

## ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Пшик-Ковальська О.О. 2012

**Визначено сукупність цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проаналізовано літературні джерела щодо формування послідовності планування такої діяльності. Сформовано процес планування зовнішньоекономічної діяльності та виокремлено його особливості. Сформульовано перспективи подальших досліджень теоретико-методологічних засад планування зовнішньоекономічної діяльності.**

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, планування, процес планування, технологія планування зовнішньоекономічної діяльності.

**O. Pchyk-Kovalska**

Lviv Polytechnic National University

## PROCESS OF PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

**The objectives of foreign economic activity are defines. To form a sequence of planning such activities were analyzed literature sources. Foreign trade activities formed in the planning and singled out its features. Prospects for further research of theoretical and methodological foundations planning foreign activity were formed.**

**Keywords:** foreign economic activities, planning, planning process, technology of foreign economic activities

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В період процесів глобалізації та інтеграції в міжнародному просторі все більшого значення для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, набуває формування раціональної послідовності планування такої діяльності. Такий вид управлінської діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок повнішого використання переваг міжнародної праці та міжнародної інтеграції, а також визначенню перспектив і можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності організацій. Саме тому технологія планування зовнішньоекономічної діяльності сьогодні стає особливо актуальною. При цьому доцільно зауважити, що в період командно-адміністративного управління планування було однією із основних умов ефективного управління як на макрорівні, так і на мікрорівні. Якщо раніше були чіткі інструкції на зразок п'ятирічних планів, «планування від досягнутого», контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи та контроль і регулювання «згори» (Держплан, Держпостач, Держкомцін, міністерства і відомства), то сьогодні багато науковців та управлінців в Україні та в інших пострадянських країнах критикують директивне планування й управління [1]. Разом з тим питання державного регулювання ЗЕД присвячено чимало наукових публікацій, проте процес управління зовнішньоекономічною діяльністю, а саме її планування висвітлено недостатньо. Зважаючи на це, доцільно детальніше розглянути існуючі публікації щодо послідовності планування ЗЕД і чітко виокремити її етапи та особливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Технологія планування зовнішньоекономічної діяльності в Україні викликає зацікавленість у науковців, управлінців, економістів-практиків і потребує детального вивчення та аналізу. Що ж таке процес планування зовнішньоекономічної діяльності? Перш ніж відповісти на це запитання, проаналізуємо думки різних науковців щодо формування послідовності такого планування.

Є.К. Бабець, В.І. Шалацький описують таку послідовність планування ЗЕД [2]: 1-й етап. Визначення місії, цілей та комплексу завдань планування. 2-й етап. Аналіз проблеми та різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на визначену проблему. 3-й етап. Визначення шляхів вирішення проблеми або пошук альтернативних рішень. Стратегічне планування. 4-й етап. Прогнозування. 5-й етап. Оцінювання. 6-й етап. Прийняття рішення. За цією послідовністю не зрозуміло, про яке саме планування йдеться, оскільки третій етап – це стратегічне планування, яке вже охоплює згадані етапи. Також не конкретизовано, що саме автори прогнозують та оцінюють.

У Г.М. Дроздової [3] процес планування містить вісім етапів: 1-й. Визначення місії і комплексу завдань. Складання "дерева завдань". 2-й. Аналіз і оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовищ. 3-й. Стратегічний аналіз. 4-й. Порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, її розроблення. 5-й. Готується остаточний стратегічний план діяльності фірми в галузі ЗЕД. 6-й. Середньотривале планування. Розроблення середньотривалих планів і програм. 7-й. На основі стратегічного і середньотривалого планування розробляються річні оперативні плани і проекти. 8-й. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах. Загалом ця послідовність є доволі вдалою, проте комплексно не охоплює реалізацію планування ЗЕД, оскільки не дотримано технології планування. Запропонована послідовність завершується контролюванням, на етапі якого виявляють недоліки, які з'явилися на попередніх етапах. При цьому немає завершального етапу, а саме регулювання, на якому недоліки усуваються. Весь процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, згідно з науковою працею Е. Ковтуна та Т. Малашевської [4], містить сім основних блоків: вибір довгострокових цілей, оцінювання власних можливостей, вивчення ринку, вибір альтернатив, розроблення тактики, формування попиту та стимулювання збуту, аналіз та контроль. Доцільно зауважити, що ці блоки є доволі узагальненими та неузгодженими, оскільки не прослідковується послідовність. Разом з тим блоки дублюються (оцінювання власних можливостей, вивчення ринку, аналіз). Цікавим є підхід О.М. Коваленко та С.С. Шаповал [5] до формування розділів бізнес-планів зовнішньоекономічної діяльності, за якими:

- розкривають основні ідею і мету бізнесу;
- характеризують специфіку продукту підприємства і задоволення ним потреб внутрішнього або зовнішнього ринку;
- оцінюють ринок і обґрунтовують стратегію поведінки фірми на певних ринкових сегментах;
- визначають організаційну і виробничу структури;
- формують фінансовий проект справи з оцінкою ефективності зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи стратегію фінансування і пропозиції за інвестиціями;
- аналізують і оцінюють ризики проекту, зокрема в умовах зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтовують відповідну стратегію управління ризиками.

