

Лебедь І.Г.*

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

Статтю присвячено вивченню засобів та механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств легкої промисловості. Показано, що на даний момент для України актуальним є продуктова диверсифікація експорту за рахунок продукції галузі легкої промисловості. Досліджено основні складові компоненти системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств легкої промисловості – базова стратегія ЗЕД, стратегія вибору цільових ринків, стратегія проникнення на міжнародні ринки, стратегія формування конкурентних переваг, продуктова стратегія, стратегія просування.

Статья посвящена изучению инструментов и механизмов управления внешнеэкономической деятельностью предприятий легкой промышленности. Показано, что на данный момент для Украины актуальной является продуктовая диверсификация экспорта за счет продукции отрасли легкой промышленности. Исследованы основные составляющие компоненты системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятий легкой промышленности - базовая стратегия ВЭД, стратегия выбора целевых рынков, стратегия проникновения на международные рынки, стратегия формирования конкурентных преимуществ, продуктовая стратегия и стратегия продвижения.

The article is aimed to research instruments and mechanisms of management foreign economic activity enterprises of light industry. Showed, that now for Ukraine actual food diversification of export to the products of light industry. Researched basic komponents system of management foreign economic activity enterprises of light industry – basic strategy, strategy of choice foreign markets, strategy of penetration to the international markets, strategy of forming competitive edges, food strategy and strategy of advancement.

Актуальність дослідження. Починаючи з другої половини ХХ століття спостерігаються процеси поглиблення міжнародних економічних відносин між країнами, групами країн та наддержавними утвореннями, посилюється міжнародний поділ праці, інтернаціоналізація господарського життя, збільшується відкритість національних економік, розвиваються та набувають більшої ваги саме міжнародні зв'язки. Однією з основних тенденцій сучасного розвитку міжнародних економічних відносин стало значне зростання

* економіст II категорії НДЧ Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

масштабів, напрямків та форм здійснення міжнародних торговельних операцій. Аналіз структури зовнішньоторговельних операцій українських підприємств засвідчує суттєві перекося у зовнішній торгівлі у бік домінування низько технологічних та сировинних галузей, ринки збуту яких характеризуються відносно низькою нормою прибутку, суттєвим впливом цінової конкуренції та значним рівнем чутливості до коливань ділової ринкової кон'юнктури, що знову ж таки посилює цінову конкуренцію і робить вирішальним вплив цінового фактору на успішність та результативність діяльності підприємств. Дана ситуація обумовлює вкрай високу вразливість української економіки до стану кон'юнктури світового ринку, а подолання даної залежності вимагає впровадження політики широкої галузевої диверсифікації експорту, реалізації стратегій розвитку нових експортних напрямків, передусім як альтернативи базовим експортним галузям – хімічної та металургійної промисловості, які є вкрай вразливими до цінових кон'юнктурних коливань на світових ринках, що протягом останніх періодів мали негативний для українських експортерів характер.

У якості потенційної альтернативи базовим експортним галузям в Україні ми вбачаємо усі галузі легкої промисловості, де Україна володіє достатнім експортними потенціалом, який здатен бути реалізований не лише на традиційних ринках експортного збуту у межах РФ та країн СНД, а також і на нині недостатньо освоєних ринках країн Східної Європи, країн Балтії, Країн Сходу та Середньої Азії. Можемо відзначити, що для успішного просування продукції підприємств легкої промисловості України на міжнародні ринки, та реалізації у такий спосіб задач продуктової диверсифікації українського експорту, вкрай актуальною є розробка механізмів та інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств легкої промисловості.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств присвячено роботи вітчизняних дослідників галузі міжнародного менеджменту та маркетингу, світової економіки і міжнародних економічних відносин, зокрема таких вчених як Багієв Г.Л., Кириченко О.А., Кредсіов А.І., Руденко-Сударєва Л.В., Українська Л.О., Циганкова Г.М. та ін. В роботах вказаної групи дослідників розглядаються загальні питання формування зовнішньоекономічної стратегії компаній на міжнародних ринках (у т.ч. і стратегії міжнародного маркетингу), досліджуються проблеми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національних виробників, аналізуються підходи до вибору стратегії проникнення українських компаній на зовнішні ринки, розглядаються інструменти та механізми просування вітчизняної продукції на міжнародних ринках.

