміють, що відбувається, і твердо впевнені, що заслуговують на те, чого добиваються. Велика кількість «Лисів» процвітають лише через свою спритність. Вони впевнені в собі та своїх силах, їх прагматизм майже не має меж, а також вони вправно грають на усіх слабких місцях «Овця». Та й «Віслюки» для них також не є проблемою.

І, нарешті, останній, *четвертий тип – «Сови».* Такі переговорники досить мудрі та вміють правильно оцінити довгострокову вигоду. «Сови» зазвичай будують міцні взаємовідносини з іншою стороною та готові до небезпеки та можливостей, які з'являються через таку поведінку. Таких переговорників поважають за те, що вони роблять, і як вони це роблять.

Пітер Б. Старк і Джейн Флаерті, автори книги «The Only Negotiating Guide You'll Ever Need», розробили свою класифікацію співрозмовників та поділяють їх на чотири типи: дружній, гонщик, аналітик та універсальний.

«Дружній» тип концентрується більше на почуттях, аніж на фактах, а також націлений на такий результат, який принесе користь обом сторонам. Для налагодження відносин з даним типом співрозмовників бажано завести small talk.

«Гонщик» орієнтується на результат, який підтвердить його перемогу. Даний тип постійно намагається укласти угоду якомога швидше, проявляючи при цьому агресію, лаконічність, переконливість.

«Аналітик» методично досліджує всі можливі варіанти задля знаходження найбільш економічно вигідного. Він дуже стриманий та обережний, акцентує увагу на фактах. Для співпраці з даним типом співрозмовника необхідно надавати лише правдиву, точну інформацію та проявляти терпіння.

*Універсальний тип* – це суміш попередніх трьох типів. Зазвичай, даний тип має гарне почуття гумору, а також є гнучким, відкритим до змін і не потребує докладної інформації.

Перед початком переговорів необхідно визначити, до якого типу належить ваш співрозмовник, за допомогою чого ви зможете правильно обрати модель, стратегію і тактику ведення переговорного процесу.

## ВИСНОВКИ

Для отримання бажаного результату від переговорів, особливо в міжнародній співпраці, необхідно правильно визначити модель ведення переговорів і тип вашого співрозмовника. На основі цього стає можливим застосування стратегій і використання тактичних прийомів, завдяки яким можна контролювати весь процес переговорів, а також домогтись якомога найкращих умов для себе та для опонента. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Donaldson M. C.** Negotiation for Dummies. Hoboken : Wiley Publishing, Inc., 2007. 384 p.
2. **Kennedy G.** Everything is Negotiable. Edinburgh : Random House, 2010. 384 p.
3. **Шипка Р.** Моделі міжнародних переговорів. *Вісник Львівського університету*. 2012. № 30. С. 87–92.
4. **Pruitt D. G.** Negotiation Behavior. New York : Academic Press, 1981. 278 p.
5. **Fisher R., Ury W., Patton B.** Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. London : Penguin Books, 1991. 200 p.
6. **Thomas K. W., Kilmann R. H.** Conflict Mode Instrument. Mountain View, 1974. 11 p.
7. **Camp J.** Start with no the negotiating tools that the pros dont want you to know. New York : Crown Business, 2002. 116 p.
8. **Goulston M.** Just Listen. New York : AMACOM, 2009. 250 p.

## REFERENCES

Camp, J. *Start with no the negotiating tools that the pros don't want you to know*. New York: Crown Business, 2002.  
Donaldson, M. C. *Negotiation for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc., 2007.  
Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books, 1991.  
Goulston, M. *Just Listen*. New York: AMACOM, 2009.

Kennedy, G. *Everything is Negotiable*. Edinburgh: Random House, 2010.  
Pruitt, D. G. *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press, 1981.  
Shypka, R. "Modeli mizhnarodnykh perehovoriv" [Models of international negotiations]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, no. 30 (2012): 87-92.  
Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. *Conflict Mode Instrument*. Mountain View, 1974.

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

## СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

©2019 ЮДЕНКО А. В.

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Юденко А. В. Стратегія організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів організаційного розвитку ТОВ «Агротехсоюз» у сфері ЗЕД. Предметом дослідження є формування стратегії організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз». Розглянуто особливості організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз», досліджено форму зовнішньоекономічного апарату підприємства, обґрунтовано необхідність розробки його зовнішньоекономічної стратегії. Проведене дослідження надає підстави констатувати, що під організаційним розвитком слід розуміти процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарчої діяльності та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін навколишнього середовища. Для отримання намічених показників збутової діяльності на міжнародному ринку суттєву увагу має бути приділено розробці стратегії комунікаційної активності компанії за кордоном.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, зовнішньоекономічний апарат, стратегія організаційного розвитку підприємства, управління ЗЕД.

**DOI:**

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Юденко Аліна Віталіївна** – студентка факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** alinayudenko5@gmail.com

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Юденко А. В. Стратегия организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз»

Целью статьи является исследование теоретико-практических аспектов организационного развития ООО «Агротехсоюз» в сфере ВЭД. Предметом исследования является формирование стратегии организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз». Рассмотрены особенности организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз», исследована форма внешнеэкономического аппарата предприятия, обоснована необходимость разработки его внешнеэкономической стратегии. Проведенное исследование дает основания констатировать, что под организационным развитием следует понимать процесс комплексного организационного совершенствования системы, целью которого является упорядочение составляющей хозяйственной деятельности и преобразование различных частей системы для поддержания долгосрочной жизнедеятельности и адаптации к изменениям окружающей среды. Для получения намеченных показателей сбытовой деятельности на международном рынке существенное внимание должно быть уделено разработке стратегии коммуникационной активности компании за рубежом.

**Ключевые слова:** организационное развитие, внешнеэкономический аппарат, стратегия организационного развития предприятия, управление ВЭД.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Формул.:** 3. **Библ.:** 8.

**Юденко Алина Витальевна** – студентка факультета менеджмента и маркетинга, Национальный технический университет Украины «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** alinayudenko5@gmail.com

UDC 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Yudenko A. V. The Strategy of Organizational Development of the Foreign Economic Activities for «Ahrrotekhsyoz» LLC

The article is aimed at studying the theoretical and practical aspects of the organizational development of «Ahrrotekhsyoz» LLC in the sphere of FEA. The subject of research is the formation of a strategy of the organizational development of foreign economic activity for «Ahrrotekhsyoz» LLC. The features of the organizational development of the foreign economic activity of «Ahrrotekhsyoz» LLC are considered, the form of the enterprise's external economic apparatus is studied, and the need to develop its foreign economic strategy is substantiated. The conducted research suggests that organizational development should be understood as a process of integrated organizational improvement of the system, which aims to adjust the component of economic development along with transforming different parts of the system to maintain long-term work and adapt to environmental changes. In order to obtain the set targets for sales in the international market, a significant attention should be paid to developing a strategy for the company's communication activity abroad.

**Keywords:** organizational development, foreign economic apparatus, organizational strategy of enterprise's development, management of FEA.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

**Yudenko Alina V.** – Student of the Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** alinayudenko5@gmail.com