

УДК 631.1

О. В. Галаган,  
здобувач кафедри міжнародної економіки  
Київський національний торговельно-економічний університет

## ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК

*У статті досліджено механізм розробки та реалізації експортної стратегії вітчизняних підприємств у сучасних умовах, визначено його особливості у агропромисловій сфері. Виявлено основні фактори, що впливають на успішність реалізації експортної стратегії, та запропоновано напрями підвищення ефективності стратегічного планування ЗЕД підприємств АПК.*

*В статье исследован механизм разработки и реализации экспортной стратегии отечественных предприятий в современных условиях, определены его особенности в агропромышленной сфере. Выделены основные факторы, которые влияют на успешность реализации экспортной стратегии, и предложены направления повышения эффективности стратегического планирования в ВЭД предприятий АПК.*

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

Стрімкий та неухильний розвиток конкуренції на світовому ринку зумовлює необхідність дослідження проблем ефективного ведення бізнесу в умовах мінливості зовнішнього середовища. У цьому складному процесі особливе місце посідає процес розробки експортної стратегії, поглиблення досліджень якої є передумовою підвищення ефективності діяльності вітчизняних компаній на зовнішніх ринках.

Актуальність дослідження теоретичних засад розробки експортної стратегії підприємств АПК зумовлюється тим, що дана галузь протягом останніх років розвивалася стихійно, що є недопустимим за умови орієнтації на зовнішні ринки. Відсутність придатних для використання на практиці досліджень механізму побудови експортної стратегії господарюючих суб'єктів аграрного сектора значною мірою ускладнює процес адекватного експортоорієнтованого розвитку. Усе зазначене свідчить про високу актуальність обраної теми та необхідність її всебічного вивчення.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Процес стратегічного планування при експорті досліджується сьогодні широким колом вітчизняних науковців: В.Г. Андрійчуком, М.М. Алексеевим, Э.А. Афитовой, С. Дугласом, М.В. Корж, Ю.В. Яковцем. Економіка АПК також знахо-

диться у колі наукових інтересів значної кількості дослідників: В.І. Власової, В.І. Губенка, С.М. Кваші, І.В., П.Т. Саблука, О.А. Фесини.

Проте, дослідження механізму та особливостей розробки експортної стратегії підприємств АПК не набуло у вітчизняній літературі достатнього висвітлення, що створює передумови для здійснення досліджень з елементами наукової новизни.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження процесу розробки експортної стратегії підприємств агропромислового комплексу та визначення факторів, що впливають на її успішність у нинішніх умовах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вихід підприємства на зовнішній ринок — тривалий процес, що вимагає значних ресурсів та пов'язаний з істотними ризиками. З іншого боку, здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності є логічним етапом у розвитку компаній, що досягли успіху на внутрішньому ринку. Проте відсутність обгрунтованої стратегії експорту та діяльність на зовнішньому ринку за наявним внутрішнім шаблоном негативно впливають на результативність інтеграції українських компаній у світовий торговельний простір. Особливо гостро дана проблема стоїть для підприємств агропромисло-

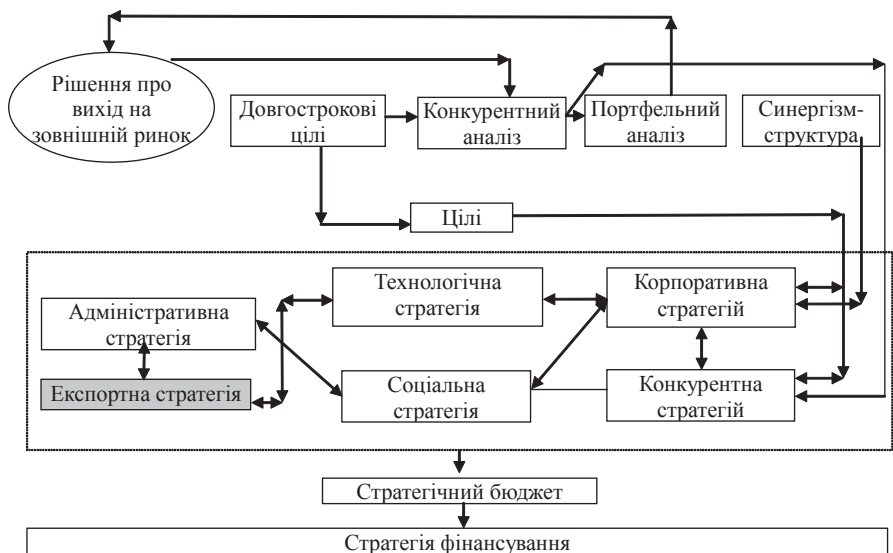
го комплексу, що втрачають значні ресурси, намагаючись вийти на зарубіжні ринки, яким притаманний високий рівень застосування прихованого протекціонізму та паратарифних заходів.