Виявлення невирішених проблем. Вивчення економічної літератури, присвяченої проблемам формування механізмів управління міжнародною діяльністю українських підприємств виявило наявність малодосліджених та дискусійних питань, зокрема – недостатня увага дослідників присвячена проблемам вибору оптимального управлінського інструментарію в діяльності на міжнародних ринках.

Основна мета та завдання статті. Основна мета статті полягає в проведенні дослідження та здійсненні систематизації механізмів та інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств легкої промисловості на міжнародних ринках.

Виклад основного матеріалу. Зауважимо, що питання формування ефективних механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств легкої промисловості вимагає проведення дослідження нині діючих механізмів менеджменту ЗЕД, вивчення методів, моделей та механізмів стратегічного менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності даних підприємств. Реалізацію поставленої задачі здійснено на прикладі групи підприємств галузей легкої промисловості, що активно займаються експортом своєї продукції на міжнародні ринки і приділяють достатню увагу саме даному напрямку діяльності.

Встановлено, що діяльність досліджуваної групи підприємств легкої промисловості на зовнішньому ринку в останні роки набуває все більшого значення. Можемо дійти висновку, що обмежені потенційні можливості внутрішнього ринку, досить сильна конкуренція на ринку змушували керівництво підприємств шукати нові ринки збуту своєї продукції для максимально повного завантаження виробничих потужностей, зниження на цій основі собівартості продукції (за рахунок скорочення постійних витрат на одиницю продукції), досягнення за рахунок цього більшої конкурентоспроможності в ціновій сфері та в кінцевому рахунку забезпечення стійкого прибуткового існування даних підприємств на ринку в довгостроковій перспективі.

Основними причинами, які змушують менеджмент досліджуваних підприємств здійснювати подальше освоєння зовнішніх ринків, є такі:

1. По-перше, міжнародні ринки відкривають значні можливості для нарощування збуту, збільшення доходів, отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу.

2. По-друге – вихід на зовнішні ринки дозволяє вказаним підприємствам диверсифікувати ризики ринкової кон'юнктури в окремій країні.

3. По-третє – вийти на рівень беззбитковості, працюючи тільки на українському ринку, досить складно в умовах недостатнього платоспроможного попиту споживачів на внутрішньому ринку України.

4. По-четверте, ціни на продукцію підприємства на зовнішньому ринку зазвичай вищі за ціни вітчизняного ринку, а тому експорт продукції економічно вигідний підприємствам, адже дозволяє їм отримувати більш високу норму прибутку, активно працюючи на експорт.

Таким чином, зростаюча експортна активність досліджуваної групи підприємств легкої промисловості вимагає посиленої уваги до стратегічного менеджменту ЗЕД, що у свою чергу передусім потребує ретельного дослідження діючих методів та інструментів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Послідовність реалізації процедури дослідження методів та механізмів стратегічного менеджменту ЗЕД досліджуваних підприємств представлена на рис 1.

Результати опитування менеджменту досліджуваних підприємств легкої промисловості із приводу наявності на їх підприємствах чіткої стратегії та цілей зовнішньоекономічної діяльності засвідчують, що загалом у менеджменту вказаних підприємств спостерігається досить високий рівень розуміння необхідності чіткої стратегії зовнішньоекономічної діяльності, свідченням чого є той факт що на 85% від загальної кількості досліджуваних підприємств існують чітко сформульовані стратегія та цілі зовнішньоекономічної діяльності та відповідно лише на 15% досліджуваних підприємств стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як такий відсутній і дані підприємства не мають чіткої стратегії, цілей і завдань у їх зовнішньоекономічній діяльності.

Досліджуючи ступінь розвитку системи стратегічного управління у зовнішньоекономічній діяльності досліджуваних підприємств легкої промисловості відзначимо, що менеджмент вказаних підприємств тільки опановує процедурами та технологіями стратегічного управління, при цьому більшість підприємств не здійснює сегментацію зовнішніх ринків збуту своєї продукції та не розробляє по відношенню до окремих груп рин-

ків індивідуальні експортні стратегії, а розглядає експорт продукції як єдиний цільний напрям своєї діяльності, а тому і встановлює стратегічні цілі і завдання по відношенню до експорту як такого.