Доцільно зауважити, що певні розділи (аналіз і оцінювання ризиків в умовах зовнішньоекономічної діяльності; оцінювання ринку і обґрунтування стратегії поведінки фірми на певних ринкових сегментах) можна розглядати як етапи процесу планування ЗЕД.

Т.Г. Майданюк та В.В. Соколовська стверджують, що весь комплекс планування ЗЕД повинен містити не лише стратегічний рівень планування, а й бути підкріпленим, скорегованим оперативними та тактичними планами, що розробляються менеджерами середньої та нижчої ланки [6]. Загалом із таким твердженням можна погодитись, оскільки формувати послідовність планування ЗЕД доцільно з класичним розумінням сутності видів планування (стратегічне та тактичне (поточне та оперативне)).

В.В. Іванова у процесі планування діяльності підприємства розрізняє три етапи [7, с. 75]: 1. Стратегічне планування; 2. Середньострокове планування; 3. Короткострокове планування. Доцільно зауважити, що така послідовність є основою планування, проте занадто узагальненою. Чіткішу послідовність планування діяльності підприємства запропонувала М.М. Алексєєва [8, с. 48]. Автор теж умовно процес планування поділив на три блоки (стратегічне, середньострокове та короткострокове планування), при цьому виокремлено послідовність із дев'яти етапів планування (аналіз і оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ організації; визначення стратегічних цілей; стратегічний аналіз та визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії; підготовка остаточного стратегічного плану; середньострокове планування; короткострокове планування;

реалізація планів; контроль результатів;). Варто зауважити, що цю послідовність доцільно завершити 10-м етапом регулювання виявлених відхилень.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на результати вивчення та аналізу літературних джерел [2–8] метою статті є формування процесу планування зовнішньоекономічної діяльності з виокремленням його етапів та визначенням методологічних підходів до його здійснення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Оскільки відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. №1560-ХІІ зі змінами та доповненнями існує значне різноманіття видів зовнішньоекономічної діяльності (експорт та імпорт продукції, капіталів, робочої сили, міжнародні фінансові операції, кредитні та розрахункові операції, товарообмінні операції, валютні операції, наукова, науково-технічна, науково-виробнича, навчальна діяльність з іноземними суб'єктами господарювання тощо) [9], то відповідно існують особливості щодо здійснення планування такої діяльності. Зовнішньоекономічну діяльність підприємств ототожнюють зазвичай зі здійсненням експортної та імпортної діяльності (на таку діяльність припадає близько 80 % усіх здійснюваних у ЗЕД операцій).

Початковим етапом планування ЗЕД підприємства є цілі (визначення цілей ЗЕД). Цілі планування експортних та імпортних підприємств деталізують залежно від його загальних цілей. Здійснено спробу узагальнити цілі ЗЕД у науковій праці [4]. Цілі експорту: розширення виробництва; збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків; економія на масштабах виробництва; підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції; збільшення валютних ресурсів підприємства; диверсифікація виробництва. Цілі імпорту: розширення виробництва; збільшення прибутку за рахунок нових внутрішніх ринків; модернізація і розширення виробничого потенціалу; економія на заміні сировини і обладнання ефективнішою зарубіжною продукцією; розширення асортименту на національному споживчому ринку [4].

Загалом від коректності та чіткості цілей ЗЕД залежать орієнтири та перспективи функціонування підприємства на міжнародному ринку. Розглянемо детальніше, якими можуть бути цілі ЗЕД (таблиця).