У ході дослідження практики розробки експортних стратегій вітчизняними підприємствами було виявлено, що на більшості з них вони розробляються відокремлено від корпоративної стратегії та не враховують її цілей, а також можливостей підприємства. У результаті відбувається перерозподіл фінансових ресурсів на користь ЗЕД, що призводить до зниження ефективності операційної діяльності та ускладнює процес фінансування ЗЕД на довгострокову перспективу. Така ситуація є досить поширеною на підприємствах агропромислового комплексу, які для розширення географії діяльності переорієнтовуються на використання дешевших матеріалів, що, зрештою, знижує попит на вітчизняну продукцію на зовнішніх ринках. Необхідно зауважити, що імперативом ефективності експортної стратегії підприємства є її узгодження з загальною стратегією функціонування підприємства (рис. 1).

Розробка та реалізація експортної стратегії підприємства здійснюються у кілька етапів, кожен з яких має свою специфіку для підприємств агропромислового комплексу. Основним фактором, що формує особливі умови зовнішньоекономічної діяльності у цій сфері, є фактор сезонності, що визначає часові межі кожного з етапів реалізації експортної стратегії.

Механізм розробки та впровадження експортної стратегії на підприємствах АПК передбачає 5 етапів: підготовчий, етап консолідації ресурсів, початковий етап, етап регулярного експорту та етап корегування (рис. 2).

Етап корегування часто

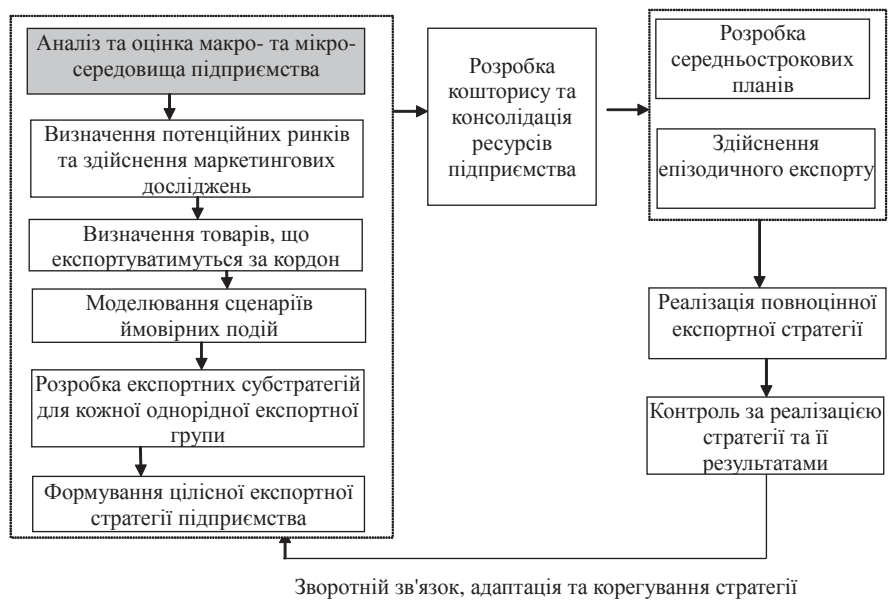


**Рис. 1. Місце експортної стратегії у системі стратегічного планування підприємства**

Джерело: Дуглас С., Крейг С. Еволюція стратегії глобального маркетинга: масштаби, сфера діяльності і синергізм // Класика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Москва М.П. — СПб.: Питер, 2006.

виступає підготовчим етапом при виході на новий ринок, оскільки передбачає не лише корегування існуючої експортної стратегії до реалій певного ринку, а й її адаптацію до попередньо оцінених параметрів іншого.

На підготовчому етапі підприємство функціонує на внутрішньому ринку та не здійснює експортної діяльності, проте здійснює оцінку потенціалу експортної діяльності. Тривалість підготовчого періоду може коливатися у межах від 1 до 3-х років та визначається розмірами підприємства,



**Рис. 2. Механізм реалізації експортної стратегії багатопрофільного підприємства агропромислового комплексу**

Джерело: Дуглас С., Крейг С. Еволюція стратегії глобального маркетинга: масштаби, сфера діяльності і синергізм // Класика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Москва М.П. — СПб.: Питер, 2006.

