

УДК 657.442

Анжела Гриліцька
Ірина СиницяAngela Grylitska
Irina Synyca

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT BY ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Проаналізовано стратегію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначено вимоги, яким повинне відповідати підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, управління.

Проанализирована стратегия управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Определены требования, которым должно отвечать предприятие, которое совершает внешнеэкономическую деятельность.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, стратегия, управление.

The strategy of management by enterprise foreign economic activity is analyzed. The requirements to be met by undertaking foreign economic activity for an enterprise are determined.

Keywords: foreign economic activity, strategy, management.

Постановка проблеми. Управління зовнішньоекономічною діяльністю будь-якого промислового підприємства є складним процесом визначення і встановлення його зв'язків з іншими суб'єктами господарювання, що перебувають в інших країнах. Цей процес полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням, тобто зарубіжними партнерами, за допомогою розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти як всьому підприємству, так і його окремим підрозділам.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає розробки стратегії відповідного управління, оскільки така діяльність є більш ризикованою і вимагає врахування багатьох чинників не лише усередині країни підприємства, а й тих, що пов'язані з функціонуванням підприємств-партнерів.

З метою попередження дії несприятливих чинників підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, має бути завжди інновативним, що, у свою чергу, знову підвищує ризики його функціонування. Тому дослідження стратегій, інновацій та ризиків зовнішньоекономічної діяльності є завжди актуальним і потребує уваги.

Аналіз публікацій. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств і ризики зовнішньоекономічної діяльності розглядаються в роботах таких вчених, як І. Бузько, Л. Стровський, С. Козанцев, О. Гейн, В. Чужиков, О. Кириченко, Е. Прокушев, Б. Смітєнко, О. Кириченко, О. Хлевинська та інші. Проте залишається поза увагою дослідження стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі інновацій, що, з одного боку, збільшує ризикованість діяльності підприємства, а з другого – залишається ефективним інструментом функціонування і розвитку підприємства в нинішніх умовах.

Метою роботи є аналіз стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. В нинішніх умовах розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і економічної інтеграції з'являється все більше форм міжнародного економічного співробітництва. Це дозволяє практично будь-якому підприємству реалізувати можливість ведення міжнародного бізнесу, цілями якого є розширення збуту продукції, підвищення рентабельності діяльності, диверсифікація джерел постачання, отримання доступу до більш дешевих фінансових і технологічних ресурсів. Ці цілі безпосередньо пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності підприємством, результати якої впливають на результативність його функціонування як усередині країни, так і за кордоном [1].

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарської діяльності повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку.

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Розрізняють:

- організаційно-виробничу структуру;
- структуру управління;
- організаційну структуру підприємства.

На будь-якому підприємстві є система, яка управляє, і система, якою управляють. До першої належать органи, служби, апарат управління. До другої – виробничі підрозділи (цехи, дільниці, відділи).

Організаційно-виробнича структура відображає побудову системи, якою управляють, структура управління – системи, яка управляє, а організаційна структура підприємства – побудову і взаємозв'язок обох систем.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Ці форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Найбільший досвід організації і управління зовнішньоекономічною діяльністю набуто в спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях (ЗТО).

Провідною структурною одиницею ЗТО є фірма, яка спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює фірму директор і, залежно від обсягу роботи, кілька його заступників.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності фірми такі:

- вихід на зовнішній ринок;
- організація експортно-імпорتنих операцій з поставок товарів, послуг і капіталу;
- валютно-фінансові та кредитні операції;
- створення спільних підприємств і участь у їхній діяльності;
- міжнародний маркетинг [4, с. 35].

До функціональних відділів і служб, що сприяють роботі спеціалізованих фірм і ЗТО, належать такі:

1. Відділи і служби, що здійснюють планування, а саме: планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний відділи та бухгалтерія ЗТО. Вони забезпечують планування і контроль зовнішньоторговельної діяльності, аналіз господарської діяльності ЗТО, планування та контроль за банківськими, валютними, кредитними і розрахунковими операціями, планування і забезпечення експортно-імпорتنих перевезень вантажів, облік і звітність, аналіз результатів фінансової діяльності з об'єднання і рекомендації щодо її поліпшення.

