

МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Систематизовано критерії оцінки економічної ефективності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності організацій, а також наведено методичні основи розрахунку окремих критеріальних показників ефективності. Визначено склад управлінських рішень і характер господарських ситуацій суб'єкта ЗЕД, обґрунтування та аналіз яких базується на показниках економічної ефективності.

Вступ

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ґрунтується на принципах ефективності та оптимальності. Для досягнення організаційних цілей у зовнішньоекономічному підприємстві завжди потрібно використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних). А менеджмент і є тією ланкою, що забезпечує їх ефективне використання. Участь національних суб'єктів господарювання у міжнародному підприємстві мотивується прагненням до підвищення результативності господарської діяльності, що досягається за рахунок переваг міждержавних економічних операцій. Критерійним показником якісного підвищення результатів діяльності на міжнародному ринку є економічна ефективність ЗЕД у цілому, окремих її операцій, а також ефективність використання залучених ресурсів. Практично ж менеджери здебільшого під час визначення доцільності тих чи інших операцій керуються такими абсолютними показниками, як прибуток, зниження витрат, зростання обсягів виробництва та збуту, вихід на нові ринки, не реалізують таким чином одне з головних завдань менеджменту - забезпечення ефективності функціонування організації на шляху реалізації своїх стратегічних, тактичних та оперативних цілей. У теоретичних дослідженнях пропонуються поодинокі показники оцінки ефективності [7, 8, 9], які здебільшого вимагають уточнень щодо умов їх застосування як критеріїв ухвалення рішень. Тому як альтернатива пропонується цілісна система показників економічної ефективності, що передбачає ситуаційне її використання залежно від характеру ухвалюваного рішення у сфері менеджменту ЗЕД.

Постановка проблеми

Отже, щоб реалізувати функції управління, менеджерам потрібно мати в своєму арсеналі об'єктивну систему показників економічної ефективності. Під час розгляду зазначеної проблеми насамперед слід визначитися, прийняття яких управлінських рішень і аналіз яких господарських ситуацій суб'єкта ЗЕД ґрунтується на показниках економічної ефективності (рис. 1).

Слід зазначити, що існує певне розподілення повноважень щодо прийняття управлінських рішень залежно від рівня інтернаціоналізації господарської діяльності підприємства. Крім того, на різних рівнях управління підприємством приймаються різні за характером рішення і, відповідно, можуть застосовуватися навіть різні критерії оцінки ефективності таких рішень. Новизна дослідження полягає в систематизації показників оцінки економічної ефективності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності організацій за такою ознакою, як зміст операцій (експорт, товарообмінна операція, експансія нових ринків та ін.) та особливості її реалізації відповідно до тактичних завдань компанії (масштабна експансія або вибіркового експорт до окремих країн, диференціація або стандартизація експорту, форма здійснення операції та ін.). Крім того, автором наведено методичні основи розрахунку окремих критерійних показників ефективності, що відповідають специфічним завданням у сфері ЗЕД і дають змогу врахувати їх під час ухвалення рішення щодо тактики їх реалізації.

Загальноприйнятий підхід до оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності базується на зіставленні кінцевого економічного результату з витратами, що забезпечили отримання