#### Сукупність цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№ з/п	Групи цілей ЗЕД підприємства	Перелік цілей ЗЕД за кожною із груп
1	2	3
1	За видами суб'єктів ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі інвесторів;</li> <li>- цілі власників (підприємств);</li> <li>- цілі кредиторів;</li> <li>- цілі державних органів влади</li> </ul>
2	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансово-економічні;</li> <li>- технологічні;</li> <li>- кадрові;</li> <li>- виробничі;</li> <li>- маркетингові;</li> <li>- правові</li> </ul>
3	За видами ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі експортної діяльності;</li> <li>- цілі імпортної діяльності;</li> <li>- цілі руху капіталу;</li> <li>- цілі руху робочої сили;</li> <li>- цілі міжнародних фінансових (валютних) та розрахункових операцій;</li> <li>- цілі товарообмінних операцій;</li> <li>- цілі наукової, науково-технічної, науково-виробничої та навчальної діяльності</li> </ul>
4	За рівнем важливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ключові;</li> <li>- допоміжні</li> </ul>
5	За видами планування ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічні цілі;</li> <li>- тактичні цілі;</li> <li>- поточні цілі;</li> <li>- оперативні цілі</li> </ul>

Цілі за видами суб'єктів ЗЕД ідентифікуються залежно від пріоритетів інвесторів, підприємців, кредиторів, державних органів влади.

За змістом цілі ЗЕД класифікуються як:

- фінансово-економічні – максимізація прибутку; економія на масштабах;
- технологічні – покращення технічного стану; залучення нових досягнень у галузі технології;
- кадрові – залучення дешевої робочої сили; висококваліфікованих іноземних фахівців; підвищення рівня кваліфікації власних спеціалістів;

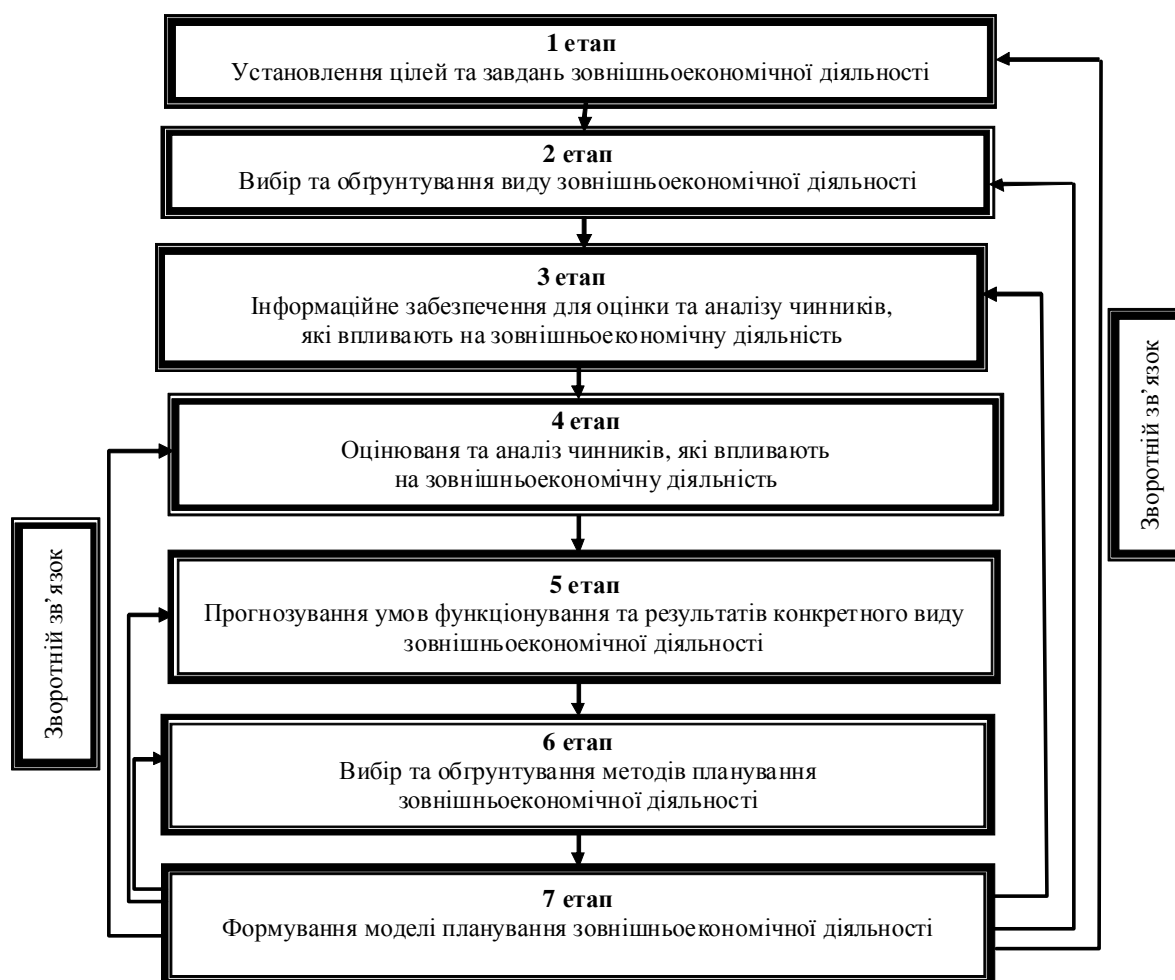
- виробничі – нарощення виробничих потужностей; розширення асортименту та номенклатури продукції (розширення виробництва);

- маркетингові – розширення ринків збуту; підвищення рівня конкурентоспроможності; скорочення транспортних витрат за рахунок створення чи придбання підприємств неподалік від іноземних споживачів; переваги у рекламі.

