

УДК 658: 27.622

О.В. КАЛІНІЧЕНКО, канд. економ. наук., доц.
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИМСТВ ГМК

Удосконалено теоретичні та методичні положення щодо підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств гірничометалургійного комплексу.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Україна займає передові позиції на ринку металургійної та залізорудної продукції. За рівнем потужності з виробництва чавуну, сталі та видобутку залізорудної сировини вона посідає п'яте місце в світі, не дивлячись на те, що на сьогодні виробничі потужності завантажені неповністю. Країна залишається одним із найбільших виробників залізорудної та металургійної продукції, яка становить вагомий частину експортного потенціалу.

Оперативний та виробничий менеджмент експортноорієнтованих підприємств повинен мати ефективні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Найбільшої ефективності можна досягти за умов нормативних показників управління, які мають носити комплексний характер.

Аналіз досліджень та публікацій. Теоретичні та методичні проблемні питання щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства займалося багато вчених як в Україні, так і за кордоном. Вагомий внесок внесли праці В. Т. Герасимчука, С.Г. Попова, О.С. Виханського та інші [1–4].

Постановка завдання. Україна стала невід'ємною частиною світового господарства та міжнародного співробітництва. Обсяг експортних та імпорتنних операцій зростають досить інтенсивно, в результаті чого з'являються проблеми їх оптимізації й управління. При цьому значно розширились права експортерів, які можуть безпосередньо приймати участь у зовнішньоекономічній діяльності. За таких умов виникають проблеми вибору оптимальної величини реалізації продукції на експорт з метою мінімізації фінансових операцій. Вирішення цих потребує вибору економіко-математичних моделей, які враховують специфіку функціонування підприємств та фактори зовнішнього і внутрішнього характеру.

Найбільшу частину у загальній структурі експорту займають в Україні чорні метали та залізорудна сировина. Першочерговою задачею експортерів є забезпечення стабільної якості продукції, стандарти якої формуються світовим попитом. Не менш важливе значення має ефективно організована система збуту продукції зовнішнім споживачам.

Отже, головною метою системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є підвищення її ефективності.

Викладення матеріалу та результати. Систему управління зовнішньоекономічною діяльністю слід розглядати як сукупність соціально-економічних відносин, які реалізуються за допомогою норм і правил, що регулюються між продавцем і покупцем, які знаходяться у різних державах.

Структуру системи управління зовнішньоекономічною діяльністю великого підприємства представлено на рис. 1.

Запропоновано конкретизувати визначення системи управління стосовно великої компанії, якими є, наприклад гірничозбагачувальні комбінати Криворізького басейну, у такій редакції: система управління зовнішньоекономічною діяльністю великого підприємства - це єдиний ланцюг послідовно або паралельно діючих процесів зв'язку суб'єктів, що господарюють, з відповідними керуючими центрами на єдиній виробничо-комерційній основі з метою виробництва і реалізації продукції та послуг на зарубіжному ринку.

Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю великих гірничодобувних або металургійних компаній доцільно здійснювати на трьох рівнях: функціональному, інструментальному і корпоративному.

На функціональному рівні у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю знаходить практичне застосування сукупність загальних, основних і приватних функцій управління,

які здійснюються у різних масштабах часу і охоплюють увесь комплекс підрозділів і процесів зовнішньоекономічної діяльності великого підприємства.



Рис. 1. Структура системи управління зовнішньоекономічною діяльністю великого підприємства

На корпоративному рівні зовнішньоекономічна діяльність великого підприємства розглядається як система, що складається з чотирьох підсистем (“Введення продукції на міжнародний ринок”, “Збільшення збуту нової продукції”, “Збереження конкурентної переваги”, “Зниження обсягу продажів”), які виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів.

Обумовлено це тим, що великі компанії в умовах конкуренції на зовнішньому ринку, як правило, ведуть бізнес за декількома профільними виробами, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. У зв'язку з цим зовнішньоекономічна діяльність великого підприємства є диференційованою згідно з етапами життєвого циклу виробів.

