

УДК 339.09:338.41.01(477)

Т. Васюк

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проведено аналіз теоретичних моделей розробки стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. На основі аналізу теорій запропоновано схему планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та механізми її ефективної реалізації.

Ключові слова: економічна стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішні ринки, стратегічне управління.

Вихід українських підприємств на міжнародні ринки, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого – зумовлює виникнення додаткових обмежень у сфері валютного, митного, податкового регулювання економіки тощо. Крім того, зовнішні і внутрішні умови ведення бізнесу не є сталими, а постійно змінюються. Значно збільшується інформаційне навантаження на систему управління підприємством, яка виявляється неспроможною своєчасно адаптуватися і стає перешкодою для прибуткового ведення зовнішньоекономічної діяльності та розвитку бізнесу взагалі. За таких умов стає необхідним розробка та вибір ефективної стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка б мала забезпечити впорядкованість, релевантність інформаційних потоків, оптимізацію організаційної структури із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств знайшло відображення у працях І. Багрової, І. Должанського, Ю. Гохберга, А. Кредісова, О. Лебедевої, Л. Михайлової, Є. Панченко, І. Піддубного, О. Слабоспицької, Т. Циганкової та інших.

При значному внеску перелічених та інших вчених у розвиток теоретичних та практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств актуальним є питання застосування сучасних стратегій зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, які мають забезпечувати сприятливий клімат для розширення активності на зовнішніх ринках і подальшого розвитку господарської діяльності.

Мета статті – аналіз сучасних стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств.

Депресивність світової економіки зумовила зниження попиту на міжнародних ринках основної експортної продукції України, застосування протекціоністських заходів у країнах – торговельних партнерах України додатково ускладнило умови торгівлі.

Серед основних проблем виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки вчені виділяють такі [1]:

- 1) високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів;
- 2) недостатність обігових коштів, що призводить до втрати платоспроможності (частка збиткових підприємств у промисловості становить понад 42% [2]);
- 3) низький рівень інноваційної та інвестиційної активності українських підприємств (частка підприємств, що впроваджують інновації – майже 10% [3]); спостерігається

скорочення капітальних інвестицій, їх фінансування здійснюється переважно за рахунок власних коштів підприємств (більше 60%) [4];

4) відсутність в Україні високотехнологічних галузей таких, як: ІТ-індустрія, виробництво складної медичної техніки, приладів для наукових досліджень тощо;

5) низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних машинобудівних підприємств, зумовлена використанням витратних технологій, що своєю чергою перешкоджає скороченню витрат і впровадженню інновацій;

6) недостатня кваліфікованість працівників, що, зокрема, спричинене низьким рівнем заробітної плати;

7) низький рівень конкурентоспроможності економіки України;

8) низька диверсифікація експорту продукції, орієнтація переважно на країни СНД.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю є відносно самостійною частиною загальної системи управління господарською діяльністю підприємства, що зумовлене наявністю специфічних рис об'єкта управління, таких як поширення на більш широкий територіальний простір, залучення підприємств різних держав, участь держави як суб'єкта діяльності.

Провадження зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами має ряд особливостей та обмежень із боку валютного регулювання, митного регулювання, ліцензування, регулювання міжнародних банківських операцій, міжнародних перевезень, міжнародних угод тощо.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає обґрунтування довгострокових цілей фірми у спектрі її зовнішньоекономічних інтересів.

Зазначимо, що план розвитку ЗЕД повинен бути взаємозв'язаний із загальноекономічною стратегією розвитку підприємства загалом. Стратегічне планування, як правило, розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середньотривалому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для підприємств України, що працюють в умовах великої невизначеності). У галузі ЗЕД стратегічне планування може охоплювати період від 4 до 7 років [5].

І. Багрова вважає, що зовнішньоекономічна стратегія підприємства формується залежно від ієрархічних рівнів пропозиції його продукції [6]:

1) рівня свого населеного пункту (підприємство має переваги над підприємствами свого населеного пункту);

2) обласного рівня (підприємство має переваги над підприємствами своєї області);

3) регіонального рівня (підприємство має переваги над підприємствами свого регіону);

4) рівня своєї країни (підприємство має переваги над вітчизняними виробниками);

5) континентального рівня (відповідає вимогам країн-світових лідерів);

6) глобального рівня (відповідає всім світовим вимогам).

