

УДК 339.7

Баула О.В., к.е.н., доцент,

Сачук А.В.

Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто особливості варіативної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, досліджено форми зовнішньоекономічного апарату підприємств, обґрунтовано необхідність розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та виділено її типи.

Ключові слова: стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зовнішньоекономічний апарат, управління ЗЕД.

Baula O., Sachuk A.

FEATURES OF DEVELOPMENT OF STRATEGY AND ORGANIZATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE ARE IN MODERN TERMS OF GLOBALIZATION OF MENAGE

The article considers the feature and the stages of organization the international business, explored forms of apparatus for foreign trade, justified the necessity of the elaboration international business strategy and excreted its types.

Keywords: international business strategy, foreign trade apparatus, management of international business.

Баула О.В., Сачук А.В.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрены особенности вариативной организации внешнеэкономической деятельности предприятия, исследованы формы

Баула О.В., Сачук А.В.

внешнеэкономического аппарата предприятий, обоснована необходимость разработки внешнеэкономической стратегии предприятия и выделены ее типы.

Ключевые слова: стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия, внешнеэкономический аппарат, управления ВЭД.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливим науковим та практичним завданням. Характерною рисою функціонування сучасного світового господарства є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин, однією із форм яких є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства. Ведення ЗЕД підприємствами передбачає її чітку організацію, одним із основних елементів якої є визначення стратегії ЗЕД, оскільки від правильності її постановки безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства на зовнішній ринок, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Свої дослідження по даній тематиці проводили Карпенко М.О., Кириченко О.А., Кісь О.П., Ковтун О.Е., Коломієць І.Ф., Косенко С.В., Соколовська В.М., Стефаненко М.М. та ін. Однак, в сучасних глобалізаційних умовах господарювання, ЗЕД швидко розвивається, набуваючи нових рис, форм, тому існує необхідність постійного вивчення особливостей її організації.

Цілі статті. Метою нашого дослідження є визначення теоретичних аспектів організації та стратегії ЗЕД при виході підприємства на зовнішні ринки та закріпленні своїх позицій на ньому.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успішне функціонування підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічні операції неможливе без ефективної організації ЗЕД.

Організація ЗЕД – складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління, яка відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД [11].

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної

участі у міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними [6].

Процес проведення зовнішньоекономічних операцій розбивається на кілька етапів і стадій (рис. 1).

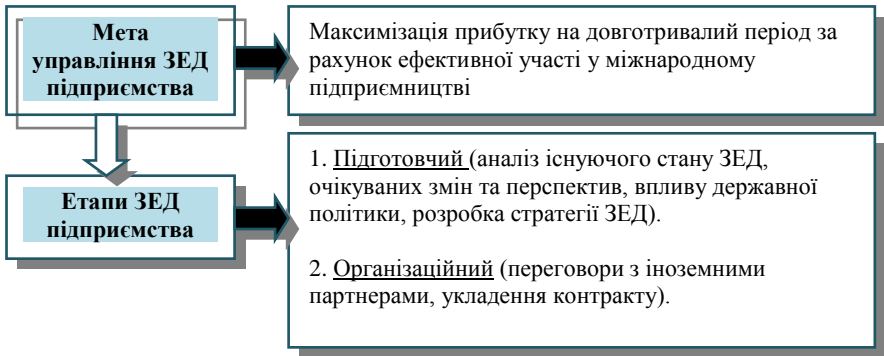


Рис. 1. Система організації ЗЕД підприємства
Джерело: складено на основі [2, с.53; 6]

На виробничих підприємствах, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності в умовах глобалізації, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління та зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

ВЗЕЗ не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління [4]. ВЗЕЗ підприємства створюється, як правило, з метою участі в розробці стратегії сприяння розвитку ЗЕД підприємства, прискорення його соціально-економічного розвитку, управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток, забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами, вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації, організації експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності і т.п. [3]. Відділ, як правило, складається із секторів

(груп, бюро, спеціалістів), кожен з яких має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними контрактами і угодами, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів, організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд реклаमाцій з експорту та імпорту та ін. Економічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства, аналіз ефективності експортно-імпортних операцій, контроль за виконанням плану, валютний контроль і т.д.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо частка експорту значна у загальному обігу, зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно, випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями, невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку, продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання і на підприємстві є необхідна кількість фахівців із ЗЕД [4].

Іншою формою зовнішньоекономічного апарату є зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ). Її основними завданнями, як правило, являються: планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод; збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури; підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства; підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості; вивчення кон'юнктури світових товарних ринків і виявлення критеріїв та вимог, які виставляються до конкурентоздатності товарів; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; організація післяпродажного обслуговування за кордоном; вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту; забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства; участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і зберігання продукції; участь у купівлі-продажу патентів, ліцензій, "ноу-хау"; участь у здійсненні протокольних заходів [6].

Якщо підприємство обирає для себе формою зовнішньоекономічного апарату створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків, то одним із ключових чинників ефективності його функціонування є формування та реалізація ефективної стратегії ЗЕД підприємства.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. А також – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [5, с.7]. Стратегія ЗЕД невід'ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями Кириченко О.А. [4]. Саме тому, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.

Особливості стратегії ЗЕД поділяють на дві групи – загальні та специфічні (характерні) риси. Загальні риси є характерними не лише стратегії ЗЕД, а й іншим видам стратегій. До таких рис слід віднести: комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій. Характерні риси стратегії ЗЕД властиві лише даному виду стратегії і до них варто віднести: врахування пріоритетності ЗЕД підприємства, спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, а також комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів ЗЕД та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства[8].

