

ОСОБЛИВОСТИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

FEATURES OF THE PLANNING PROCESS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

Предметом даної статті виступає процес планування зовнішньоекономічної діяльності та його особливості. Під час дослідження було розглянуто послідовність стадій процесу планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також визначено основні рівні планування ЗЕД. Досліджено відмінності процесу планування на стратегічному, поточному та тактичному рівнях. Визначено структуру та складові елементи планування ЗЕД на кожному з рівнів. Проаналізовано особливості розробки стратегії ЗЕД та етапи її здійснення, а також детально розкрито аналіз специфічних сторін ЗЕД в рамках стратегічного рівня планування. Було розглянуто специфіку бюджетного планування на поточному рівні у розрізі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Подано основні характеристики тактичного планування та безпосередньо тактики зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, планування ЗЕД, стратегічний рівень, поточний рівень, тактичний рівень, стратегія ЗЕД, аналіз специфічних сторін, бюджетне планування, тактика.

Предметом данной статьи выступает процесс планирования внешнеэкономической деятельности и его особенности. В ходе исследования были рассмотрены последовательность стадий процесса планирования в сфере внешнеэкономической деятельности, а также определены основные уровни планирования ВЭД. Исследованы отличия процесса планирования на стратегическом, текущем и тактическом уровнях. Определена структура и составляющие элементы планирования ВЭД на каждом из уровней. Проанализированы особенности разработки стратегии ВЭД и этапы ее осуществления, а также подробно раскрыт анализ специфических сторон ВЭД в рамках стратегического уровня планирования. Была рассмотрена специфика бюджетного планирования на текущем уровне в разрезе внешнеэкономической деятельности предприятия. Представлены основные характеристики тактического планирования и непосредственно тактики внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, планирование ВЭД, стратегический уровень, текущий уровень, тактический уровень, стратегия ВЭД, анализ специфических сторон, бюджетное планирование, тактика.

The subject of this article is the planning of foreign trade and its features. During the study the sequence of stages of the planning process in the field of foreign trade were identified, as well as the basic planning level FEA. The differences of planning process at the strategic, tactical and current levels were determined. The structure and components of foreign economic activity planning at every level were investigated. The features of foreign trade development strategy and its implementation phases were set, as well as detailed analysis of specific FEA sides within Strategic Planning was given. The specificity of budget planning at the current level in the context of international business activity was characterized. The basic characteristics of tactical planning and tactics of direct foreign trade were described.

Keywords: foreign economic activity, planning of foreign economic activity, strategic level, current level, tactical level, the strategy of foreign economic activity, analysis of specific sides, budget planning, tactics.

Вступ. Посилення тенденцій глобалізації у світовій економіці та інтеграції національної економіки у світовий економічний простір обумовлює важливість перспективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Успішне прийняття рішень у сфері ЗЕД ґрунтується на розумінні особливостей усіх процесів, які забезпечують функціонування підприємства у рамках міжнародної співпраці. Фундаментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є процес планування, який зорієнтований на визначення стратегічних цілей підприємства у сфері ЗЕД, оцінку перспектив розвитку та передбачення основних загроз та вірогідність їх виникнення у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Окремі питання удосконалення процесу планування діяльності підприємства досліджено в працях класиків з менеджменту: І. Ансоффа, А. Файоля, У. Тейлора, Г. Черча, а також сучасних науковців: В. Царьова, О. Орлова, Г. Тарасюк, М. Алексеєвої та ін. Дослідженню та аналізу процесу планування в зовнішньоекономічній діяльності присвячені наукові роботи В. Борисевича, М. Мінченко, О. Пшик-Ковальської, О. Кириченка, А. Кредісова, та ін. Втім слід зазначити, що питання планування зовнішньоекономічної діяльності потребують подальшої систематизації та структуризації для формування методичного підґрунтя у контексті розробки конкретних механізмів планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що і обумовлює актуальність цього дослідження.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення основних особливостей процесу планування зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях управління підприємством та їх характеристика.

Методологія. Під час проведення даного дослідження було використано такі методи як теоретичне узагальнення і порівняння, систематизація, системно-структурний аналіз.

Результати дослідження. Зростання ролі планування на рівні суб'єктів господарювання обумовлено функціонуванням підприємств як «відкритих систем», що потребує одночасного урахування як внутрішніх можливостей,

так і дій конкурентів, вимог споживачів, попиту і ряду інших зовнішніх факторів. Тільки орієнтуючись на ринок, підприємство забезпечує своє фінансове благополуччя. Змістом планування є проектування бажаного майбутнього, а кінцевим результатом - планові рішення, що становлять основу подальшої управлінської діяльності. Вони мають не тільки визначати цілі підприємства на ринку, але й передбачати конкретні дії для їх досягнення. Сенс планування ЗЕД полягає в визначенні цілей як частини внутрішньо корпоративного управління і вироблення шляхів їх досягнення.