У своїх працях М. Дідьківський [7] розглядає процес розроблення зовнішньоекономічної стратегії з урахуванням еволюційного процесу виходу на зовнішній ринок, що передбачає шість етапів:

1) етап пробного експорту – характеризується односторонніми спробами підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію;

2) етап екстенсивного експорту – передбачає охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації;

3) етап інтенсивного експорту – характеризується обмеженням асортименту найбільш вигідної продукції за кожним окремим ринком;

4) етап експортного маркетингу – передбачає повне пристосування продукції підприємства до вимог зовнішнього ринку;

5) етап міжнародного маркетингу – передбачає визначну роль закордонних ринків у діяльності підприємства;

6) етап глобального маркетингу – підприємство переймається задоволенням потреб споживачів усього світу.

На думку Г. Дроздової, стратегія підприємства-учасника ЗЕД повинна формуватися залежно від етапу розвитку інтернаціоналізації компанії [8]:

1) традиційного – звичайний продаж товарів за кордон, коли експортер несе відповідальність тільки до моменту доставки товару;

2) експортного – передбачає систематичність вивчення цільового закордонного ринку і пристосування виробництва до вимог мінливого ринку;

3) міжнародного – характеризується глибоким вивченням ринку і передбачає не тільки суто торгові операції, але й інші види і форми ЗЕД (спільні підприємства, дочірні підприємства, технологічний обмін, надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг).

Таку думку підтримує і Є. Панченко, який вважає, що стратегія ЗЕД підприємства обумовлена такими етапами інтернаціоналізації компанії: початковим, локальної ринкової експансії та транснаціональним [9].

А. Кредісов [10] зазначає, що рівень інтернаціоналізації впливає на формування зовнішньоекономічної стратегії, але сам процес планування він розглядає на таких рівнях управління ЗЕД:

1) глобальному (передбачає довгострокове планування діяльності та визначення найважливіших для підприємства цілей);

2) стратегічному (характеризується плануванням на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- та середньострокові варіанти розвитку);

3) фактичному (планування зосереджується на визначенні конкретних акцій, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів під час реалізації глобальних цілей).

Становить науковий інтерес підхід, висвітлений у працях Т. Циганкової [11], в якому при формуванні зовнішньоекономічної стратегії підприємства ураховується спосіб виходу компанії на зовнішні ринки: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування.

Усі розглянуті підходи мають право на існування як у практичному напрямку, так і в науковому, оскільки вони дозволяють більш детально представити процес планування зовнішньоекономічної стратегії підприємства та глибоко провести аналіз з метою підвищення ефективності її реалізації на зовнішніх ринках. Але в сучасних умовах нестабільності зовнішнього оточення підприємства постає питання необхідності розроблення більш повного процесу розроблення та реалізації зовнішньоекономічної стратегії компанії.

Важливими об'єктивними обмеженнями, на нашу думку, під час розроблення зовнішньоекономічної стратегії повинні бути не тільки рівень інтернаціоналізації компанії та спосіб виходу на зовнішній ринок, але й стадія життєвого циклу попиту на товар, що реалізується на зовнішньому ринку.

Новатором у дослідженні життєвого циклу товару на ринку був Т. Левітт. Саме він у 1965 р. вперше зробив опис стадій життєвого циклу продукту з погляду на вивчення впливу стадії розвитку продукту на обсяги його продажу на ринку [12]. У своїй праці Т. Левітт висвітлив чотирьохетапну модель життєвого циклу продукту, яка в майбутньому стала основою для модифікації іншими дослідниками. Модель Т. Левітта передбачала етапи життєвого циклу товару: впровадження, зростання, зрілість, спад.

У 1973 р. з'явилася модель життєвого циклу товару Д. Фокса, яка характеризувалася додатковою попередньою стадією – прекомерціалізацією. Д. Фокс зазначав, що маркетингові рішення повинні бути взаємозв'язані з фінансовими вимогами організації, які змінюються на кожній стадії життєвого циклу товару внаслідок зміни співвідношення постійних та змінних витрат підприємства [13].

У 1974 р. інший дослідник – Ч. Уоссон – удосконалив модель Т. Левітта, ввівши додаткову п'яту стадію життєвого циклу товару – насиченості, яка передує стадії спаду. На його думку, саме така модель дозволить більш повно використати базові концепції продукту [14].

Більшість сучасних вчених пропонують свої моделі, які ґрунтуються на моделі Т. Левітта та висвітлюють життєвий цикл товару з позиції системи “вкладених” життєвих циклів: продукт – організація – галузь – економіка.

С. Хілл та В. Джонс у 1998 р. запропонували ввести у модель Т. Левітта стадію бурхливого розвитку після стадії росту, яка повинна характеризуватися реорганізацією в товарній політиці [15].

