

Оксана СЛАБОСПИЦЬКА

ІНТЕГРАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СПОСОБУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЙОГО БІЗНЕСУ

Розглянуто основні етапи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства з урахуванням способу виходу підприємства на зовнішні ринки в залежності від інтернаціоналізації його бізнесу.

The basic stages of forming of external economic strategy of enterprise are considered taking into account the method of output of enterprise to the oversea markets depending on internationalization of business.

В сучасних умовах зовнішньоекономічні зв'язки перетворились на ключовий фактор, який визначає стан та перспективи української економіки. На закордонних ринках реалізується основна частина продукції базових галузей промисловості, а за рахунок імпорту забезпечується споживчий та інвестиційний попит на ринку.

До 2008 р. в цілому розвиток економіки України характеризувався позитивними тенденціями. Однак, у відповідь на погіршення зовнішньої кон'юнктури у зв'язку із поширенням світової фінансової кризи відбулася різка зміна тенденцій розвитку української економіки. На даний час спостерігається негативний тренд у більшості галузей промислового виробництва, які потрапили у "нові" несприятливі умови господарювання.

Необхідно зазначити, що розвиток української економіки в першому півріччі 2009 р. підтверджує в основному прогнозовану динаміку (табл. 1). Виходячи з прогнозів Міжнародного центру перспективних досліджень [1], такий стан може зберегтися у середньостроковій перспективі.

Оцінка причин різкої зміни тенденцій розвитку економіки України в 2009 р. підтверджує те, що каталізатором цього стало саме погіршення зовнішньої кон'юнктури. Модель участі України в міжнародній торгівлі не відповідає сучасним вимогам структури обміну з іноземними країнами, в якій 80% світового експорту формується за рахунок готової продукції. Ситуація погіршується у зв'язку з тими протиріччями, які несе в собі глобалізація.

Таблиця 1

**Темпи зростання виробництва і зовнішньої торгівлі України
(у % до попереднього року)**

	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.*	2009 р.**
ВВП	+ 2,7	+ 7,3	+ 7,9	+ 2,1	+ 0,4	- 5,5
Експорт товарів	+ 6,3	+ 13,7	+ 27,2	+34,9	- 3,8	- 1,4
Імпорт товарів	+25,8	+ 24,8	+ 34,5	+ 40,5	- 9,5	- 8,2
* Прогноз Міністерства економіки України						
** Прогноз Міжнародного центру перспективних досліджень						

Джерело: складено автором за [1, 2, 3].

В цих умовах все гостріше постає питання про вибір українськими підприємствами оптимальної стратегії економічного розвитку в довгостроковій перспективі, невід'ємною частиною якої повинна бути зовнішньоекономічна стратегія.

Питанням розробки та планування стратегії ЗЕД українських підприємств приділено суттєву увагу в працях вітчизняних науковців. І. В. Багорова вважає, що зовнішньоекономічна стратегія підприємства формується в залежності від ієрархічних рівнів пропозиції його продукції. Вона відзначає системність

та поступову лінійну прогресію підходу підвищення ієрархічного рівня пропозиції підприємства на зовнішньому ринку: "... не можна очікувати успішної пропозиції на більш високому рівні, якщо продукція не витримує конкуренції на попередніх рівнях" [4].

М. І. Дідківський [5] розглядає у своїх працях процес планування зовнішньоекономічної стратегії з врахуванням еволюційного процесу виходу на зовнішній ринок, що включає шість етапів: етап пробного експорту, етап екстенсивного експорту, етап інтенсивного експорту, етап експортного маркетингу, етап міжнародного маркетингу, етап глобального маркетингу.

На думку Г. М. Дроздової [6], стратегія підприємства-учасника ЗЕД повинна формуватися в залежності від етапу розвитку інтернаціоналізації компанії. Таку точку зору підтримує і Є. Г. Панченко [7], який вважає, що стратегія ЗЕД підприємства обумовлена наступними етапами інтернаціоналізації компанії: початковим, локальної ринкової експансії та транснаціональним.

А. І. Кредісов [8] зазначає, що рівень інтернаціоналізації впливає на планування зовнішньоекономічної стратегії, але сам процес планування він розглядає на рівнях управління ЗЕД: глобальному, стратегічному, фактичному.

Представляє науковий інтерес підхід, висвітлений в працях Т. М. Циганкової [9], в якому при плануванні зовнішньоекономічної стратегії підприємства враховується спосіб виходу компанії на зовнішні ринки: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування.