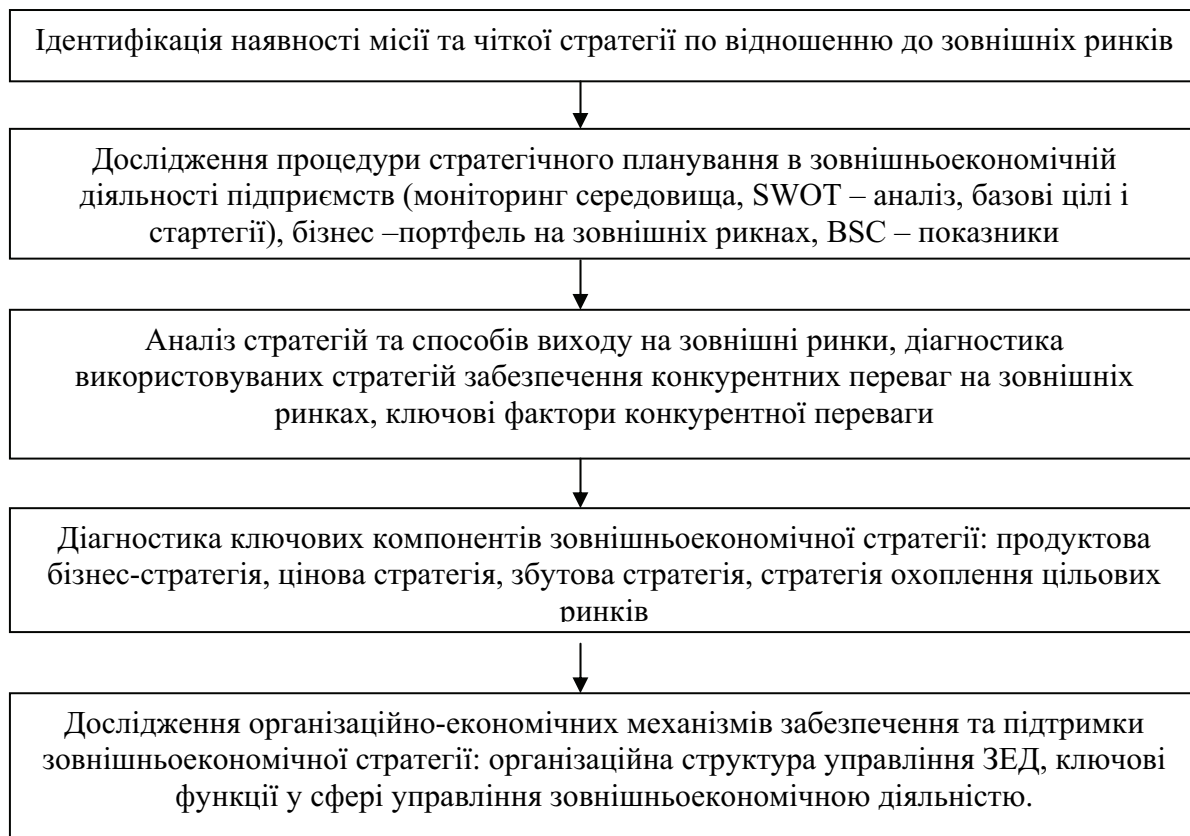


Рис. 1. Схема процесу дослідження механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств (розроблено автором)

Що стосується формування найбільш частих цілей та задач у зовнішньоекономічній діяльності для групи досліджуваних підприємств (із числа тих що не проводять сегментації ринків і встановлюють єдині цілі по відношенню до усього експорту своєї продукції), то їх розподіл за частотою встановлення представлено на рис 2.