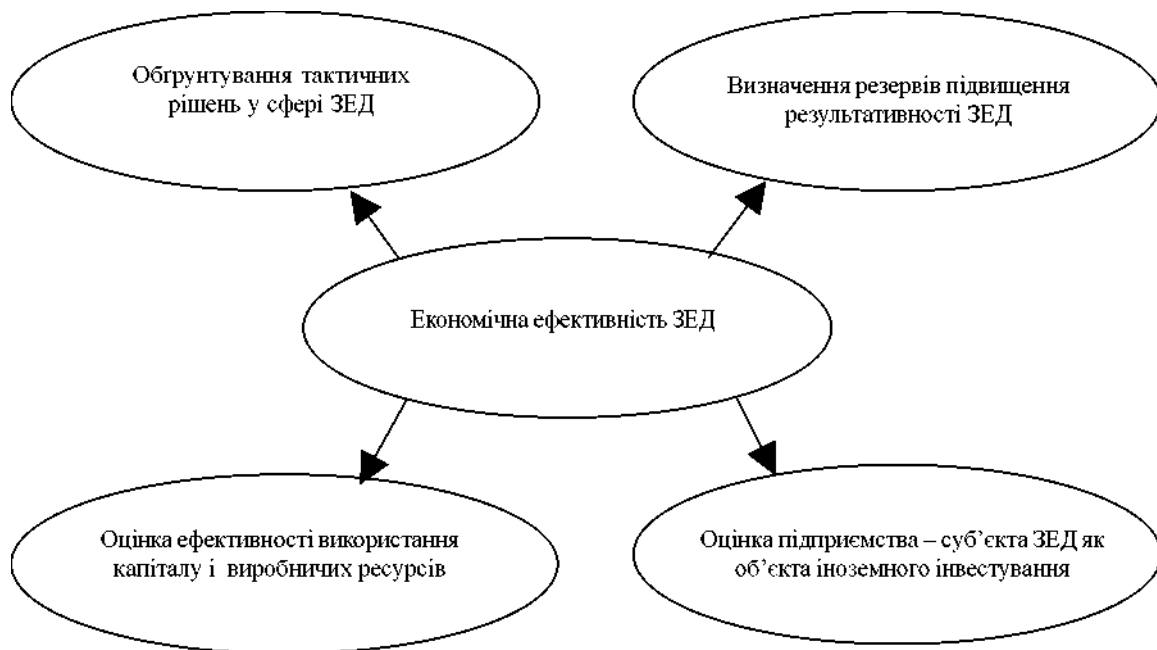


Рис. 1. Сфери застосування показників економічної ефективності як критерійної ознаки

мання такої величини результату. Цьому підходу відповідають методи визначення узагальнюючих показників ефективності експорту й імпорту більшості авторів, зокрема Циганкова Т., Багрова І., Редіна Н.

На принципі зіставлення ґрунтуються й узагальнюючі, й одиничні показники економічної ефективності. Основний їх склад та призначення відображено на рисунку 2.

Результати

Угоди купівлі-продажу товарів у матеріально-речовинній формі є традиційними і для міжнародної торгівлі, і для практики вітчизняних фірм. Складність проблеми узагальнюючої оцінки економічної ефективності експортних операцій фірм

пов'язана з тим фактом, що лише обмежена кількість національних компаній має виключно зовнішньоекономічну спеціалізацію. Більшість же суб'єктів господарювання орієнтована на задоволення потреб як внутрішнього, так і зарубіжних ринків. У зв'язку з цим досить складно визначити, яка частка капіталу чи поточних інвестицій забезпечує зовнішню спеціалізацію (а, відповідно, й кінцеві її економічні результати), а яка - внутрішню. Тому здійснювати оперативну оцінку результативності експорту через показники ефективності використання капіталу чи окремих активів фірми - процес трудомісткий а іноді й невиправданий. Проте застосування сукупності показників ефективності експорту, що будуються на зіставленні ефекту з величиною

<i>Обґрунтування напрямів диверсифікації зовнішньої торгівлі</i>	← <i>Узагальнюючі показники економічної ефективності</i>	<i>Одиничні показники економічної ефективності</i>	→ <i>Контроль за діяльністю структурних підрозділів</i>
<i>Обґрунтування форми виходу на зовнішній ринок</i>	Економічна ефективність виробництва	Економічна ефективність використання основного капіталу	<i>Пошук резервів підвищення ефективності експортного виробництва</i>
<i>Оцінка результативності діяльності підприємства в динаміці</i>	Економічна ефективність експортної продукції	Ефективність використання оборотного капіталу	<i>Оптимізація і планування експортного асортименту</i>
<i>Порівняння з досягнутим рівнем економічної ефективності конкурентів</i>	Рентабельність активів експорто-орієнтованого підприємства	Ефективність використання трудових ресурсів	
	Рентабельність власного і загального капіталу	Ефективність продукції і-го виду	

Рис. 2. Склад і призначення показників економічної ефективності діяльності суб'єкта ЗЕД

поточних витрат, дає змогу забезпечити не лише оперативний аналіз результативності експорту, а й стратегічне управління напрямками й масштабами експортних операцій.