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

Метою статті є розробка механізму 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) та життєвий цикл попиту на продукцію, яку пропонує компанія на зовнішньому ринку.

Стратегічний підхід в зовнішньоекономічній діяльності поки не знайшов широкого поширення серед українських компаній. Необхідну увагу питанням розробки та виконання зовнішньоекономічних стратегій приділяє відносно невелика кількість експортерів, які, як правило, займають провідні позиції в своїх галузях.

Водночас, саме застосування вітчизняними компаніями в міжнародному бізнесі методів стратегічного планування дозволить їм в 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 доповнюватися стратегією росту підприємства.

Стратегія росту розробляється для тих сфер діяльності підприємства, де воно має суттєву конкурентну перевагу. Вибір стратегії росту визначається в залежності від перспектив діяльності підприємства на наступних рівнях. На реалізацію цілей росту підприємства впливають дві стратегічні змінні – ринок і товар. Вперше матриця "продукт-ринок" була запропонована І. Ансоффом [10].

На наш погляд, для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стратегії росту можна узагальнити за двома напрямками (концентрованого росту та диверсифікованого росту) в залежності від двох можливих стратегічних альтернатив діяльності компанії на традиційному або новому ринку та типу пропонованого товару (рис. 1).

На наш погляд, на початковій стадії своєї діяльності на зовнішньому ринку підприємство-учасник ЗЕД має застосовувати стратегію інтенсифікації та раціоналізації бізнесу і лише потім поступово переходити до наступних можливих стратегічних планів. Повне використання можливостей компанії на традиційному, а потім на новому, ринку дозволить підприємству з мінімальними витратами та ризиками спланувати свою зовнішньоекономічну діяльність.

Важливим об'єктивним обмеженням при плануванні зовнішньоекономічної стратегії, на наш погляд, повинні виступати не тільки рівень інтернаціоналізації компанії та спосіб виходу на зовнішній ринок, але і стадія життєвого циклу попиту на товар, що реалізується на зовнішньому ринку. Зазначимо, що час перебування товару на ринку відображається "кривою зростання Гомпарта" [11]. Крива життєвого циклу попиту демонструє, як відбувається типовий розвиток попиту з того моменту, коли потреба почала задовольнятися відповідними товарами.



Рис. 1. Основні стратегії росту підприємства-учасника ЗЕД

Можемо навести більш детальну характеристику кожної фази життєвого циклу попиту на товар, що реалізується на зовнішньому ринку, в залежності від стратегічних цілей компанії та типу застосованої зовнішньоекономічної стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Диференціація розвитку ЗЕД підприємства в залежності від стадій життєвого циклу попиту на пропонувані товари

Стадії життєвого циклу попиту на товар	Основні стратегічні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Стратегія розширення ділової активності підприємства
Впровадження	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення беззбитковості ЗЕД 	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення високих темпів розвитку ЗЕД • забезпечення максимальної норми прибутковості 	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу → стратегія асортиментного розширення
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> • вихід на критичний обсяг продажу • забезпечення середньої норми прибутковості ЗЕД • розвиток нових напрямів діяльності 	Стратегія асортиментного розширення → стратегія спорідненої диверсифікації
Спад	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення своєчасної переорієнтації капіталу в нові види діяльності • забезпечення мінімальних збитків • загальна диверсифікація діяльності 	Стратегія спорідненої диверсифікації → стратегія неспорідненої диверсифікації