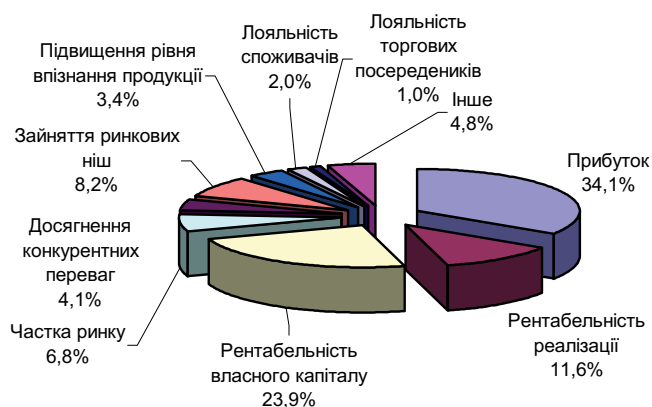


Рис 2. Цілі, які найчастіше використовуються у зовнішньоекономічній діяльності підприємств (побудовано автором за результатами опитування)

Як випливає із представленого рис 2, в системі цілеполягання у зовнішньоекономічній діяльності більшості досліджуваних підприємств легкої промисловості домінує фінансовий аспект, при цьому основними стратегічними цілями у експортній діяльності вказаної групи підприємств є цілі у сфері прибутку, рентабельності реалізації та рентабельності власного капіталу.

У свою чергу ігноруються такі цілі та завдання як обсяги продаж та частка ринку, досягнення конкурентних переваг, завоювання ринкових ніш, підвищення впізнання торгової

марки компанії зарубіжними споживачами, забезпечення лояльності споживачів та торгових посередників до продукції підприємств та ін.

Таким чином, в більшості обстежених підприємств легкої промисловості домінує фінансове розуміння сутності стратегій зовнішньоекономічної діяльності та власне ігнорується роль міжнародного маркетингу як основи стратегічного управління у ЗЕД, що не сприяє забезпеченню стійких позицій українських підприємств на експортних ринках.

Актуальним напрямком дослідження системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваної групи українських підприємств легкої промисловості є діагностика стратегій їх впровадження на зовнішні ринки, результати якого схематично подано на рис 3. Дослідження стратегій входження українських підприємств легкої промисловості на зовнішні ринки засвідчує домінування пасивних експортних стратегій – 45% опитуваних підприємств експортують свою продукцію на зовнішні ринки через незалежних іноземних посередників; 20% використовують для цього закордонних офіційних дистриб'юторів (що гарантує зосередження більшої уваги дистриб'ютора на просуванні продукції саме даного експортера), 15% здійснюють експорт продукції через власні представництва за кордоном (що характеризується ще більш підвищеною увагою до просування української продукції на зовнішніх ринках). Що стосується застосування відносно активних зовнішньоекономічних стратегій, то тільки 15% від загального числа досліджуваних підприємств легкої промисловості мають за кордоном власні виробничі потужності спільно із закордонним партнером і лише 5% від загальної чисельності досліджуваних підприємств мають на 100% власні виробничі потужності за кордоном.

