

ФОРМУВАННЯ ТАКТИКИ І СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**ПОТИШНЯК О.М., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМ. АДМІРАЛА МАКАРОВА**

У статті розглядаються проблеми розробки тактики і стратегії зовнішньоекономічних ризиків підприємств. Особливу увагу приділено визначенню стратегічної мети зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

In the article problems of tactic and strategy of external economic risks development of enterprises are examined. The special attention is spared to the determination of strategic purpose of foreign economic activity of enterprise in the modern terms of manage.

Вступ. Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків вітчизняних підприємств потребує розширення спектра знань та поінформованості товаровиробників для досягнення успіху та формування достойного іміджу на міжнародних ринках. Нині неможливо досягти успіху на зовнішньому ринку без розуміння і врахування світових тенденцій у бізнесі. Складність і нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, мінливість кон'юнктури світового фінансового та товарного ринків і зумовлений цим ризик змушують підприємство шукати нові способи і сфери одержання прибутку, а також перспективні напрями розвитку підприємницької діяльності. Саме тому вихід на зовнішні ринки є об'єктивною необхідністю для українських підприємств.

Ризик виникає на будь-якому етапі життєвого циклу машинобудівної діяльності, але саме процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств прямо пов'язаний з результатами діяльності підприємств на зовнішніх ринках, з їх виживанням та розвитком. Стратегія та тактика ризик-менеджменту є невід'ємними та одними з найбільш значимих частин загального менеджменту, який відповідає за безпеку й процвітання підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми розробки тактики і стратегії ризик-менеджменту висвітлювались у працях вітчизняних і

зарубіжних науковців. Варто відзначити наукові роботи О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. Ю. Подольчака, А. П. Міщенко, В. Д. Немцова, А. Чандлера, І. Ансоффа, В. М. Гранатурова, Е. А. Уткіна, В. В. Черкасова, Е. О. Човушян, О. Л. Устенко, Н. А. Рихтікової, В. А. Абчук, Н. І. Машиної та інших авторів. Особлива увага в публікаціях за цією тематикою відводиться питанням поняття стратегії та її видам, сутності стратегічного та принципам ризик-менеджменту.

Однак на сьогоднішній день питання стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками в машинобудуванні недостатньо висвітлені в науковій літературі, що обґрунтовує необхідність подальших наукових досліджень у цій галузі.

Метою даного дослідження є виділення основних принципів розробки стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками машинобудівного підприємства та етапів управління ризиками.

Результати дослідження. Здійснення ЗЕД пов'язане з необхідністю приймання ризикованих рішень, тобто таких які не гарантують повне виконання цілей ЗЕД. Під ризиками у ЗЕД розуміють:

1. Ризик — це загроза втрат ресурсів, додаткових витрат, недоотримання прибутку суб'єктами ЗЕД.

2. Ризик — це непередбачуваність зовнішньоекономічної операції.

3. Ризик — це неповна відомість про ефективність операцій, які плануються та проводяться в процесі здійснення ЗЕД.

В світовій практиці врахування ризиків в ЗЕД має дуже важливе значення, оскільки майже 40% комерційних операцій закінчуються невдачею через недостатнє врахування та управління ризиками.

Загальні причини виникнення ризиків:

— Постійна нестабільність економічних процесів в країнах світового співтовариства.

— Недостатня поінформованість про економіки країн світу.

— Відсутність чітких цілей діяльності суб'єкта ЗЕД.

— Наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта ЗЕД.

Разом із загальними існують конкретні джерела виникнення ризиків в ЗЕД. До них належать:

І. Фінансові умови ризиків ЗЕД.

Існують фінансові умови ризиків ЗЕД: інфляція та зростання цін, банкрутство покупців, зміна курсу валют, неконвертованість валют, зміни оподаткування експортно-імпорتنих операцій, невиконання зобов'язань субпідприємствами ЗЕД, неплатоспроможність

субпідрядників ЗЕД, валютні обмеження на експорт/імпорт, зміна процентної ставки по кредитах.

II. Економічні фактори, які обумовлюють ризики ЗЕД.

— Економічна нестабільність.

— Зниження темпів виробництва (в суспільстві в цілому).

— Зниження темпів розвитку експортного виробництва.

— Зниження рівня доходів населення.

— Невиконання зобов'язань партнерів по поставці сировини та матеріалів.

— Нестабільність ринку.

— Відстала (регресивна) структура експорту та імпорту (ввезення, вивезення застарілих, неякісних товарів).