- правові – сприятливі правові умови ведення бізнесу.

За видами ЗЕД цілі поділяються на:

- цілі експортної та імпоротної діяльності, які розглядались вище;
- цілі руху капіталу – технологічне лідерство; захист від інфляції;
- цілі руху робочої сили - набуття працівниками досвіду роботи; економічні мотиви (більша заробітна плата, рівень соціального забезпечення, менші податки); задоволення психологічних потреб;
- цілі міжнародних фінансових (валютних) та розрахункових операцій – захист від інфляції;
- цілі товарообмінних операцій – збільшення прибутку;
- цілі наукової, науково-технічної, науково-виробничої та навчальної діяльності – скорочення витрат виробництва, збільшення продуктивності праці; залучення нових досягнень у галузі технології.



*Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства*

За рівнем важливості цілі ЗЕД доцільно класифікувати на:

- ключові – базові для формування та реалізації ЗЕД;
- допоміжні – цілі, які ще можна назвати проміжними, тобто ті, що впливають на досягнення ключових. Наприклад, ключовою ціллю ЗЕД є збільшення прибутку, а допоміжною може бути розширення ринків збуту, вихід на нові зовнішні ринки.

За видами планування ЗЕД поділяють на:

- стратегічні, які мають довгостроковий характер та особливо важливі для суб'єктів ЗЕД;
- тактичні, які доповнюють цілі стратегічні та встановлюються, щоб сприяти формуванню механізмів реалізації обраної стратегії ЗЕД. Як правило, ці цілі розраховані на нетривалий період;
- поточні цілі – це цілі, які встановлюють суб'єкти ЗЕД щодо реалізації поточних операцій (бюджетування) у сфері ЗЕД (цілі бюджетного планування ЗЕД);
- оперативні цілі – встановлюються з метою визначення перед конкретним працівником, який задіяний в ЗЕД, чого він має досягти, які його функціональні обов'язки тощо.

Формування цілей ЗЕД є одним із основних та першочергових завдань на етапі планування ЗЕД. Загалом планування ЗЕД – це вид управлінської діяльності та послідовний процес ЗЕД. Своєю чергою, процес трактують як послідовність певних завершених етапів. Проаналізовані літературні джерела [2–9] сприяли формування теоретико-методологічних основ процесу планування ЗЕД (рисунк).

Щоб процес планування був завершеним, доцільно ввести зворотний зв'язок, щоб повернутися на будь-який з попередніх етапів для нейтралізації відхилень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Як свідчать проведені дослідження, існує багато наукових праць, що стосуються процесу планування ЗЕД. Існуючі праці є неповними, суперечливими та не вносять чіткості в ідентифікацію етапів такого планування. Тому на підставі огляду літературних джерел сформовано модель планування ЗЕД, яка створить можливості для планування фінансового забезпечення, виявлення проблемних моментів на всіх етапах такої діяльності.

Результати дослідження є перспективними для подальшого вивчення теоретико-методологічних засад планування зовнішньоекономічної діяльності, а саме формування методів детальнішого аналізу етапів планування ЗЕД.

1. *Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С.В. Мочерного. – Тернопіль: Тарнекс, 1993. – 688 с.* 2. *Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.* 3. *Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.М. Дроздова. – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.* 4. *Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська // Тернопільський інститут АПВ НААН ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ [електронний ресурс режим доступу]: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_2010/14\\_planuвання\\_zed\\_na\\_pidpriemstvakh\\_malogo\\_ta\\_serednogo\\_biznesu/1-1-0-18](http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuвання_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_serednogo_biznesu/1-1-0-18).* 5. *Коваленко О.М. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності / О.М. Коваленко, С.С. Шаповал // [електронний ресурс режим доступу]: <http://nauka-ua.ency.biz/?p=8301>.* 6. *Майданюк Т.Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська // [електронний ресурс режим доступу]: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/2\\_87307.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm).* 7. *Іванова В.В. Планування діяльності підприємства / В.В. Іванова – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.* 8. *Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.* 9. *Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. №1560-ХІІ [електронний ресурс режим доступу]: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).*