

*к.е.н. Говсєєва А.І.
студент, Левада В.
Національний авіаційний університет, м.Київ*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

В сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має комплексний і багатоаспектний характер. Показники ефективності діяльності підприємств мають суттєве значення для характеристики позиції підприємства у світовому економічному співтоваристві. Головною умовою проведення зовнішньоекономічної операції є її ефективність.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності підприємств, фірм, всіх учасників ринкових відносин. Її розвиток, розширення і удосконалення є пріоритетним для багатьох держав світу. Міжнародні економічні відносини є однією з найбільш динамічно розвинутих сфер економічного життя. Економічні зв'язки між державами мають багатовікову історію. Протягом історії вони існували переважно як зовнішньоторговельні, вирішуючи проблеми забезпечення населення товарами, що національна економіка виробляла неефективно чи не виробляла зовсім. У ході еволюції зовнішньоекономічні зв'язки переросли в зовнішню торгівлю і перетворилися в складну сукупність міжнародних економічних відносин, - світове господарство. Процеси, що відбуваються в ньому, торкаються інтересів усіх держав світу. І, відповідно, усі держави повинні регулювати свою зовнішньоекономічну діяльність, щоб досягти дотримання в першу чергу своїх інтересів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у вивчення питань розробки процесів розвитку підприємства зробили науковці: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, В. Кінг, Г. Клейнер, Д. Клиланд, Дж. Ламбен, М. Портер, Д. Таргет, І.О. Бланк, В.О. Вінокуров, А.В. Вовчак, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, Г.І. Кіндрацька, Л.С. Козак, В. Краснова, Б.Г. Литвак, О.Р. Омелянович, Л.Н. Павлова, А.О. Старостіна, Л.С. Чеснакова, З.Є. Шершньова та інші.

У більшості наукових праць учених ці питання розвитку підприємства розглядаються в контексті стратегічного управління і носять загальний характер. Проте, не чітко визначено питання розробки стратегії розвитку зовнішньо-економічної діяльності підприємства, не приділено уваги механізму оцінювання розвитку підприємства та її адаптації до динамічних сучасних умов та особливостей економіки України. Актуальність і недостатня розробленість цих питань є об'єктивною необхідністю наукового дослідження.

Формулювання цілі статті. В сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має комплексний і багатоаспектний характер. Воно може виражатись за допомогою різноманітних економічних показників, більшість яких демонструє переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. При цьому варто враховувати те, що зовнішньоекономічні зв'язки сприяють забезпеченню оптимальних розмірів виробництва окремих видів товарів, упровадженню світових досягнень в області науки і техніки, отриманню необхідної сировини і матеріалів, розширенню номенклатури продукції, яка реалізується на внутрішніх ринках тощо [1].

Ціль даної статті полягає в тому, що необхідно розробити та удосконалити методи підвищення ефективності ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, щодо менеджменту ЗЕД та розробити пропозиції, щодо удосконалення процесу виходу підприємства на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу. Концепція експортних можливостей включає чотири підходи.

Перший підхід передбачає використання надлишкових потужностей. Часто компанії мають у своєму розпорядженні виробничі потужності в поточному або довгостроковому періодах, що не користуються адекватним внутрішнім попитом. Це можуть бути розвідані запаси природних ресурсів чи конкретні потужності для виробництва визначеної продукції, які важко переключити на виробництво інших товарів, що мають, можливо, відповідний внутрішній попит.

Разом з тим, малі країни прагнуть торгувати набагато ширше, ніж великі. Одна з причин полягає в тому, що технологія виробничого процесу може дозволити фірмі рентабельно випускати продукцію тільки при багатосерійному виробництві, у більших обсягах, ніж це потрібно для задоволення попиту у своїй країні.

Другий підхід передбачає зменшення витрат виробництва. Як показали дослідження, то компанії можуть зменшувати свої витрати на 20-30 % тоді, коли подвоюється випуск продукції, це явище відоме як "крива акумулювання досвіду" (experience curve). Наприклад, якщо ми візьмемо 20 %-ве зменшення витрат виробництва і початкову вартість в 100 дол. США на одиницю продукції, то собівартість другої одиниці продукції буде дорівнювати 80 дол. США, четвертої - 64 дол. США тощо.

Зменшення може бути пов'язане з декількома чинниками: покриттям умовно-постійних витрат за рахунок випуску більшого обсягу продукції; підвищенням ефективності за рахунок досвіду, набутого при виробництві великих партій продукції; масовими закупівлями матеріалів і перевезенням їх значними партіями. Тому очевидно, що лідер ринку може одержати переваги стосовно зменшення витрат виробництва перед своїми конкурентами. Одним із засобів збільшення випуску продукції компанією є визначення ринку з глобальної, а не внутрішньодержавної точки зору.