2. Маркетингові відділи: відділ кон'юнктури і цін, відділ реклами і виставок, інженерно-технічний відділ, відділ спільних підприємств, відділ технічного обслуговування і запчастин. Ці служби займаються дослідженням попиту і пропозиції, динаміки цін, структури ринків, координують роботи фірм із загальними іноземними агентами, здійснюють методичне керівництво та контроль правильності розрахунків і застосування цін фірмами при підготовці й прийнятті контрактів, а також виконують іншу роботу з дослідження кон'юнктури ринків. Окрім того, вони забезпечують рекламну діяльність ЗТО, вивчають і доводять до товаровиробників діючі на світовому ринку технічні вимоги до товарів, координують діяльність спільних підприємств, організовують гарантійне і післягарантійне технічне обслуговування товарів, що експортуються об'єднанням за кордон.

3. Група відділів, що забезпечують прийняття і виконання управлінських рішень: відділ розвитку та вдосконалення організаційної структури об'єднання, відділ АСУ, відділ кадрів, відділ закордонних відряджень, канцелярія, адміністративно-господарський, юридичний і протокольний відділи.

Іноді юридичний і протокольний відділи, а також бухгалтерія і відділ кадрів підпорядковуються безпосередньо генеральному директору ЗТО, виконуючи ті самі функції.

Створення такої розгалуженої структури управління ЗЕД характерне для підприємств (організацій) незалежно від їх організаційно-правової форми, якщо їхня діяльність цілком і повністю зосереджена на зовнішніх ринках. Проте кількість таких підприємств, природно, менша, ніж кількість підприємств, що займаються виробництвом. На промислових підприємствах, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат функціонує в основному в двох формах: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу (відділу зовнішньоекономічних зв'язків) і як відносно самостійний підрозділ у вигляді зовнішньоторговельної фірми [3, с. 36].

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він становить частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗБД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньofірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. ін. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗБД (хоча на практиці трапляються й інші варіанти) [2, с. 134].

Участь у міжнародному бізнесі вимагає від підприємства інноваційності та можливості здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам:

- застосування нових формул управління, що ґрунтуються як на міжнародно-орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління;
- дотримання міжнародних стандартів якості при виробництві продукції;
- інноваційність і конкурентоспроможність товару;
- урахування політичних і економічних ризиків і додатково виникаючих витрат.

Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається застосованими методами управління, які визначаються на основі стратегії і орієнтуються на такі ключові принципи:

- прагнення до збільшення прибутковості;
- вдосконалення і модернізація продуктивних сил;
- подолання нестачі виробничих ресурсів;
- збільшення життєвого циклу товару;
- поділ ризиків і витрат при здійсненні діяльності з партнером.

Забезпечити реалізацію необхідних принципів при зовнішньоекономічній діяльності можна шляхом впровадження організаційно-економічної моделі, яка враховує нормативно-правові основи ведення діяльності в країні підприємства та країні його партнера, техніко-економічні, валютно-фінансові і соціально-політичні аспекти діяльності кожного з партнерів відповідно до умов у його країні. Побудова моделі здійснюється як результат дослідження системи управління з використання методології аналізу і синтезу організаційних систем управління. Такий системний підхід дозволяє концентруватися на постановці конкретної мети діяльності підприємства [4, с. 154].

Для створення організаційно-економічної моделі здійснення зовнішньоекономічної діяльності промисловим підприємством йому необхідно виконати такі етапи:

1. Визначаються цілі функціонування системи. Цілями зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є отримання прибутку, підвищення рентабельності на основі міжнародного поділу праці, отримання доступу до нових технологій для розширення і диверсифікації виробництва, вихід на нові ринки реалізації продукції, отримання доступу на міжнародні фінансові ринки.