Показники ефективності зовнішньоторговельних операцій фірм доцільно розраховувати перед укладенням зовнішньоторговельного контракту.

при плануванні зовнішньоторговельної діяльності, а також з метою оцінки ефективності в динаміці.

Для здійснення аналізу результативності експорту можна використати систему з більшою кількістю оцінкових показників. Такі показники наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Система показників ефективності зовнішньоторговельних операцій фірми

Назва показника	Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, Ве.в.
Метод визначення	Дохід від експорту/Повні витрати на експорт
Одиниці виміру	гри / гри
Критерійне значення	Ве.в. > 1
Зміст показника	Обсяг виручки від експорту, який припадає на 1 гри повних витрат у сфері виробництва та обігу експортної продукції
Назва показника	Ефективність експорту, Еехр
Метод визначення	Прибуток від експорту/Повні витрати на експорт
Одиниці виміру	грн / грн
Критерійне значення	Еехр > 0
Зміст показника	Визначає, скільки прибутку одержує підприємство з кожної гривні повних витрат у сфері виробництва та обігу експортної продукції
Назва показника	Рентабельність експортної продукції, Рехр
Метод визначення	Прибуток від експорту/Витрати на виробництво експортної продукції
Одиниці виміру	%
Критерійне значення	Рехр. > 0
Зміст показника	Порівняння ефективності виробництва продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках

Під час планування ефективності експорту повні витрати на експорт продукції потрібно визначати як суму:

$$ПВе = Вв + \text{Прямі накладні витрати} + \text{Непрямі накладні, розподілені} \quad (1)$$

(згідно з плановим кошторисом)

або

$$ПВе = Вв + \text{накладні витрати у сфері обігу} + \text{маркетингового характеру;} + \text{логістичного характеру} + \text{накладні витрати на здійснення експортних процедур (митне очищення)} + \text{Непрямі накладні витрати, розподілені} \quad (2)$$

На підставі вищеподаного підходу визначення ефективності експорту доцільно здійснювати розрахунки рівня цього показника, використовуючи різні види прибутку. Ефективність експорту, обчислена за маржинальним прибутком, об'єктивно оцінює рівень ефективності експортних операцій фірми за обсягів, що перевищують рівень нормального завантаження виробничих потужностей у поточному періоді. За таких умов обсяг постійних витрат є розподіленим між запланованими контрактами, й експорт продукції за діючими в поточному періоді цінами фактично забезпечує вищий рівень рентабельності експортного виробництва.

Ефективність експортного виробництва, обчислена на основі величини чистого прибутку

від експорту, дає можливість аналізувати й виявляти чинники оптимізації оподаткування експортної діяльності.

Зокрема, в умовах обмеженості фінансових коштів для фінансування експортного виробництва доцільно відбирати географічні ринки за критерієм максимізації рівня саме цього показника ефективності.

Економічна оцінка ефективності зустрічних операцій у практиці зовнішньоекономічної діяльності фірм не менш актуальна. Узагальнення досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів дали змогу встановити, що причинами зустрічної торгівлі зарубіжних фірм можуть бути [7, 10, 11,12]:

використання монопольного становища певними великими компаніями, які мають широке коло зарубіжних постачальників-конкурентів, інтенсивна конкуренція змушує їх погоджуватися на зустрічну закупівлю товарів, які з часом можна реалізувати;

використання конкурентних переваг одним із потенційних контрагентів, завдяки яким можна отримати згоду від партнера на укладення зустрічної угоди;

тимчасова відсутність вільних коштів для фінансування імпортової операції. У цьому випадку імпортер наполягає на першопочатковому експорті, внаслідок якого буде отримано валютні кошти;

взаємна зацікавленість контрагентів у двосторонньому обміні за відсутності коштів на фінансування угоди: виходом є реалізація бартерних операцій;