Для третього підходу характерним є підвищення прибутковості. Виробник може за певних умов продавати ту саму продукцію з більшою вигодою за кордоном, ніж у себе вдома. Це може бути пов'язано з відмінністю конкурентного середовища на закордонному ринку від вітчизняного, тому що там товар знаходиться на іншому етапі життєвого циклу. Таким чином, етап зрілості всередині країни може призвести до зниження внутрішніх цін, у той час як етап зростання за кордоном може звести нанівець актуальність зниження цін. Підвищення прибутковості може також відбуватися у зв'язку з розходженнями всередині країни і за кордоном державних заходів, які впливають на прибутковість (наприклад, розходженнями в оподатковуванні прибутків або регулюванні цін).

Четвертий, останній підхід, концепції експортних можливостей передбачає розподіл ризику. Виводячи збут за межі ринку тільки однієї країни, виробник має можливість зводити до мінімуму коливання попиту, оскільки цикли ділової активності країн перебувають в різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різноманітних етапах життєвого циклу. Ще один чинник розподілу ризику за допомогою експорту полягає в тому, що виробник зможе придбати більше клієнтів, зменшуючи свою вразливість при втраті якогось одного чи декількох клієнтів [2, 6].

Аналізуючи концепцію імпорتنих можливостей варто зазначити, що

імпульс до участі в торгівлі може надійти або від експортера, або від імпортера. У будь-якому випадку мають бути як продавець, так і покупець. Імпульс від імпортера полягає в тому, що фірма шукає дешевші і високоякісніші сировинні та інші комплектуючі матеріали, готові вироби, щоб використовувати їх на своїх виробничих підприємствах. Або ж вона може активно шукати нові товари, розроблені за кордоном, щоб доповнити наявні асортиментні групи. Це дозволить компанії більше продукції запропонувати на продаж, а імпортеру - використовувати надлишкові потужності своєї торгово-розподільчої мережі.

Якщо міжнародні постачання сировини, матеріалів і комплектуючих зменшують витрати виробництва чи підвищують якість готових виробів, то компанія, що їх закупає, має більшу стійкість проти конкуренції з боку імпортованих готових виробів або ж сама може більш ефективно конкурувати на експортних ринках. Автомобільна промисловість подає приклад глобальної конкуренції, що залежить від субпідрядників, у тому числі іноземних, у напрямку зменшення витрат виробництва.

Імпортер, як і експортер, має можливість розподілити свої операційні ризики. Розширюючи коло постачальників, фірма буде менше залежати від диктату або долі єдиного постачальника. В США, наприклад, багато значних споживачів, зокрема автомобільна промисловість, диверсифікували свої закупівлі сталі із залученням європейських і японських постачальників. Ця стратегія знизила ризик недостатнього постачання американської автомобільної промисловості у випадку виникнення страйку серед сталеливарників США, але одночасно посилила проблеми в сталеливарній промисловості країни.

Концепція стратегії управління імпортними операціями при здійсненні діяльності фірми на зарубіжних ринках інших країн, включає наступні положення [3]:

- передача права на використання власних технологій, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам;
- посилення національного виробництва і вивіз продукції на іноземні ринки з застосуванням власних і інших збутових каналів;
- використання багатонаціональної стратегії, в рамках якої розроблюється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає попиту споживачам і конкурентним умовам країн. Діяльність фірми в одній країні не залежать

від діяльності фірми в іншій країні;

- використання глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтується на мало затратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу. Ціль – створити низький рівень витрат порівняно з конкурентами в рамках світового ринка;
- використання глобальної стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар по одним і тим же характеристикам в різних країнах з ціллю створення постійного іміджу на світовому ринку; проводиться жорстка координація діяльності у всіх країнах;
- використання глобальної стратегії фокусування – діяльність координується на основі низьких витрат і диференціації.

Продаж ліцензій буде вдалим в тому випадку, коли фірма має вагомі технологічні розробки, але не може самостійно здійснювати свою діяльність в інших країнах тому, що недостатньо ресурсів чи відсутність іноземних організаційних структур. В якості хорошої початкової стратегії з ціллю подальшого збільшення продажу на світовому ринку виступає розвиток місцевого виробництва і експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик і потребу в фінансових ресурсах, що дозволить мінімізувати прямі інвестиції в іноземні країни. Багатонаціональна стратегія заключається в тому, що фірма намагається застосувати свою стратегію до умов кожної країни, де діє країна. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, при мінімальній координації дій. Дана стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національно попиту, культури і звичаїв країни. Основною ціллю багатонаціональної стратегії являється забезпечення місцевих вимог країни, а не конкурентної переваги на світовому чи навіть регіональному масштабі. В галузях з глобальною стратегією позиція фірми в одній країні не впливає суттєво на її позиції в інших країнах. Конкурентні переваги фірми, які вона завоювала на національному ринку доповнюються перевагами набутими в інших країнах. Продаж товарів здійснюється в більшості країн, які виступають важливими ринками збуту товарів фірми [5].