Основні стадії здійснення процесу планування ЗЕД подані у табл.

Таблиця

Етапи здійснення процесу планування ЗЕД

1.	Постановка цілей	Встановлення пріоритетних напрямків та основних завдань. Обґрунтування обраних цілей.
2.	Збір та обробка інформації	Формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання та аналіз факторів, що впливають на здійснення цієї діяльності
3.	Здійснення прогнозів	Передбачення майбутнього стану підприємства при зіставленні теперішніх показників діяльності з минулими, збір систематичної інформації про якісні та кількісні характеристики розвитку суб'єкта господарювання.
4.	Розробка та обґрунтування методів планування	Відбувається альтернативна розробка варіантів методів планування при виборі оптимального поєднання наявних ресурсів, що дасть можливість одержати повну віддачу техніки та раціонально організувати технологічний процес.
5.	Формування моделі планування	Впровадження запропонованої моделі плану в практичну діяльність підприємства і здійснення систематичного контролю за її виконанням, тобто досягнення запланованих показників. Саме цей етап створює можливість існування зворотного зв'язку.

Джерело: [2]

Стадії планування зовнішньоекономічної діяльності реалізуються на трьох рівнях: стратегічний, поточний та тактичний [3].

Найвищий стратегічний рівень планування ЗЕД підприємства – це рівень топ-керівників, в деяких джерелах його називають глобальним рівнем. На цьому рівні розробляється стратегія ЗЕД та визначаються довгострокові цілі, що спрямовані на вирішення проблем на рівні всього підприємства. Вони охоплюють такі сфери, як міжнародний ринок, нововведення на зовнішньому ринку, людські, матеріальні і фінансові ресурси, продуктивність ЗЕД, прибуток, соціальна відповідальність, тощо.

Стратегічне планування ЗЕД – це можливість передбачити в довгостроковій перспективі основні елементи зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки стратегічний рівень є найвищим, то даний вид планування входить в компетенцію як вищих посадових осіб самого

підприємства, так і менеджерів вищої ланки дочірніх підприємств та відділів ЗЕД [4].

Під час стратегічного планування відповідно формуються стратегічні плани ЗЕД, що представляють собою довгострокові плани, в яких зазначаються головні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також його основні перспективні напрями розвитку, дотримання яких сприяє досягненню головної мети підприємства. Саме розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності є одним з найскладніших процесів, адже менеджерам потрібно враховувати усі аспекти багатьох держав, а саме, уряд, коливання валют, відмінні системи бухгалтерського обліку, різні політичні та правові системи, а також широке розмаїття мов і культур.

Розробка стратегії ЗЕД – є багатовимірним процесом, що складається з певної кількості елементів. Основні етапи описані на рис. 1.