наявність чинника дискримінації в зовнішньоторговельних відносинах, коли один із партнерів змушений реалізувати конкурентоспроможний товар на менш вигідних для нього умовах через наявність певних бар'єрів (як правило, суб'єктивного характеру);

дія чинника часу: спонукає партнера погоджуватися на зустрічну закупівлю у зарубіжного контрагента продукції, яку можна швидше реалізувати, ніж власну шляхом звичайної експортної операції;

намагання забезпечити тривалі зв'язки зі стратегічно вигідним партнером шляхом двостороннього взаємовигідного товарообміну та інші причини.

За оцінками фахівців ЮНІСТРАЛ, розрізняють близько 70 типів міжнародних компенсаційних угод. Наявність значної їх кількості пояснюється ускладненням зовнішньоторговельних зв'язків, загостренням конкуренції на світовому ринку. Товарообмінні операції на комерційній чи безвалютній основі часто мають вимушений ха-

рактер. Тоді виникає потреба в оцінці економічної доцільності залучення обмежених виробничих ресурсів до виробництва продукції, що реалізується в межах товарообмінних операцій, а не в режимі експортно-імпорتنних.

Для забезпечення управління товарообмінними операціями запропоновано метод визначення їх економічної ефективності. Ефект від товарообмінної угоди утворюється як сума таких елементів:

прибуток (збиток) від експорту в складі зустрічної угоди (Π_e);

упущений прибуток від експорту продукції внаслідок продажу продукції з аналогічними якісними характеристиками за цінами нижчими, ніж середньосвітові (або конкурентними цінами на продукцію) (Z_e);

сальдо товарообмінної операції ($C_{m.o}$);
додатковий ефект від імпорту (E_{imp})

$$E_{m.o} = \Pi_e - Z_e + C_{m.o} H_e + E_{imp} \quad (3)$$

де Z_e - упущений прибуток від експорту в складі товарообмінної операції при реалізації продукції за порівняно нижчими цінами, грн. У разі його від'ємної величини не враховується як елемент ефекту:

$$Z_e = (\zeta^w - \zeta^{m.o}) Q_{exp} \quad (4)$$

де ζ^w - середньосвітова ціна реалізації продукції на даному сегменті світового ринку, грн; $\zeta^{m.o}$ - фактична ціна експортної поставки в складі товарообмінної операції, грн; Q_{exp} - обсяг експорту, од.; H_e - внутрішня норма віддачі обігових коштів фірми. Характеризує величину прибутку від реалізації продукції, що припадає на 1 грошову одиницю обігових коштів, залучених до процесу виробництва, грн/грн.

Ефективність товарообмінної операції:

$$E_{ft.o} = E_{m.o} / B_{m.o} \quad (5)$$

де $B_{m.o}$ - сумарна величина повних витрат на експорт та обернену закупівлю (імпорт) у складі товарообмінної операції.

За таким методом можна здійснювати управлінський контроль за доцільністю залучення обмежених виробничих ресурсів підприємства до зовнішньоторговельного обміну технологічно не пов'язаними товарами.

Безліч управлінських рішень підприємства передбачає інвестування коштів. У сфері менеджменту ЗЕД можна виокремити ключові завдання, реалізація яких передбачає прийняття рішень щодо інвестування:

рішення про форму виходу на міжнародні ринки (стратегії виходу);

рішення за елементами міжнародної товарної програми (якість, номенклатура, диференціація, стандартизація продукції, адаптації товару до вимог зарубіжних ринків);

рішення за елементами просування (збут через посередників, власну мережу, представництво);

рішення щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції (частково вже відображено в елементах товарної політики й політики просування).

Якщо альтернативні для фірми стратегічні і тактичні рішення передбачають інвестиційні витрати, то найоб'єктивнішу оцінку їх ефективності забезпечить метод дисконтування потоку коштів.

Найпоширенішими є такі показники ефективності інвестицій:

дисконтований термін окупності (*DPB*);

чиста нинішня вартість (*NPV*);

внутрішня норма прибутковості (дохідності, рентабельності) (*IRR*).