Глобальна стратегія користується двома методами, за допомогою яких фірми можуть досягнути конкурентної переваги чи компенсувати недоліки

роботи в якійсь країні: по-перше, розміщення окремих видів діяльності в різних країнах для найкращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координація діяльності окремих відділів фірми.

Ці два методи направлені на досягнення найкращих результатів діяльності підприємства, максимізацію цінностей. З цієї точки зору кожний учасник технологічного ланцюжка, який доводить товар до споживача, додає якусь цінність. В першому методі збільшення цінності досягається за рахунок використання переваг даної країни, а в другому - за допомогою кращої організації діяльності фірми.

Діяльність, яка направлена на роботу з покупцями, повинна бути направлена як на найменшу відстань між виробником і споживачем (маркетинг, розповсюдження товарів). Окремі види виробництва повинні знаходитись як можна ближче до покупця, що пов'язано з високими транспортними затратами.

Якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, то воно повинно чітко визначитись щодо ведення цієї політики. З світової практики відомо чотири способи керівництва зовнішньоекономічною діяльністю компанії:

Проаналізувавши підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю сучасних науковців [1,7,8], нами запропонована схема основних переваг та недоліків стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 1):



Рис.1. Основні переваги та недоліки стратегічного управління ЗЕД

Фінансовий контроль являє собою повну протилежність стратегічному плануванню. В даному випадку керівництво підрозділів саме розробляє стратегію розвитку з тією умовою, що вони повинні вкладатись в рамки бюджету. Переваги даного способу наступні:

- велика зацікавленість керівництва підрозділів в вдосконаленні розробленої на короткостроковий період зовнішньоекономічної стратегії;
- так як керівник сам розробляє стратегію, то в випадку виникнення проблем їх рішення він шукає в розробленій їм стратегії;
- даний спосіб керівництва компанії найбільш ефективний на дуже великих диверсифікованих фірмах, де головний офіс не має інформації проте, яка ситуація існує в конкретній галузі на конкретному ринку.

Стратегічний контроль. Компанії, які додержуються даного способу мають на меті отримання конкурентних переваг. Планування проходить на рівні підрозділів, але вже розроблені зовнішньоекономічні стратегії ретельно розглядаються на рівні головного офісу. Фінансові показники задаються централізовано, що може привести до того, що план і бюджет будуть не сходитися.

Недоліком даного способу є те, що стратегічні і фінансові зовнішньоекономічні цілі, задачі довго і короткострокового розвитку можуть створити невизначеність. Керівництву підрозділів часто важко визначити, який із планів являється найбільш пріоритетним: агресивний довгостроковий план чи короткостроковий план по досягненню конкретних результатів.

Керуюча роль належить холдинговій компанії. В компаніях, які додержуються даного способу керівництва, головний офіс грає незначну роль в керівництві підрозділами. Частіше всього компанії, які почали свій розвиток з такого підходу потім починають застосовувати один з трьох раніше зазначених способів.

Показники ефективності діяльності підприємств мають суттєве значення для характеристики позиції підприємства у світовому економічному співтоваристві. До того ж, їхнє значення постійно зростає. Отже, головною умовою проведення зовнішньоекономічної операції є її ефективність. І лише правильно вибрана стратегія управління ефективності діяльності підприємств, у тому числі і України, дозволить досягти бажаного успіху у сучасному глобалізованому світі. Особливо актуальним на сучасному етапі розвитку зовнішньоторговельних зв'язків є визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі систематизованого ретельного аналізу, який би дозволив розкрити зміни стану експортно-імпоротної діяльності підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що підприємство, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю повинно чітко визначити свої міжнародні стратегії для того, щоб займати лідируючі позиції на національному і світовому ринках. Тому необхідно, щоб керівництво компанії проводило ефективну зовнішньоекономічну політику, максимально враховувало потреби споживачів і створювало конкурентні переваги для завоювання нових ринків. Міжнародна стратегія фірми являється збільшеним описом

скоординованих дій по реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. Багато цілей дозволяють реалізуватись багатьма способами, і сукупність комбінацій цих способів створює набір альтернативних стратегій.

Список літератури

1. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 512 с.
2. Воротіна Л.І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 119 с.
3. Клейнер Б.Г., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность.- М., 2004.
4. Пратт П. Оценка бизнеса: анализ и оценка изменения значений по временной шкале компаний закрытого типа. М.: РОО, 2004. – 235 с.
5. Руденко Л. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. – К.: Кондор, 2004. – 480 с.
6. Цема В. “ Мы очень долго раскачивались”// Бізнес.- 2005.-№47.– С. 142-144.
7. Hartman Wolf D. Edition Management Know How. Handboch der Managementtechniken. Akademie-Verlag Berlin, 2005. S. 576.
8. Beamish Paul W., Morrison Allen, Rosenzweig Philip M. International management. — 3. ed. — Boston, Mass. etc. : Irwin: McGraw-Hill, 2007. — 604р.