Головним показником підсистеми “Введення продукції на міжнародний ринок” є ступінь новизни і перспективності продукції, відповідність продукції світовому рівню.

Підсистема “Збільшення збуту нової продукції” характеризується успішним веденням бізнесу за кордоном, коли вже вирішено проблеми підготовки експортних документів, оформлено митні документи у країні-імпортері, вирішено проблеми транспорту, кредитних ресурсів і здійснення платежів. Підсистема “Зниження обсягу продажів” характерна для тієї групи виробів, виробництво яких є збитковим унаслідок скорочення обсягу реалізації.

На інструментальному рівні розробляється експортна стратегія, що урахує зовнішнє середовище, в якому велике підприємство веде свій бізнес: міжнародне, державне, регіональне. Експортна стратегія повинна бути спрямована на розробку та формування оптимального товарного асортименту, який забезпечує прибуток великого підприємства, визначення темпів оновлення продукції з урахуванням життєвого циклу виробів, визначення терміну виходу на ринок з новим товаром, розробку системи модифікації товару.

У 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.

Метою зовнішньоекономічної діяльності підприємств є отримання прибутку від зовнішньоторговельних операцій. Виходячи з означеної мети, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначається як ступінь досягнення максимального обсягу чистого прибутку від зов-

нішньоторговельних операцій за рахунок оптимізації існуючих сукупних витрат на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Показниками визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств є показники відносної й абсолютної ефективності експорту.

Досить зрозуміло, що задачі підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства неможливо розглядати ізольовано, у відриві від таких важливих факторів, як модернізація виробничої структури, якість продукції, що випускається та ін., від проблем удосконалення всього господарського механізму, покращення різноманітних сторін управління підприємством в цілому.

Проблема підвищення ефективності в сучасних умовах є багатоплановою, вона пов'язана із ефективністю використання активів підприємства, його засобів, із проведенням інвестиційних процесів, із досягненням високої якості продукції та з іншими процесами.

Важливим питанням оптимального управління діяльністю підприємства на зовнішньоекономічному ринку є визначення стратегії і тактики його роботи.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен містити в собі такі складові.

1. Оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів;
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції і ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності;
3. Аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
4. Вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань;
5. Аналітична оцінка виконання угод і виробничо-фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства;
6. Оцінка результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки;
7. Аналіз фінансового стану підприємства.

У процесі вивчення зовнішньоекономічної діяльності використовують якісні і кількісні показники. З допомогою перших аналізують раціональність використання коштів, залучених до експортно-імпорتنих операцій, швидкість їх обігу у зовнішньоторговельних операціях, забезпеченість банківських кредитів, а також фінансові результати діяльності.

Кількісні показники характеризують обсяги зовнішньоекономічної діяльності (вартість експорту чи імпорту). Завершальним етапом аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства-експортера і є оцінка ефективності експортних операцій, тобто оцінка вигоди для нього таких операцій.

У таких умовах виникає необхідність застосування організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, який розуміється як система методологічних підходів та прийомів, застосування яких дозволяє розрахувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, проаналізувати вплив чинників на результати цієї діяльності, а також виявити резерви та шляхи її підвищення (рис. 2).

На основі аналізу стану системи управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розробити комплекс організаційних заходів, реалізація яких зумовить подальше зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

При виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, більш різноманітнішим стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на діяльність підприємства.

На основі аналізу стану системи управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розробити комплекс організаційних заходів, реалізація яких зумовить подальше зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

При виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, більш різноманітнішим стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на діяльність підприємства.



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Це приводить до того, що:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;
- зростає ступінь ризику, з'являється додатковий ризик його діяльності;
- збільшується потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- підвищуються вимоги до координації різних напрямків і сфер їх діяльності.