2. Виявляються завдання, які необхідно виконати для досягнення цілі. Цілі зовнішньоекономічної діяльності визначають підсистеми завдань, які ця діяльність має вирішувати: підвищення ефективності експортних та імпорتنих операцій, підвищення конкурентоспроможності та якості товару, налагодження науково-технічної й виробничої співпраці, використання найбільш ефективних способів виходу на зовнішній ринок, отримання дешевших фінансових ресурсів.

3. Визначаються заходи, які виконуються для забезпечення вирішення завдань. Враховуючи цілі і завдання, які стоять перед зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, виконуються такі заходи: вироблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення її проведення, співпраця з різними міжнародними інститутами і організаціями з питань розвитку зовнішньоекономічної діяльності, дотримання міжнародних традицій зовнішньої торгівлі, встановлення контактів з потенційними партнерами з експортно-імпорتنих операцій, здійснення контролю за дотриманням контрактів і умов міжнародних договорів, організація робіт з виробництва конкурентоспроможної продукції, аналіз кон'юнктури світових ринків, вивчення діяльності конкурентів, участь у програмах фінансування за підтримки міжнародних фінансових інститутів.

4. Виявляється технологія виконання заходів, яка включає: розробку проектів оперативних, річних і довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей і створення умов їхнього виконання; аналіз ефективності експортно-імпорتنих операцій; опрацювання і укладання контрактів для здійснення зовнішньоекономічних операцій; розробку рекламних заходів щодо просування продукції на ринок, розробку стандартів щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства і сприяння процедурам, встановленим стандартами.

5. Визначаються фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на виконання завдань та заходів. До таких факторів у зовнішньоекономічній діяльності відносяться: зовнішні (кон'юнктура світових ринків капіталу, праці і ресурсів, політична обстановка, норми державного і

законодавчого регулювання, національні традиції та уклади) та внутрішні (система організації управління зовнішньоекономічною діяльністю, зміст операцій зовнішньоекономічної діяльності, положення внутрішніх регламентуючих документів).

6. Визначаються необхідні види ресурсів (людські, технологічні і фінансові), вимоги до їхньої кількості і якості.

7. Визначається порядок виконання заходів, який враховує існуючі технологічні і ресурсні обмеження, ризики, а також спрямованість зовнішньоекономічної діяльності підприємства і обсяг здійснюваних операцій. Послідовність заходів визначається як загальною стратегією, так і детальним плануванням дій.

8. Розробляється і оптимізується модель процесу діяльності для досягнення цілі і проводиться оформлення рішення для представлення керівництву. Вхідними параметрами цього етапу є дані, визначені на попередніх етапах, тобто певна мета, завдання, заходи, технологія їхнього виконання, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, потреби ресурсів. Вихідним параметром є очікуваний економічний ефект, прорахований з урахуванням цільових показників ефективності діяльності, сформованих на базі критеріїв оцінювання зовнішньоекономічної діяльності. При цьому в моделі застосовуються такі критерії оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, як динаміка обсягів продажів і закупівель (експорт/імпорт); рентабельність операцій; величина витрат діяльності; частка ринку товару; вартість фінансових і технологічних ресурсів [3, с. 56].

Ці критерії можуть використовуватися при визначенні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, оскільки вимірюють відстань між поточним станом і метою, яку необхідно досягти. Критерії спираються на певний набір контрольних показників, що поділяються на поточні й стратегічні, кількісні та якісні. Основою визначення загальної економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є співвідношення витрат на виробництво необхідної вітчизняної продукції з витратами на виробництво іншої продукції для експорту, на виручку від продажу якої отримується необхідний імпортований продукт [5, с. 65].