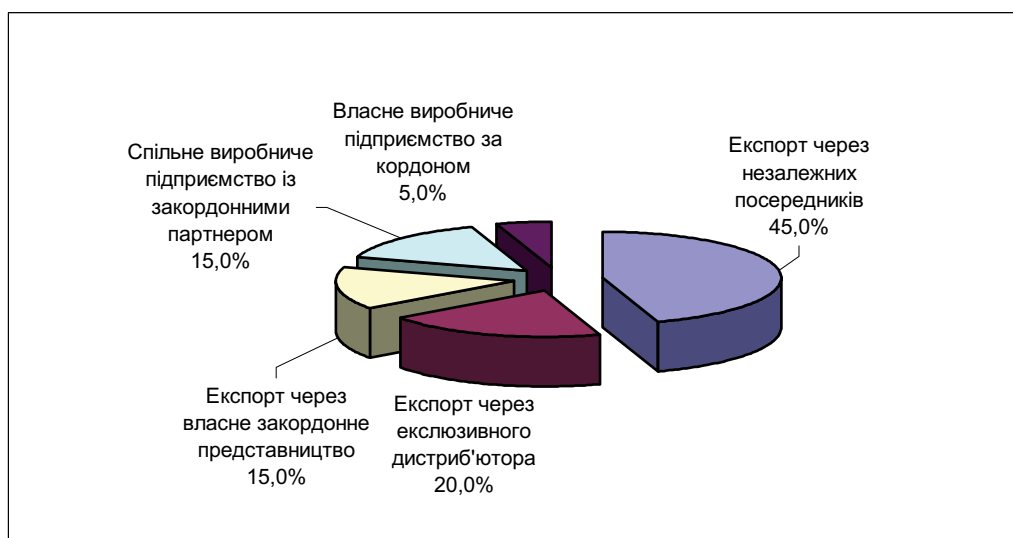


Рис 3. Стратегії входження українських підприємств легкої промисловості на зовнішні ринки (побудовано автором за результатами опитування)

Таким чином, дослідження стратегій входження українських підприємств легкої промисловості до системи міжнародного бізнесу дозволило ідентифікувати вагому проблему системи стратегічного менеджменту – переважну пасивність використовуваних стратегій, орієнтацію головним чином на систему експорту через незалежних посередників, що суттєво ускладнює перспективи успішного просування української продукції на міжнародні ринки.

Вагомий компонент механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – засоби та методи формування конкурентних переваг та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських виробників галузі легкої промисловості на світових ринках. Результати експертизи досліджуваної групи підпри-

ємств легкої промисловості (рис. 4) дозволили дійти висновку, що на даний момент основними конкурентними перевагами української продукції є цінові переваги, обумовлені факторними умовами у країні, а саме – більш дешевою вартістю робочої сили (33,3% респондентів) та більш низькою ціною використовуваних для виробництва матеріалів та комплектуючих (20,8%). Також досить значимою конкурентною перевагою української продукції, за оцінками експортерів, виступає оптимальне співвідношення ціни та якості продукції (16,7% респондентів), що фактично свідчить про наявність прийнятної за рівнем якості продукту, який успішно просувається на міжнародні ринки завдяки гнучкій ціновій політиці.

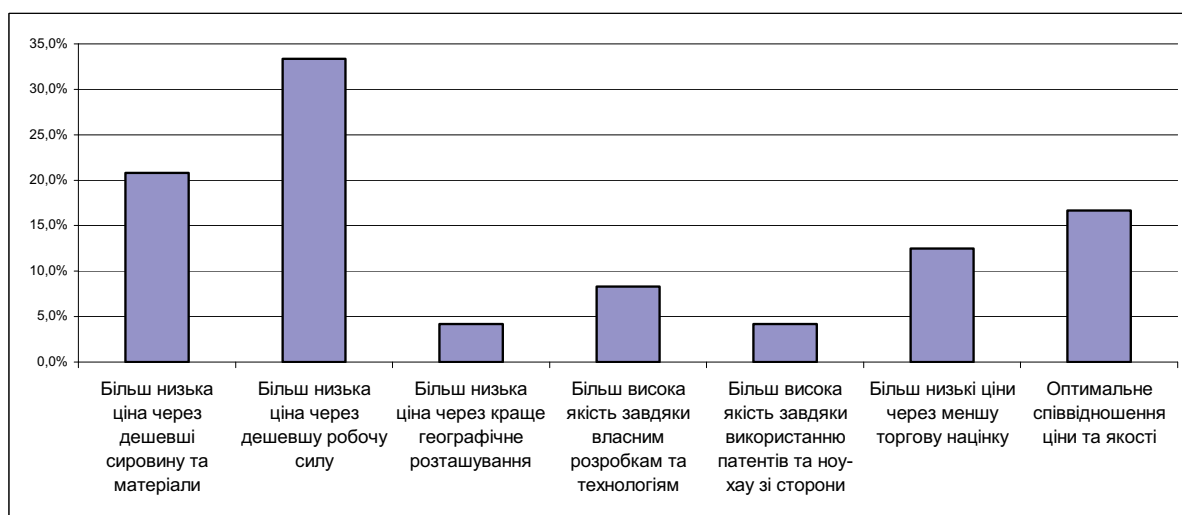


Рис 4. Основні компоненти конкурентних переваг продукції українських підприємств легкої промисловості на міжнародних ринках (складено автором за результатами опитування)

Що стосується якісних факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств, то 8,3% експортерів вважають власними конкурентними перевагами більш високу якість продукції, забезпечену власними унікальними розробками та технологіями; 4,2% відзначили якісну перевагу власної продукції, забезпечену використанням технологій, патентів та ноу-хау зі сторони, у т.ч. і в рамках передачі між партнерами по спільному підприємству.