Останнім часом почали з'являтися моделі життєвого циклу товарів, що дозволяють вивчити концепцію існування високотехнологічних продуктів. Прикладом може бути модель С. Еберта, в якій виокремлені стадії: аналізу бізнесу, визначення проєкту, виконання проєкту та підтримки бізнесу [16].

Аналіз моделей життєвого циклу товару на ринку дозволяє констатувати незаперечний факт існування основних чотирьох стадій життєвого циклу товару. На нашу думку, будь-який бізнес на зовнішньому ринку повинен проходити саме ці стадії: впровадження, росту, зрілості та спаду.

Тому застосування моделі Т. Левітта для дослідження життєвого циклу товару на міжнародному ринку і для подальшого стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства буде найбільш дієвим інструментом для підприємства, що відобразить основні його пріоритети при просуванні товару.

На нашу думку, саме традиційна модель Т. Левітта загалом комплексно описує головні стадії ЖЦТ, а інші моделі дублюють цю модель. Саме виокремлення головних чотирьох етапів у моделі життєвого циклу товару дозволяє здійснити застосування того переліку зовнішньоекономічних стратегій підприємства, з їх поетапним переходом залежно від ринкової стадії товару.

Тому модель Т. Левітта буде тим узагальнювальним фактором для підприємства на зовнішньому ринку, який дозволить сформувати напрями діяльності на кожній стадії бізнесу. Це своєю чергою дозволить дослідити окремі етапи життєвого циклу товару на міжнародному ринку та виявити, якщо це буде необхідно, підетапи.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного дослідження, можемо побудувати механізм планування зовнішньоекономічної стратегії підприємства, який комплексно враховує основні визначальні чинники впливу на ЗЕД підприємства: стадії інтернаціоналізації бізнесу (стадія експорту, контрактна стадія, стадія участі, стадія

глобальної фірми); життєвий цикл попиту на продукцію, яку пропонує компанія на зовнішньому ринку (табл. 1).

Таблиця 1

**Диференціація розвитку ЗЕД підприємства залежно від стадій
життєвого циклу пропонованого товару**

Стадії життєвого циклу товару	Основні стратегічні цілі ЗЕД підприємства	Стратегія розширення ділової активності підприємства
Впровадження	Забезпечення беззбитковості	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу
Зростання	Забезпечення високих темпів розвитку. Забезпечення максимальної норми прибутковості	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу → Стратегія асортиментного розширення
Зрілість	Вихід на критичний обсяг продажу. Забезпечення середньої норми прибутковості. Розвиток нових напрямів діяльності	Стратегія асортиментного розширення → Стратегія спорідненої диверсифікації
Спад	Забезпечення своєчасної переорієнтації капіталу на нові види діяльності. Забезпечення мінімальних збитків. Загальна диверсифікація діяльності	Стратегія спорідненої диверсифікації → Стратегія неспорідненої диверсифікації

Процес розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства повинен здійснюватися за такими етапами:

1. Визначення загального періоду формування зовнішньоекономічної стратегії, який буде залежати від періоду загальноекономічного розвитку підприємства, від прогнозу перспектив розвитку економіки загалом і зовнішніх ринків вибірково, від стадії життєвого циклу підприємства.

2. Дослідження кон'юнктури ринку – передбачає вивчення економіко-правових умов ЗЕД підприємства та можливої їх зміни у майбутньому.

Також цей етап характеризується послідовним переходом до маркетингового дослідження ринку з метою оцінки стадії життєвого циклу попиту на товар, що планує реалізувати підприємство або вже реалізують його конкуренти на зовнішньому ринку. Саме точність такої оцінки згодом буде впливати на вибір типу стратегії росту підприємства.

3. Оцінка конкурентних переваг компанії, що проводиться з метою визначення достатності потенціалу підприємства для здійснення ЗЕД.

4. Формування стратегічних цілей ЗЕД – передбачає отримання максимального прибутку з урахуванням конкретизації завдань та особливостей майбутнього розвитку ЗЕД підприємства.

5. Вибір способу виходу на зовнішній ринок залежно від рівня інтернаціоналізації бізнесу, який є основним етапом, що враховує пошук альтернативних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства з позиції потенціалу компанії, як і життєвий цикл попиту на товар, визначає стратегію активізації ЗЕД підприємства.

6. Вибір можливої стратегії росту (концентрованого або диверсифікованого) підприємства на зовнішньому ринку.

7. Розроблення системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації вибраної стратегії – передбачає формування на підприємстві організаційних

структур управління зовнішньоекономічною діяльністю та створення системи стратегічного контролю за реалізацією обраної стратегії.