Слід зазначити, що при розробці стратегії управління та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ризики, пов'язані з можливістю просування і реалізації товару на зовнішніх ринках збуту. Серед ризиків необхідно звернути особливу увагу на інформаційний та інноваційний ризики. Ризик відсутності інформації або її невірності, що стосується стану справ партнера, стану ринку товарів, має долатися через проведення ситуаційного аналізу і використання методу експертних оцінок з визначенням показників розміру потенційного ринку, динаміки зростання продажів по товару, сезонності товару, конкурентоспроможності товару, потреби в товарі, наявності обмежень з торгівлі, ефективності реклами, інформації про ринок. Інноваційний ризик пов'язаний з можливими втратами при виході на ринок з новим товаром, новими технологіями через відсутність на них попиту [5, с. 56].

В Україні організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах багато в чому індивідуалізовані. Але разом з тим на виробничих підприємствах, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, можна виділити деякі загальні риси зовнішньоекономічного апарату:

1. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління.
2. Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішнього управління.

Кожна з цих служб виконує відповідні функції. До компетенції маркетингової служби входять: участь фірми в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства; вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них; забезпечення реклами і руху товару; підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін; аналіз ефективності експортно-імпортованих операцій і окремих угод; збирання, накопичення і обробка необхідної інформації; методичне забезпечення роботи по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції; забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах та ін.

Необхідність створення ЗТФ у складі підприємства-суб'єкта ЗЕД повинна, в першу чергу, бути обумовлена зіставленням затрат підприємства при відсутності такої фірми і витратами на її утримання. При цьому треба мати на увазі, що ефект діяльності ЗТФ буде видно тільки після кількох років її роботи. Підприємства, що виходять на світовий ринок, зустрічають сьогодні жорстоку конкурентну боротьбу. Щоб вижити в цій боротьбі і досягти успіху, обов'язково необхідно використовувати можливості маркетингу. Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку [5, с. 376].

Висновки. На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств ще доволі низька.

Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій по удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності.

Серед основних можливих заходів по удосконаленню організації ЗЕД на підприємствах можна виділити такі:

- створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;

- маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;

- проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів.

Втілення в життя запропонованих вище заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства, безперечно, значно покращить якість його роботи.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством потребує встановлення стратегії та стратегічних цілей, які визначають напрями його діяльності та більш детальні цілі. Для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно діяти, дотримуючись встановлених ключових принципів, виконувати визначені вимоги ефективної виробничо-комерційної діяльності та вчасно враховувати ризики зовнішньоекономічної діяльності й визначати заходи щодо їхнього зниження.

Список використаної літератури

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України: офіц. текст: за станом на 11.08.2013 р.
2. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. П. Гребельник. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
3. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / Г. С. Гуріна, М. Г. Луцький, Т. Л. Мостенська, В. О. Новак. – К. : Сузір'я, 2007. – 425 с.
4. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність / А. Загородній, Г. Вознюк. – К. : Кондор, 2009.
5. Румянцев А. П. Міжнародна торгівля : навч. посіб. / А. П. Румянцев. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 376 с.
6. Мельник Т. М. Проблемні питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності та економічного зростання в Україні / Т. М. Мельник // Економіст. – 2011. – № 12. – С. 59–63.

References

1. The Law of Ukraine «On foreign economic activity» (2013).
2. Hrebel'nyk, O. P. (2008) Fundamentals of foreign economic activity. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 384 p.
3. Hurina, H. S., Luts'kiy, N. H., Mostens'ka, T. L. and Novak, V. O. (2007) Fundamentals of foreign economic activity. Kyiv: Suzirya, 425 p.
4. Zahorodniy, A. and Vozn'uk, H. (2009) Foreign economic activity. Kyiv: Kondor.
5. Rumyancev, A. P. (2010) International trade. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 376 p.
6. Mel'nyk, T. M. (2011) Problematic issues of the development of foreign economic activity and economic growth in Ukraine. *Ekonomist*, (12), pp. 59–63.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2014.

Відомості про авторів

А. В. Гриліцька, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.

І. Синиця, Черкаський державний технологічний університет.