III. Ризики, пов'язані з управлінням ЗЕД.

— Невірний вибір партнера.

— Незнання повної компетенції партнера.

— Помилки, допущені в виборі субпідрядника зовнішньоекономічної операції.

— Помилки, допущені в комерційній пропозиції (відповідальність, якість товару тощо).

— Помилки у виборі виконавців ЗЕД.

— Неправильна (помилкова) модель управління ЗЕД.

— Помилки в виборі форми ЗЕД.

— Відсутність контролю за ризиками при укладанні контракту (не враховується в економічних санкціях).

IV. Політичні фактори ризиків в ЗЕД.

Зміни в національному законодавстві партнерів ЗЕД. Можливість націоналізації матеріальних засобів. Зміни в митному регулюванні країн-партнерів ЗЕД. Адміністративні заходи (бюрократія) регулювання експорту та імпорту (отримання дозволу на експорт/імпорт). Обмеження на міжнародну міграцію робочої сили. Політична нестабільність країн-партнерів ЗЕД. Регулювання ЗЕД місцевими органами влади. Громадянські та воєнні заворушення (тероризм).

V. Фактори ризику, пов'язані з організацією ЗЕД.

— Помилки в розробці концепцій зовнішньоекономічної операції.

— Недостатнє врахування місцевих факторів ЗЕД (природних, трудових ресурсів, нормативно-правових зобов'язань).

— Зміни в проекті зовнішньоекономічної операції.

— Зрив поставок при здійсненні ЗЕД. Наявність браку в роботі - неякісна робота виконавців зовнішньоекономічної операції.

VI. Фактори ризику, що впливають на uszkodження матеріальних цінностей - uszkodження товарів при експорті/імпорті. Втрата товарів при експорті/імпорті. Виробнича травма виконавців зовнішньоекономічної операції.

VII. Стихійні лиха як джерело ризику в ЗЕД – повінь, землетрус, обвал, ураган, пожежа та інші.

VIII. Екологічні умови як джерело ризику в ЗЕД.

— Забруднення навколишнього середовища.

— Недотримання техніки безпеки при здійсненні зовнішньоекономічних операцій

IX. Соціальні чинники ризиків у ЗЕД.

Помилки, неврахування тенденцій:

— зміст структури населення (освітня, національна, вікова, професійна);

— розширення впливу політичних партій, рухів;

— національні традиції;

— зростання впливу релігії;

— морального стану суспільства тощо.

Наявність ризиків в ЗЕД передбачає визначення цілей по їх регулюванню.

Основна мета регулювання ризиків в ЗЕД - це захист суб'єкта ЗЕД від збитків та мінімізація витрат пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної операції.

Ризик-менеджмент зовнішньоекономічних ризиків підприємства це певний процес ідентифікації цих ризиків, їх оцінки та аналізу сфер впливу і управління зовнішньоекономічними ризиками, спрямований на запобігання їм або ж мінімізацію їх впливу.

Таким чином, метою управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві має бути підвищення конкурентоспроможності за рахунок максимально повного виявлення існуючих для підприємства ризиків і нейтралізації їх впливу.

При цьому, для забезпечення максимальної ефективності управління ризиками господарської діяльності підприємства, це управління повинне проводитися на основі детального прогнозування і планування. Тобто, в першу чергу, діяльність з управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві має бути систематичною, а тому вона повинна базуватися на розробленій стратегії цього управління [2].

Стратегія управління зовнішньоекономічними ризиками в цьому випадку повинна являтися орієнтовним планом дій підприємства на

всіх рівнях його управління для забезпечення мінімальної ризиковості зовнішньоекономічної діяльності. Розробка стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві повинна розпочинатися з визначення головної мети зовнішньоекономічної діяльності, адже саме стратегічна мета буде визначати і межі управлінських дій з управління зовнішньоекономічними ризиками. Так, стратегія активного розширення ринків збуту продукції підприємства за кордоном передбачає наявність вищого рівня ризиковості його зовнішньоекономічної діяльності, обумовлену значними обсягами збуту продукції, зниженням її реалізаційної ціни для залучення більшої кількості покупців та ін. [2,3].

Таким чином, саме стратегічна мета зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна визначати політику його ризик-менеджменту зовнішньоекономічних ризиків. Саме на основі визначеної стратегічної мети повинна базуватися подальша розробка стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками. При цьому, розроблена стратегія на підприємстві повинна складатися з чотирьох основних блоків.