8. Оцінка результативності розробленої стратегії, що є завершальним етапом процесу розроблення зовнішньоекономічної стратегії за системою економічних показників, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

9. За необхідності виходу підприємства на нову стадію інтернаціоналізації свого бізнесу компанія може переглянути сфери своєї зовнішньоекономічної діяльності, провести диверсифікацію виробництва та з урахуванням життєвого циклу попиту на товар на новому ринку обрати нову стратегію розширення активізації свого бізнесу.

Таким чином, запропонована схема планування стратегії ЗЕД підприємства становить замкнену систему, функціонування якої пов'язане з дослідженням ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягненням гнучкості при виході на мінливі зовнішні ринки.

Висновок

Отже, саме застосування вітчизняними компаніями в міжнародному бізнесі методів стратегічного планування дозволить їм у повному обсязі: використати свій потенціал на зовнішніх ринках; прийняти ефективне рішення про розподіл ресурсів за конкретними товарами та ринками; створити ефективний механізм довгострокових конкурентних переваг. А це і є визначальними складовими зовнішньоекономічної стратегії, які повинні доповнювати стратегію росту підприємства (рис. 1).

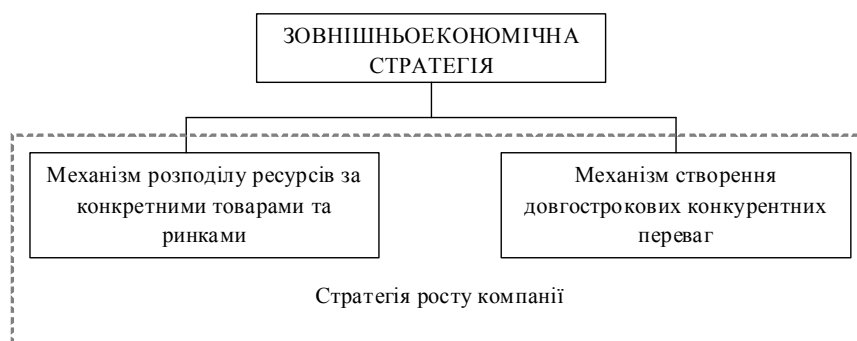


Рис. 1. Механізми реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Розроблення ефективного механізму розподілу ресурсів передбачає проведення робіт із міжнародного сегментування базового ринку, якість виконання якого буде істотно впливати на надійність остаточних результатів про доцільність капіталовкладень підприємством у конкретні ринки. Саме тут визначаються сфери зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Література

1. Слабоспицька О. Ю. Особливості планування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / О. Ю. Слабоспицька // Наука молода [Текст] : зб. наук. пр. молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. — Вип. 13. — Т. : [б. в.], 2010. — С. 109—114.
2. Режим доступу : <http://stat.gov.ua>.
3. Там само.

4. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Т. М. Циганкова. — К. : КНЕУ, 1998. — 120 с.
5. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / Г. М. Дроздова. — К. : ЦУЛ, 2002. — 172 с.
6. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст] : підруч. для вуз. / І. В. Багрова. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с.
7. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. І. Дідківський. — К. : Знання, 2006. — 462 с.
8. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства... — 172 с.
9. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент [Текст] : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. — К. : КНЕУ, 2004. — 468 с.
10. Управління зовнішньоекономічною діяльністю [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. А. І. Кредісова. — К. : [б. в.], 1997. — 448 с.
11. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг... — 120 с.
12. Levitt Th. Exploit the Product Life Cycle / Th. Levitt // Harvard Business Review [Text]. — 1965. — 1 nov.
13. Fox Dr. Using the product life cycle concept to formulate actionable purchasing strategies [Electronic resource] / Dr. Fox, Harold W. — Access mode : <http://www.allbusiness.com/public-administration/national-security-international/577670-1.html>.
14. Wasson Chester R. Reviews of Dynamic competitive strategy & product life cycles [Text] / Chester R. Wasson. — Hardcover : Challenge Books, 1974. — 311 p.
15. Hill C. Strategic management an integrated approach [Text] / C. Hill, W. Jones, R. Gareth. — Boston ; N.-Y. : Houghton Mifflin Company, 1998. — P. 85.
16. Ebert C. Global Software Engineering IEEE ReadyNote [Text] / C. Ebert. — Los Alamitos : [s. n.], 2006. — P. 105.

T. Vasiuk

MODERN STRATEGIES FOR MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF NATIONAL ENTERPRISES

The article examines the theoretical models of developing a strategy for managing foreign economic activities of enterprises. On the basis of theory analysis, the scheme for planning a strategy for foreign economic activities of enterprises, and mechanisms for its effective implementation are proposed.

Key words: economic strategy, foreign trade, foreign markets, strategic management.