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, кадровий менеджмент [10].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити:

— економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти,

оподаткування, умови одержання кредиту і процентна ставка, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів тощо);

— демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);

— політико-правові;

— соціокультурні (відмінності у ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);

— науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);

— природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [1, с.65].

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства на основі якого здійснюється розробка стратегії ЗЕД, тому перейдемо до розгляду етапів її формування.

Як правило, на початковому етапі формування стратегії ЗЕД досліджується ринок декількох країн і відповідно за результатами дослідження складають таблицю показників та їх характеристик, проставляють бали, а потім підсумовують ці бали (вагові коефіцієнти) за кожною країною окремо, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД з результатами аналізу середовища ЗЕД, виявленні та усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії ЗЕД за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних.

На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД.

На восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти. На цьому процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується і розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії ЗЕД (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей ЗЕД, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії [10; 12, с.202].

З погляду маркетингу, використання інструментів якого є вирішальним при виході підприємства на зовнішній ринок, стратегія ЗЕД належить до стратегій інтернаціоналізації, яка являє собою освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів [13]. Стратегія інтернаціоналізації може бути реалізована у формі експорту, спільного підприємництва та прямого інвестування.

У науковій літературі досить часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, яку запропонував Дж. Леонтіадіс. Ці стратегії відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також використовуваними інструментами – скімінг, демпінг, експлорація та пенетрація (рис.2).

Скімінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент та якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування.

Стратегія інтернаціоналізації (скіммінг, демпінг, експлорація, пенетрація)

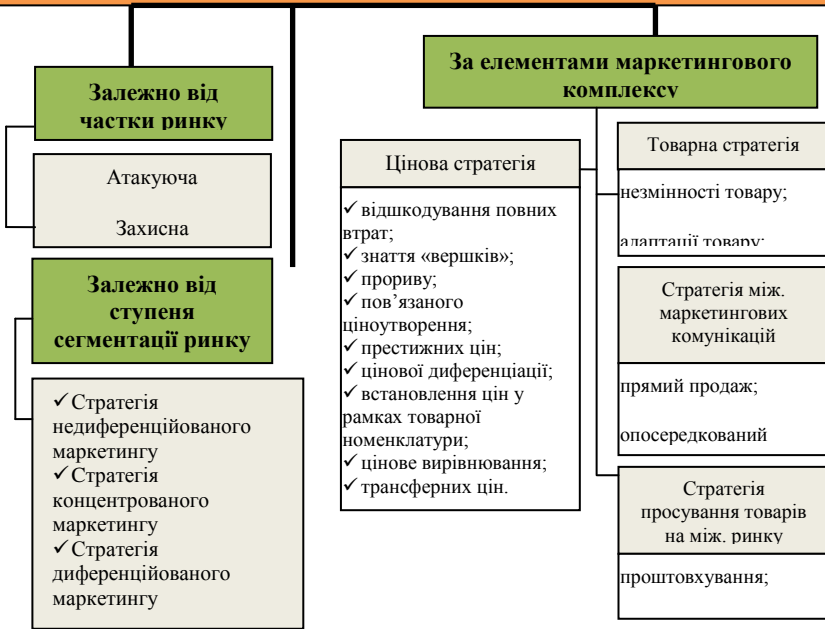


Рис. 2. Сукупність стратегій, на основі яких реалізуються стратегія ЗЕД підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 9, с.73].

Демпінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистриб'юторів.

Підприємство, яке використовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максимізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном [7].

Стратегія інтернаціоналізації є глобальною стратегією, тому на її основі прийнято розробляти базові стратегії, які конкретизують заходи, які необхідно здійснити для досягнення основної стратегії ЗЕД підприємства. Базовими стратегіями при виході на зовнішній ринок, на нашу думку, є стратегії пов'язані із часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

1. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие - 2013». — Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. —С.64 -68.
2. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств/ І.А. Волкова, І.В. Гірчук// Вісник ЖДТУ. – 2010.- №3. – С. 53-55.
3. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О.Карпенко, О.В.Захарченко [Електронний ресурс]// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010.- №26. - Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>.
4. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А.Кириченко, К.Г. Ваганов [Електронний ресурс] //Механізм регулювання економіки. – 2008. - №1. – Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html.

5. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2005. — 21 с.
6. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун, В.О. Зубар, О.М. Шкарапута [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.
7. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf.
8. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В.Косенко [Електронний ресурс] //Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. - №3. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eurpmbg/2011_3/Kosenko.pdf
9. Основи маркетингу: Навчальний посібник /Н.В. Бутенко [Електронний ресурс]. - К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. - 140с. - Режим доступу: <http://buklib.net/books/21857/>.
10. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М.Соколовська [Електронний ресурс]// Ефективна економіка. – 2009. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>.
11. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М.Стефаненко [Електронний ресурс]// Економіка фінанси, право. – 2012. - №8. - Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf.
12. Стратегія підприємства: Підручник /М.Г. Саєнко [Електронний ресурс]. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/21878/>.
13. Фокіна К.І. Міжнародні маркетингові стратегії / К.І.Фокіна [Електронний ресурс]//Матеріали міжнародної студентської конференції «Сучасна економічна наука: досвід тенденції перспективи розвитку». – Режим доступу: <http://mekon.16mb.com/MEO/Fokina.htm>.