Комерційна, підприємницька діяльність на зовнішньому ринку неминуче пов'язана з ризиками, що загрожують різним майновим інтересам учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Ризики - це можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД [4]. Робота з управління зовнішньоекономічними ризиками має включати такі основні складові:

- аналіз ситуації і визначення можливих ризиків;
- оцінка ймовірного збитку й прийняття рішення щодо управління потенційними ризиками;
- реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням.

Політика учасника ЗЕД щодо потенційних ризиків має декілька різновидів.

1. Виключення ризиків - це відмова від здійснення будь-яких дій, пов'язаних з можливістю появи ризиків у ЗЕД.

2. Прийняття ризиків означає, що підприємство бере на себе відповідальність за проведення зовнішньоекономічної операції та ризики, пов'язані з нею.

3. Зменшення ризиків - це прийняття рішень, які дають змогу знизити рівень витрат від прийнятих ризиків.

4. Передача ризиків означає, що підприємство передає відповідальність за ризики своєму партнеру або третій особі.

Структура ризиків у зовнішньоекономічній діяльності доволі змістовна і нараховує сотні різновидів, які можна класифікувати за певними ознаками. Ризики, зовнішні щодо контракту, поділяються на політичні, юридичні, макроекономічні, маркетингові.

Для зменшення ризиків за укладеними зовнішньоекономічними контрактами слід попередньо перевірити потенційного партнера. З цією метою пропонується оцінити ефективність його функціонування. Керуючись інформацією про потенційного партнера, можна зробити конкретні висновки щодо його надійності та платоспроможності. Якщо підприємство задовольняє потенційний партнер, то перед ним стоїть питання укладення зовнішньоекономічної угоди з мінімізацією можливих ризиків, використовуючи всі можливі застереження. Так, ризику невиконання партнером зобов'язань за контрактом можна уникнути за рахунок:

- укладення договору про наміри, де оговорюється строк, протягом якого сторони можуть внести зміни;

- відображення в договорі намірів щодо матеріальної відповідальності за відмову від підписання контракту;

- відображення в контракті умови про штрафні санкції за невиконання будь-якого зобов'язання за контрактом;

- відображення в контракті умови про виникнення можливих форс-мажорних обставин.

Для успішної виробничо-господарської діяльності підприємству на регіональному ринку і зокрема для підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідне чітке усвідомлення цілей та вибір ефективних стратегічних рішень.

Враховуючи особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, сформульовано ряд вимог, відповідність яким забезпечить ефективність стратегії на підприємствах – суб'єктах ЗЕД:

- висока кваліфікація фахівців із стратегічного планування;

- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії ЗЕД;

- створення системи стратегічної інформації стосовно зовнішніх ринків;

- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;

- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;

- безперервність процесу планування;

- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;

- використання сучасної методології стратегічного планування;

- поєднання формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегії ЗЕД підприємства.

Отже, визначившись з місією підприємства та побудувавши “дерево цілей”, необхідно охарактеризувати концепцію маркетинг-менеджменту, що використовує підприємство.

Взагалі, маркетинг-менеджмент передбачає використання конкретного маркетингового інструментарію при вирішенні актуальних для підприємства проблем з орієнтацією на потреби споживачів цільових ринків, а також переорієнтацією на стратегічні підходи в плануванні дій на перспективу та реалізацію концепції підприємства. Тобто ця діяльність включає в себе розробку цілей та стратегічної поведінки підприємства на ринку, планування маркетингових ситуацій, розробку плану “маркетинг-мікс”, тобто організацію, управління й контроль за реалізацією маркетингових заходів.