особливостями товару, що воно пропонує, а також параметрами ринку, на який воно планує виходити. Так, розробка експортної стратегії для невеликого підприємства, що здійснює експорт сільськогосподарської сировини триває, за оцінками експертів, від 3-х до 6-ти місяців, у той час як здійснення маркетингових досліджень для масштабної експансії на ринок готових продуктів харчування сусідніх країн триває близько 18 місяців.

Підготовчий етап передбачає дослідження конкурентного середовища зарубіжного ринку, вивчення конкурентів, споживачів та оцінення достатності стратегічного потенціалу підприємства. На даному етапі має бути здійснений розрахунок параметрів галузі. Експертним методом має бути оцінене місце галузі в народному господарстві потенційного імпортера, розмір ринку (річні обсяги виробництва аналогічної продукції місцевими компаніями, обсяги імпорту та споживання), динаміка ринку (темпи змін у %), стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад), кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції, кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність, технологічно-інноваційний рівень галузі, наявність бар'єрів, у тому числі і прихованих, можливості виходу з ринку, рівень диференціації продукції конкурентів, рівень і темпи інновацій, рівень прибутковості галузі [1, с. 119]. З огляду на останні тенденції розвитку ринку агропромислової продукції, необхідно також оцінити можливості продажу товарів з метою альтернативного використання.

При розробці експортної стратегії для підприємств, що пропонують на зовнішні ринки готову продукцію, на даному етапі необхідно провести також конкурентний аналіз, тобто визначити конкурентні сили і конкурентні позиції основних суб'єктів галузі. З огляду на результати, отримані у ході конкурентного аналізу, має бути здійснена структуризація конкурентних переваг та їх ранжування за ступенем досяжності. На основі даного ранжування відбуватиметься вибір тих конкурентних переваг, на яких базуватиметься експортна стратегія підприємства на даному ринку [2, с. 76].

Прямий експорт у випадку агропромислового комплексу здійснюється переважно великими підприємствами або кластерами, що підвищує вірогідність експорту підприємством одразу декількох товарних позицій. У такому випадку доцільно проводити ретельний конкурентний аналіз кожного з сегментів ринку, що знаходиться у колі інтересів експортера. Відповідно, експортні субстратегії також мають розробля-

тися окремо для кожного товару. Більшість дослідників, що займаються питаннями стратегічного планування у ЗЕД, стверджують, що при розробці експортної стратегії для підприємства агропромислового комплексу доцільно виділяти окремі та загальну експортні стратегії підприємства. Окрема експортна стратегія розробляється для кожного виду, марки товару на усіх перспективних або існуючих ринках, а загальна експортна стратегія підприємства об'єднує у собі усі окремі експортні стратегії [3, с. 49, 53].

Проблемою вітчизняної економіки у цілому та агропромислового комплексу зокрема є те, що на практиці підприємства зазвичай використовують спрощену оцінку своїх експортних можливостей, що характеризується високим ступенем невизначеності та зводиться до виявлення можливого обсягу експорту продукції, що вже виробляється підприємством, з виявленням потенційного кола країн-імпортерів. Такий підхід не може слугувати об'єктивною основою для успішної зовнішньоторговельної експансії. Тому підготовчий етап, значенням якого часто нехтують, має полягати у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також у візуалізації отриманої інформації у проекті бізнес-плану експортної діяльності.

Діяльність підприємств АПК на зовнішніх ринках характеризується вищим у порівнянні з внутрішнім рівнем ризиків, що зумовлені сильнішим конкурентним середовищем, високим вимогам до якості товарів, а також високим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями та реалізацією експортної стратегії. Тому при формуванні експортної стратегії вже на підготовчому етапі необхідно здійснити усебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На основі прийнятого рішення щодо виходу на зовнішній ринок підприємство переходить на другий етап — етап консолідації ресурсів. Даний етап передбачає знаходження підприємством необхідних коштів для реалізації експортної стратегії. Особливої ваги даний етап набуває для підприємств, що здійснюють прямий експорт готової продукції, особливо продовольчих товарів. Успіх на зовнішньому ринку у даному випадку значною мірою залежить від комплексу маркетингу, що зазвичай є досить дорогим та сягає 35—40% сукупних витрат при виході на новий ринок.