Наступним етапом дослідження системи стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств легкої промисловості є ідентифікація ключових компонентів зовнішньоекономічної стратегії, передусім - продуктової бізнес-стратегії. Особливості продуктової бізнес-стратегії досліджуваної групи підприємств залежать передусім від масштабів та напрямків зовнішньоекономічної діяльності, частки експорту в загальному обсязі виробництва та продажу продукції, кількості зовнішніх ринків, куди постачається продукція.

Аналізуючи продуктову політику крупних експортерів продукції легкої промисловості можемо дійти висновку, що переважна більшість з цих компаній дотримуються стратегії широкої диверсифікації продуктового портфелю, намагаючись, по-перше – розширювати обсяги та масштаби своєї діяльності за рахунок присутності в окремих продуктових сегментах ринку; по-друге – намагаючись мінімізувати залежність успішності свого функціонування від доходів в одному конкретному напрямку діяльності. На відміну від групи підприємств – крупних експортерів, для середніх експортерів продукції легкої промисловості більш розповсюдженою є продуктово-ринкова стратегія спеціалізації на основному напрямку бізнесу, що пов'язано з двома обставинами:

- по-перше, підприємства середнього масштабу не володіють настільки потужною ресурсною базою, як крупні виробники, а тому вони не мають можливостей розвивати на однаково високому рівні кілька напрямків бізнесу;

- по-друге – через менші фінансові та виробничі можливості середнім виробникам не під силу конкурувати з потужними міжнародними корпораціями на всіх напрямках діяльності, а тому вони з метою забезпечення своєї ринкової конкурентоспроможності віддають пріоритет стратегії спеціалізації, що дозволяє сконцентрувати більшу частину ресурсів виробників на основному напрямку бізнесу та одержати за рахунок цього конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Таким чином, здійснене системне дослідження ключових компонентів стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств дозволяє ідентифікувати наступну структуру, ключові елементи та методи стратегічного управління в ЗЕД українських підприємств легкої промисловості (рис 5).

Наявність стратегії та цілей зовнішньоекономічної діяльності: під час дослідження автором встановлено, що формування системи стратегічного менеджменту ЗЕД тільки формується – 15% підприємств взагалі не мають чітко визначеної зовнішньоекономічної стратегії та цілей, 60% підприємств розробляють лише загальні положення своєї стратегії зовнішньоекономічної діяльності і лише 25% мають чітку стратегію та індивідуальні цілі у відношенні окремих зовнішніх ринків. В системі ціле полягання досліджених суб'єктів ЗЕД домінують переважно фінансові цілі, при цьому багато важливих аспектів міжнародного маркетингу ігноруються

Стратегія виходу на зовнішні ринки підприємств: дослідження стратегій входження українських підприємств на зовнішні ринки засвідчує домінування пасивних експортних стратегій – 45% опитуваних підприємств експортують свою продукцію на зовнішні ринки через незалежних іноземних посередників; 20% використовують для цього закордонних офіційних дистриб'юторів, 15% здійснюють експорт продукції через власні представництва за кордоном. Застосування відносно активних зовнішньоекономічних стратегій спостерігається лише на 20% підприємств, серед яких 15% - це виробничі СП за кордоном, 5% - 100% ПП за кордоном.

Стратегії формування конкурентних переваг на зовнішніх ринках: на даний момент основними конкурентними перевагами української продукції є цінові переваги, обумовлені факторними умовами у країні, а саме – більш дешевою вартістю робочої сили (33,3% респондентів) та більш низькою ціною використовуваних для виробництва матеріалів та комплектуючих (20,8%). Також досить значимою конкурентною перевагою української продукції, за оцінками експортерів, виступає оптимальне співвідношення ціни та якості продукції (16,7% респондентів), що фактично свідчить про наявність прийнятної за рівнем якості продукту, який успішно просувається на міжнародні ринки завдяки гнучкій ціновій політиці.