Тому, основним чинником маркетинг-менеджменту як філософії бізнесу, є концепція маркетинг-менеджменту. На підприємствах ГМК застосовується концепція традиційного маркетингу, яку зорієнтовано на виробництво продукції, яка користується попитом споживачів. Тобто визначається залежність підприємства від збуту й пріоритетними стають зовнішні проблеми, такі як задоволення запитів споживачів і вже потім забезпечення прибутковості та рентабельності. До того ж підприємствами реалізуються концепції соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії. Тобто підприємством виробляється не просто продукція, яка користується попитом, а ще й враховуються потреби, що стосуються гуманізації виробництва та екологічної захищеності суспільства. А також надається увага запитам партнерів по бізнесу, клієнтів та споживачів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило удосконалити теоретичні та методичні положення щодо підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств гірничо-металургійного комплексу. Для забезпечення сталих позицій

підприємства на ринку, збільшення обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку та підвищення ефективності діяльності на зовнішньому ринку необхідно:

Підвищення якості продукції, ініціювання НДДКР, пов'язаних з ростом якості, проведення реконструкції основних фондів, удосконалення технології виробництва.

Заміни фізично зношеного амортизованого основного гірничо-транспортного та перероблюючого обладнання, придбання нового.

Зниження витрат на виробництво товарної продукції, підвищення доходів від реалізації товарної продукції

Змінити структуру реалізації товарної продукції, на користь експортних поставок.

Прийняття заходів з утримання якісних показників концентрату.

Прийняття участі в виставках, симпозиумах. Створення надійних стосунків з представниками підприємства за кордоном.

Надання цінних пільг споживачам, фіксація ціни на момент оплати.

Встановлення цін для вітчизняних споживачів на базовий вміст заліза. Оптимізація співвідношення "ціна - собівартість" (для зовнішнього ринку).

Зниження частки реалізації продукції через посередників.

Реалізація за національні валюти країн-споживачів. Допомога в страхуванні вантажів.

Гарантія термінів поставки.

Контроль за розрахунковою дисципліною, стягнення з постійних неплатників сум дебіторської заборгованості в арбітражному порядку.

Удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємств ГМК необхідно перетворити в конкретні програми дій щодо розвитку підприємства, які дозволяють сформулювати бюджет, шой може забезпечити дії маркетингових заходів.

Список літератури

1. **Кириченко О.А.** Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 4-те вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2005. - 493 с.

2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник / **Ю.М. Макогон, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, О.О. Коваленко, В.М. Грідасов, С.В. Чемерис, А.В. Гончарова** / За ред. д.е.н. проф. **Ю.В. Макогона**. - Київ: Центр начальної літератури, 2006. - 424 с.

3. **Дроздова Г.М.** Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 172 с.

4. **Вітлінський В.В., Наконечний С.І.** Ризик у менеджменті. - К.: 97 с.

Рукопис подано до редакції 21.03.13

УДК 658.5: 622.271

А.М. ТУРИЛО, д-р економ. наук, проф., М.В. КОВАЛЬЧУК, аспірант
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ СИРОВИННОЇ БАЗИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ

Проаналізовано сучасний стан мінерально-сировинної бази гірничо-видобувних підприємств. Висвітлено основні проблеми забезпечення гірничо-збагачувальних комбінатів залізородною сировиною. Обґрунтовано основні напрямки та об'єкти інвестиційної підтримки їх сировинної бази.

Ключові слова: мінерально-сировинна база, гірничо-збагачувальний комбінат, ресурси, виробнича потужність, інвестиційна підтримка.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Мінерально-сировинна база є стратегічною складовою економічної безпеки України, важливість підтримки та розвитку якої відображена у цілому ряді державних концепцій та довгострокових програм. Заходи, які передбачені у цих документах, формуються з урахуванням перспективних планів розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) та державних інтересів.

Проблеми, що накопичилися за останні декілька десятиріч на підприємствах гірничорудної промисловості зокрема, свідчать про їх економічну вразливість з точки зору адекватного реагування на зміну кон'юнктури ринку залізородної сировини та сучасного техніко-економічного рівня забезпечення конкурентоспроможності продукції. Серед основних підрозділів виробничої