Головною складовою розробленої стратегії повинен бути стратегічний аналіз зовнішнього середовища діяльності компанії. Стратегічний аналіз в даному випадку повинен являти собою виявлення особливостей і тенденцій, можливих і неможливих напрямків розвитку зовнішньоекономічного середовища підприємства. Тобто, в ході стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні відшукуватися відповіді на цілий комплекс взаємопов'язаних питань стосовно можливостей діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Кінцевим результатом даного аналізу повинна бути підготовлена інформація для розробки стратегічних заходів, що можуть бути реалізовані за встановлених умов [4]. Саме тому основними цілями стратегічної діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні стати наступні:

- постійний моніторинг зовнішніх ринків, зовнішньої політичної та економічної ситуації;

- формування цілей та завдань вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю;

- виключення кризових ситуацій, передбачення та усунення негативних наслідків;

— визначення можливості використання виявлених стратегічних ресурсів для досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Від якості та глибини проведеного стратегічного аналізу залежатиме рівень виявлення проблем підприємства та можливість знаходження резервів для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

На основі стратегічного аналізу зовнішньоекономічного середовища на підприємстві в рамках розробки стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками слід здійснювати стратегічне планування. В даному випадку стратегічне планування управління зовнішньоекономічними ризиками підприємства повинне полягати у формуванні стратегій реагування на будь-які можливі зміни зовнішньоекономічного середовища.

Тобто, стратегічне планування має базуватися на результатах стратегічного аналізу і повинне визначати стратегічні орієнтири зовнішньоекономічної діяльності компанії за всіх альтернативних можливостей розвитку подій. Однак, слід враховувати, що при стратегічному плануванні не розробляються конкретні заходи чи методи дій. Стратегічне планування допомагає визначитися із напрямком розвитку діяльності підприємства в результаті настання будь-яких сприятливих чи несприятливих змін зовнішньоекономічного середовища з метою дотримання обраного стратегічного курсу зовнішньоекономічної діяльності.

Обов'язковою складовою існування стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві є запровадження стратегічного контролю, який має полягати у дослідженні відповідності діяльності компанії та прийнятих управлінських рішень обраному стратегічному курсу та цілям зовнішньоекономічної діяльності [1,4].

Таким чином, розробка стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві повинна відбуватися за рядом етапів, якими є:

— діагностика зовнішнього економічного середовища та виявлення можливих ризиків діяльності для підприємства;

— розробка стратегічного плану і методів управління зовнішньоекономічними ризиками;

— розробка стандартних методик та процедур ідентифікації і оцінки рівня зовнішньоекономічних ризиків для підприємства;

— забезпечення здійснення контролю над дотриманням лімітів встановлених ризиків та здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;

— розробка й застосування системи внутрішнього інформаційного забезпечення управлінського персоналу з питань здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

— формування плану попереджувальних заходів для мінімізації негативного впливу зовнішньоекономічних ризиків в результаті появи такого впливу.

Для реалізації стратегічного курсу управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві повинна розроблятися тактика, тобто має здійснюватися тактичне планування зовнішньоекономічної діяльності. Тактичне планування – це визначення конкретних методів і прийомів для досягнення поставлених цілей підприємства у конкретних умовах. Завданням тактичного планування на підприємстві має стати вибір оптимального рішення і найбільш прийнятих у кожній господарській ситуації методів і засобів управління зовнішньоекономічними ризиками.

Таким чином, основними завданнями формування тактики управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві повинні стати наступні:

— розробка показників, які конкретизують стратегічні цілі реагування на зовнішньоекономічні ризики;

— оцінювання зовнішньоекономічних ризиків на функціонування підприємства;

— розробка конкретних заходів реагування на ризики зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Розробка ефективної стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками дає змогу машинобудівному підприємству ідентифікувати перспективи, проаналізувати власні сильні та слабкі сторони, виявити перспективи та загрози на ринку та прогнозувати власний майбутній стан. Подальші дослідження проблематики, що актуалізується в цій статті, мають бути спрямовані на вивчення можливостей застосування інформаційних технологій в контексті реалізації стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками, а також підвищення ефективності тактики і стратегії у ризик-менеджменту залежно від дії ситуативних факторів на ринку машинобудівної продукції.

Література

1. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., доповн. та перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с. – (Проблеми аналізу).

2. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н.І. Машина. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

3. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – 224 с.

4. Чернова Г.В. Управление рисками : учебное пособие для студ. вузов / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М. : Проспект, 2008. – 160 с.