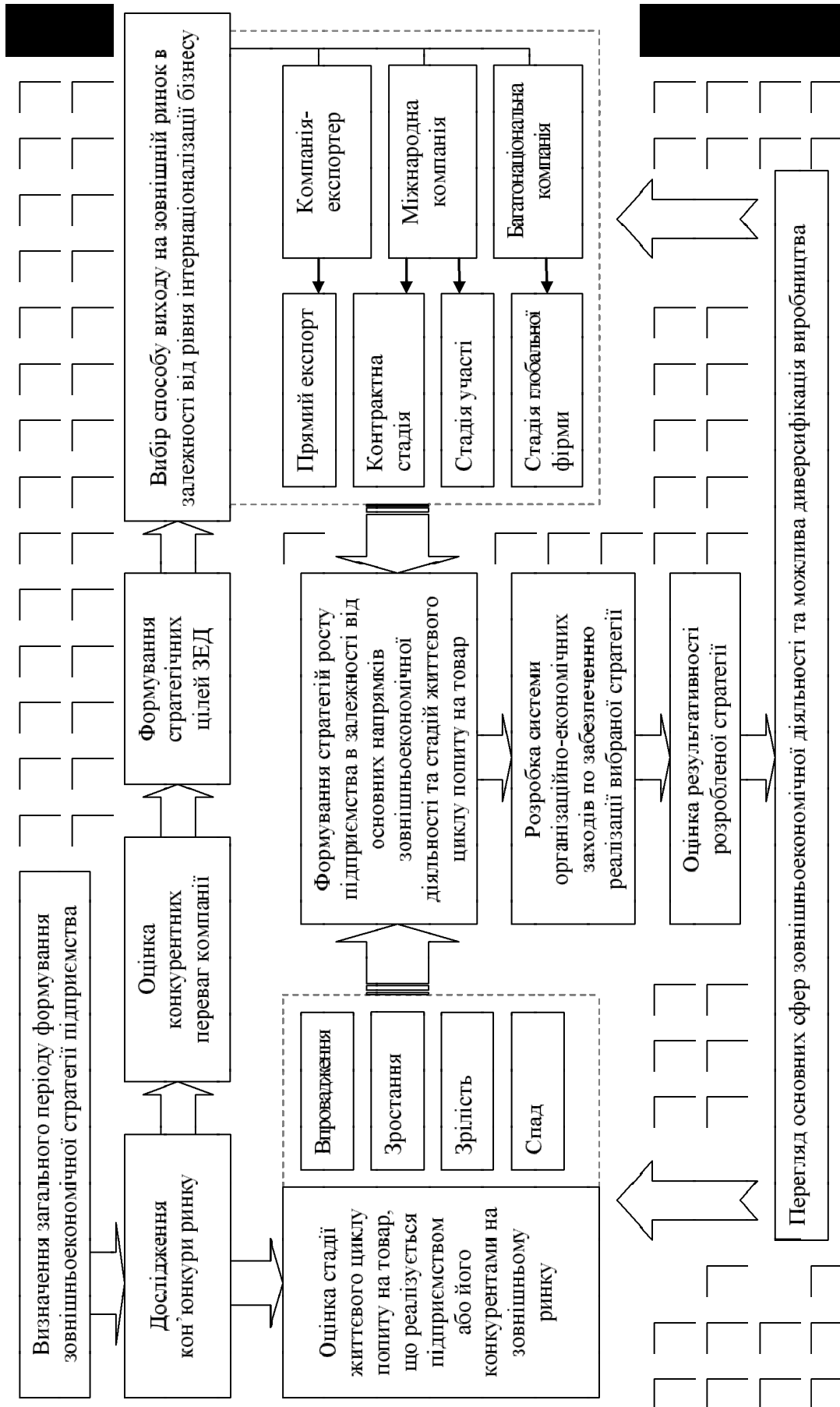


Рис. 2. Основні етапи процесу планування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

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 (рис. 2).

Як видно з рис. 2, процес розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства, повинен здійснюватися по наступних етапах:

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

2. Дослідження кон'юнктури ринку – передбачає вивчення економіко-правових умов ЗЕД підприємства та можливої їх зміни в 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 в подальшому буде впливати на вибір типу стратегії росту підприємства.

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

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

5. Вибір способу виходу на зовнішній ринок в залежності від рівня інтернаціоналізації бізнесу – є основним етапом, що включає пошук альтернативних напрямків зовнішньоекономічної діяльності підприємства з позиції потенціалу компанії, що, 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. Розробка системи організаційно-економічних заходів по забезпеченню 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 є завершальним етапом процесу розробки зовнішньоекономічної стратегії за системою економічних показників, що характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

9. У разі необхідності виходу підприємства на нову стадію інтернаціоналізації свого бізнесу, компанія може переглянути сфери своєї зовнішньоекономічної діяльності, провести диверсифікацію виробництва та, з врахуванням життєвого циклу попиту на товар на новому ринку, обрати нову стратегію розширення активізації свого бізнесу (рис. 2).

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

Література

1. Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень №1 (435) від 12.01.2009 р. [Електронний ресурс] / Міжнародний центр перспективних досліджень. – Режим доступу: <http://icps.com.ua/publications/nl.html>.
2. Україна у цифрах 2008. Статистичний збірник / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 255 с.
3. Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2009 рік (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 1105 (1105-2008-п) від 17. 12. 2008 р.). Постанова від 10 вересня 2008 р. № 799.
4. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підруч. для вузів. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.

5. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
6. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
7. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
8. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. / За заг. ред. А. І. Кредісова. – К., 1997. – 448 с.
9. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 120 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
11. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посіб.– Львів: Кінапрі ЛТД, 2000.