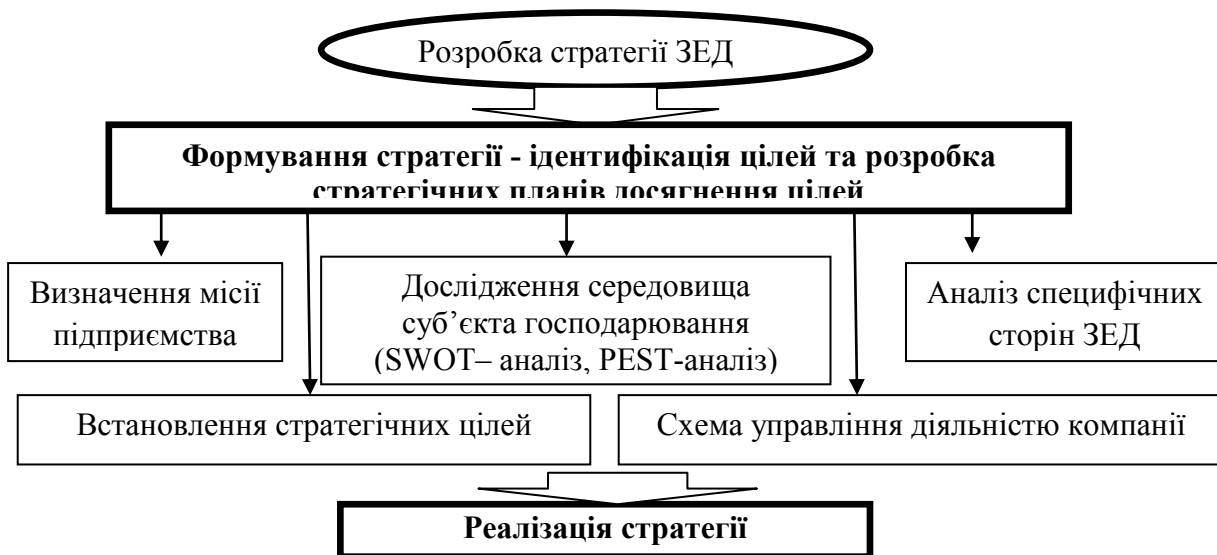


Рис. 1. Етапи розробки стратегії ЗЕД.

Джерело: [4]

Результатом стратегічного управління ЗЕД є реалізація стратегії в повній мірі. Власне розробка даної стратегії розподіляється на два основних етапи: 1) формування стратегії, що передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинне займатись та в якому напрямку рухатись (на які ринки слід проникнути чи які ринки слід покинути, а також яким чином забезпечити конкурентоспроможність компанії на кожному з цих ринків); 2) реалізація стратегії, що означає практичне втілення намічених дій.

На першому етапі стратегічного планування, зокрема розробки стратегії ЗЕД, відбувається визначення місії підприємства, де розкривається мета, цінності і основні пріоритети. Місія підприємства відображає стратегічний курс діяльності, а також визначає перспективні напрями розвитку, а саме, цільові ринки, пріоритетні товари та послуги, географічні напрями, технології,

методи підвищення конкурентоспроможності, максимізації прибутку, а також корпоративну культуру.

Наступним кроком є дослідження зовнішнього середовища підприємства з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Для здійснення SWOT-аналізу потрібно дослідити середовище ведення бізнесу, тобто усі зовнішні і внутрішні фактори: кон'юнктуру ринку, правове регулювання, політику конкурентів, рівень технологій та продуктивність праці.

До сприятливих можливостей у сфері здійснення ЗЕД можна віднести такі: можливість збільшення обсягів виробництва за рахунок зовнішніх ринків, сприятлива кон'юнктура ринку, пошук нових партнерів для співробітництва на вигідних умовах.

В процесі збору інформації про зовнішнє середовище менеджери повинні враховувати певні загрози, які можуть бути присутні на ринку. Наприклад, посилення конкуренції, скорочення попиту на ринку, урядові та правові бар'єри, політична та економічна нестабільність на зовнішніх ринках.

В ході SWOT-аналізу також потрібно враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволить максимально об'єктивно оцінити позиції на міжнародному ринку та визначити конкурентні переваги.

На даному етапі формування стратегії проводиться PEST-аналіз, що передбачає збір та обробку інформації про політичне, економічне, соціальне та технологічне зовнішнє середовище, що впливають на діяльність та ведення бізнесу компанії.

Важливим кроком є аналіз специфічних сторін ЗЕД, спираючись на дані про діяльність підприємства.

Після аналізу специфічних факторів зовнішньоекономічної діяльності можна переходити до наступного етапу – розробка стратегічних цілей, які, як правило, поставлені перед зовнішньоекономічним відділом, або фірмою. Основні характеристики таких цілей – це вимірюваність, досяжність та обмеженість у часі. Встановлюючи стратегічні цілі, потрібно визначити кількість витрат, терміни та ефективність досягнення цілей.

Останній етап стадії формування стратегії ЗЕД – це визначення низки управлінських та організаційних заходів, які будуть забезпечувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства, слідуючи визначеним стратегічним цілям.

Після завершення стадії формування стратегії починається розробка рекомендацій щодо впровадження її на практиці та власне втілення.

Наступним рівнем планування ЗЕД, нижчим за ступенем від стратегічного, є поточний рівень планування, що передбачає встановлення поточних цілей, спрямованих на вирішення оперативних проблем та опис результатів, необхідних для досягнення стратегічної мети підприємства у

сфері ЗЕД. Даний рівень входить в компетенцію менеджерів середньої ланки [6].



Рис. 2. Схема аналізу специфічних сторін ЗЕД

Джерело: [5]

Як правило, на даному рівні планування ЗЕД реалізується бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає розроблення бюджетів на підприємстві різних видів, зокрема для зовнішньоекономічної діяльності, а також формування моделі їх поєднання для отримання загальних бюджетів підприємства. Бюджетне планування сприяє розробці оптимальних та раціональних механізмів реалізації сформованих на стратегічному рівні заходів з метою мінімізації витрат та максимізації вигоди. Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності може бути як складовим процесом бюджетного планування організації, так і самостійним, у тому випадку коли тільки зовнішньоекономічна сфера діяльності підлягає бюджетуванню.