Тенденції розвитку ринків агропромислової продукції свідчать про доцільність зосередження уваги вітчизняних підприємств на експорті на ринки економічно розвинутих країн органічної продукції. Їх ціна є на 15—30% вищою за ціну аналогів,

вирощених з використанням ГМО. Проте просування органічної продукції є значно дорожчим, оскільки потребує вкладень у інформування споживача про переваги запропонованої продукції.

Наступний етап процесу реалізації експортної стратегії — початковий. На даному етапі підприємство зберігає орієнтацію на внутрішній ринок при незначному обсязі експортних поставок (не більше 10% загального обсягу реалізації).

Необхідно зауважити, що на початковому етапі переважна більшість операцій здійснюються шляхом непрямого експорту, тобто через посередника, що знаходиться у країні базування підприємства. Навіть у випадку орієнтації на прямий експорт у довгостроковій перспективі доцільно на початковому етапі здійснювати торгівлю опосередковано для визначення характеристик попиту на запропонований товар.

Експортна діяльність підприємства на початковому етапі може обмежуватися і разовими поставками. При цьому основні задачі та методи їх реалізації на підготовчому та початковому етапах ідентичні.

На етапі регулярного експорту підприємство значно розширює обсяги експорту. Експортні операції здебільшого здійснюються шляхом створення власної збутової мережі, торговельних представництв. У випадку агропромислового комплексу експортна стратегія може передбачати створення спільних підприємств, у яких функції будуть розділені за географічним принципом: вирощування сировини здійснюватиметься в Україні, а її переробка — у країні-контрагенті. Можливим є також сценарій, за якого лише фасування та пакування готової вітчизняної продукції здійснюється за кордоном: подібні угоди, хоча й нечисленні, проте існують з підприємствами Росії та Франції.

На етапі регулярного експорту важливе значення має створення ефективних каналів збуту та системи логістики, формування стійкого іміджу постачальника високоякісної продукції. За умови успішної реалізації експортної стратегії підприємства, можливим є також варіант розширення експортної діяльності за рахунок закупівлі продукції у невеликих вітчизняних виробників з метою її подальшого перепродажу на зовнішніх ринках.

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

У ході дослідження процесу стратегічного планування експортної діяльності на вітчизняних підприємствах було виявлено наявність низки факторів, що визначають його успішність: ґрунтовність початкових досліджень, ретель-

ність розробки субстратегій, варіативність та гнучкість загальної стратегії підприємства. Планування виходу на зовнішній ринок має відбуватися у кілька етапів, специфіка протікання кожного з яких визначається спеціалізацією підприємства-експортера. Спільним імперативом для усіх сфер господарювання є розроблення експортної стратегії у відповідності до потенціалу підприємства та на основі загальної стратегії розвитку. Неврахування зазначених факторів може призвести у результаті до ресурсного виснаження підприємства та зниження рентабельності діяльності на внутрішньому ринку.

Розробка експортної стратегії підприємств агропромислового комплексу ускладнюється необхідністю постійного її корегування на чинники зовнішнього середовища, вплив яких у даній сфері є особливо відчутним. Характерним є також вплив фактора сезонності на часові межі кожного з етапів експортної стратегії підприємств АПК. Це значною мірою ускладнює процес стратегічного планування та вимагає від керівництва розробки кількох альтернативних варіантів перебігу ЗЕД.

До основних напрямів підвищення ефективності стратегічного планування експорту підприємств АПК належить, у першу чергу, поглиблення аналізу ринків потенційних країн-імпортерів з метою виявлення рівня їх захищеності, у тому числі за рахунок застосування державою методів прихованого протекціонізму. Доцільним є також постійне корегування існуючої стратегії на основі оперативних даних, отриманих у ході реалізації базового варіанта.

#### **Література:**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2009. — 246 с.
  2. Кирчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. — Х.: ХНАДУ, 2009. — 160 с.
  3. Афигов Э.А. Планирование на предприятии: учебное пособие для вузов. — Минск: Высшая школа, 2010. — 286 с.
  4. Дуглас С., Крейг С. Эволюция стратегии глобального маркетинга: масштабы, сфера действия и синергизм // В кн. Классика маркетинга / Составители Эннис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. — СПб.: Питер, 2006. — 485 с.
  5. Корж М.В. Стратегія міжнародного маркетингу. Теорія і практика: монографія / М.В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. акад. — Краматорськ: ДДМА, 2010. — 360 с.
- Стаття надійшла до редакції 13.09.2011 р.*