Ключові компоненти зовнішньоекономічних стратегій

А) продуктово-ринкові стратегії ЗЕД: особливості продуктової бізнес-стратегії досліджуваної групи підприємств залежать передусім від масштабів та напрямків зовнішньоекономічної діяльності, частки експорту в загальному обсязі виробництва та продажу продукції, кількості зовнішніх ринків, куди постачається продукція. Потужна ресурсна база крупних експортерів дозволяє їм розвивати кілька напрямків діяльності, що забезпечує зростання доходів та посилює позиції цих компаній на основних експортних ринках; підприємства середнього масштабу не володіють настільки потужною ресурсною базою, як крупні виробники, а тому вони не мають можливостей розвивати на однаково високому рівні кілька напрямків бізнесу;

Б) цінові стратегії ЗЕД: завдяки виявленій гнучкості цінових стратегій підприємствам вдається забезпечити собі оптимальне позиціонування на міжнародних ринках за критеріями ціни та якості продукції, тим самим створюючи необхідні конкурентні переваги.

В) стратегії збуту та розподілу продукції на зовнішніх ринках: На найбільш пріоритетних ринках експортного збуту продукції підприємства легкої промисловості (головним чином це ринок РФ та окремих країн Східної Європи) зазвичай використовують офіційних дистриб'юторів; на менш важливих ринках експортного збуту вони здійснюють продаж своєї продукції на через мережу оптових посередників

Рис 5. Структура, елементи та методи механізму стратегічного управління в ЗЕД українських підприємств (складено автором)

Висновки за результатами дослідження. Результати здійснених досліджень дозволяють дійти висновку, що створення системи стратегічного менеджменту ЗЕД тільки формується і значна частина підприємств не мають чітко визначеної зовнішньоекономічної стратегії та цілей, більшість підприємств розробляють лише загальні положення своєї стратегії зовнішньоекономічної діяльності і лише 25% мають чітку стратегію та індивідуальні цілі у відношенні окремих зовнішніх ринків. Показано, що у більшості підприємств легкої промисловості домінує фінансове розуміння сутності стратегій зовнішньоекономічної діяльності та власне ігнорується роль міжнародного маркетингу як основи стратегічного управління у ЗЕД, що не сприяє забезпеченню стійких позицій українських підприємств на експортних ринках. Дослідження стратегій входження українських підприємств на зовнішні ринки засвідчує домінування пасивних експортних стратегій через незалежних іноземних посередників; лише 20% використовують для цього закордонних офіційних дистриб'юторів, 15% здійснюють експорт продукції через власні представництва за кордоном. Застосування відносно активних зовнішньоекономічних стратегій спостерігається лише на 20% підприємств, серед яких 15% - це виробничі СП за кордоном, 5% - 100% ПП за кордоном. На даний момент основними конкурентними перевагами української продукції є цінові переваги, обумовлені факторними умовами у країні, а саме – більш дешевою вартістю робочої сили та більш низькою ціною використовуваних для виробництва матеріалів та комплектуючих.

Список використаних джерел

1. Багійев Г.Л. и др. Международный маркетинг. — СПб. и др.: Питер, 2003. — 509 с.
2. Зовнішня торгівля України в 2009 році: [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб.. — 3. вид., перероб. і доп. — К. : Знання-Прес, 2002. — 384 с.
4. Кредісов А.І., Березовенко С.М., Волошин В.В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. для студ. екон. вузів і ф-тів. К. : ВІРА-Р, 2002. — 544 с.
5. Руденко-Сударєва Л.В. Переваги і ризики транснаціоналізації економічного розвитку України : [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nac_bez/texts/2008/rudenko.pdf
6. Українська Л.О. Стратегії завоювання конкурентних позицій промислових підприємств : [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eprints.ksame.kharkov.ua/2525/1/УКРАЇНСЬКА_Л.О.pdf

7. Українські корпорації на міжнародних ринках : [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.kontrakty.com.ua
8. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2004. — 396 с.