В рамках бюджетного планування необхідно зазначити бюджетний період, на який повинен бути розроблений даний план, тобто горизонт бюджетування.

Процес бюджетного планування на поточному рівні складається з шести стадій:

- 1) інформаційне забезпечення розробки бюджету у сфері ЗЕД, що передбачає збір відповідної інформації (місія, цілі, політика підприємства, стратегія, планові параметри, потенціал, очікувані зміни тощо);
- 2) визначення поточних цілей та встановлення основних завдань;
- 3) відбір методів бюджетного планування ЗЕД;
- 4) визначення складу та структури бюджету підприємства у сфері ЗЕД;
- 5) забезпечення консолідації бюджетних показників;
- 6) створення зведеного бюджету підприємства, тобто загального на найвищому рівні управління.

Найнижчим, але не менш важливим рівнем планування ЗЕД є тактичний рівень, на якому встановлюються тактичні цілі, пов'язані з вирішенням оперативних задач зовнішньоекономічної діяльності. На тактичному рівні приділяється головна увага конкретним короткостроковим цілям, що є невід'ємними складовими поточної та стратегічної мети. Основним завданням такого планування є забезпечення ефективного та оптимального використання ресурсів задля реалізації певних завдань у сфері ЗЕД [3].

Тактика являє собою постановку тактичних короткострокових цілей і розробку короткострокових планів, які в свою чергу визначають сукупність практичних способів, необхідних для здійснення намічених цілей. Тактику підприємства формують менеджери середньої та нижчої ланки, адже вони безпосередньо задіяні в оперативних процесах і максимально обізнані в недоліках та перевагах конкретної сфери діяльності.

Планування ЗЕД на тактичному рівні – це робота менеджерів ЗЕД по реалізації тактичних рішень протягом окресленого періоду, зазвичай року. Тактичні рішення є складовими поточної та стратегічної діяльності підприємства, а тому є надзвичайно відповідальними та потребують кваліфікованих виконавців. Тактичні плани не мають суперечити головній стратегічній меті підприємства, а навпаки повинні бути інструментарієм її виконання.

Ефективне тактичне планування ЗЕД – основна умова успіху зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Даний вид планування потребує кваліфікаційних управлінців та спеціалістів, що слугуватиме запорукою позитивного результату. Задля забезпечення єдності стратегічних цілей та вирішення тактичних завдань необхідно залучати безпосередніх виконавців до опрацювання тактичних рішень для кращого розуміння всього процесу планування.

Тактичні плани в ЗЕД повинні виражатись у натуральних і вартісних показниках та очікуваних результатах від експортно-імпортних операцій.

Висновки. Процес планування ЗЕД є дуже важливою складовою управління, адже саме планування є фундаментальною основою для перспективного розвитку як підприємства в цілому, так і сфери ЗЕД зокрема. Оскільки даний процес є довготривалим та енергоємним, а також включає в себе певну кількість етапів, ми розглянули докладніше кожний рівень планування ЗЕД та його особливості.

Процес планування ЗЕД можна умовно розділити на три рівні: стратегічний, поточний та тактичний.

Стратегічний рівень характеризується встановленням стратегічних цілей ЗЕД та визначенням основних напрямків діяльності. Керівники вищої ланки розробляють стратегічний план, виконання якого є головною метою.

На поточному рівні розробляються середньострокові плани, які описують кроки реалізації стратегічної мети, та встановлюються певні терміни виконання завдань.

Тактичний рівень є виконавчим рівнем і є не менш важливим, оскільки саме від правильності вирішення оперативних короткострокових задач залежатиме успіх реалізації головної стратегії ЗЕД.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення елементів та конкретних параметрів планування ЗЕД на кожному із досліджених рівнів, оскільки успішність діяльності в цій сфері залежить від єдності, системності та взаємозалежності всього процесу планування.

Література:

1. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. — режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>
2. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Пшик-Ковальська // Науковий вісник «Національний університет Львівська політехніка». – 2012. – № 12. – С. 58-61.
3. Майданюк Т. Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. Г. Майданюк, В. В. Соколовська // VII Міжнародна науково-практична конференція «Науковий прогрес на рубежі тисячоліть-2011» Секція: Економічні науки. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.html.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. / О. А. Кириченко. – Київ: Знання-Прес, 2008. – 484 с.
5. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / А. І. Кредісов, С. М. Березовенко. – Київ: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
6. Пшик-Ковальська О. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії / О. О. Пшик Ковальська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20. – С. 233–238.