Вищеперелічені методи використовуються для визначення:

1) ефективності пропонованих незалежних інвестиційних проектів (так звана абсолютна ефективність);

2) порівняльної ефективності, коли робиться висновок про те, який проект прийняти з декількох альтернативних.

Кожне з альтернативних інвестиційних рішень у сфері ЗЕД характеризується істотними особливостями як у формуванні витоків, так і притоків коштів:

інвестиції як складова частина витоків. Мають безумовну залежність від ступеня привабливості зарубіжного ринку;

поточні витрати на виробництво та збут як складова частина витоків. Насамперед, вони залежатимуть від відмінностей у вартості чинників виробництва в країні експорту та зарубіжних країнах, а також механізму оподаткування суб'єктів господарської діяльності, що також відображається у величині витрат (ринкова вартість сировини, матеріалів, палива, електроенергії зростатиме на величину ПДВ або податку з обороту; витрати на оплату праці зростатимуть на величину відрахувань до фондів соціального страхування тощо);

надходження від реалізації продукції (послуг) як елемент притоків коштів фірми. Містить прибуток після сплати процентів за позиками та податками, а також величину амортизації (розрізнятиметься залежно від країни розташування виробничих підрозділів). Різниця в обсягах реалізації: буде суттєвою у разі вибору, напри-

клад, таких форм ангажементу, як непрямого експорту, створення складального підприємства за кордоном та продажу ліцензій на виробництво кінцевої продукції;

ставка доходності, що залежить від багатьох чинників. Наприклад, чим більше фінансових коштів вимагається залучити фірмі до обраного проекту, тим більше виникає у неї проблем з додатковим залученням коштів за рахунок емісії цінних паперів або банківських позик, що й призводить до зростання ставки доходності. Крім того, із зростанням обсягу інвестицій збільшується ризикованість рішень фірми в сфері міжнародного менеджменту, як результат - підвищення ставки доходності і величини значення чистої приведеної вартості реалізації рішення.

Слід зазначити про існування спеціально розроблених комп'ютерних програм, використання яких дає можливість виконувати такі багатоваріаційні обчислювальні операції автоматично. Проте менеджер має розуміти всю послідовність розрахунків, інакше він не зможе правильно формулювати задачу або здійснювати оцінку одержаних результатів і в кінцевому підсумку приймати на їх підставі обґрунтовані рішення. Для того щоб ці рішення були дійсно обґрунтовані, програми повинні також обчислювати велику кількість проміжних показників та співвідношення між ними, що допомагає розглядати, наприклад, фінансові аспекти прийняття управлінських рішень.

Висновок

Отже, різні форми міжнародного співробітництва мають свою специфіку і при оцінці альтернативних рішень підприємства в сфері ЗЕД вимагають врахування такої специфіки, що впливає на особливості розрахунку показників ефективності для окремих учасників співпраці. Крім того, логічно забезпечити управління ефективністю ЗЕД підприємства, організувавши послідовний процес управління. По-перше, необхідно сформулювати інформаційну базу визначення економічної ефективності ЗЕД та управління її рівнем, по-друге, установити мету подальшого функціонування підприємства у міжнародному середовищі та обґрунтувати цільовий рівень ефективності ЗЕД підприємства відповідно до стратегічних планів. Аудит внутрішньофірмових чинників економічної ефективності дасть змогу забезпечити перевірку відповідності запланованого рівня економічної ефективності можливостям його забезпечення на поточний момент. Реалізувати резерви економічної ефективності потрібно як за рахунок ресурсної політики, так

і більш оперативних інструментів - асортиментної та цінової політики. Контроль та моніторинг за виконанням ухвалених планових завдань і внесення коригувань для забезпечення їх виконання є об'єктивно необхідним етапом в управлінні ефективністю міжнародної діяльності компанії.

В умовах сталого попиту можуть використовуватись імітаційні моделі руху ресурсів залеж-

но від змін в обсягах виробництва, номенклатури та асортименту продукції, що випускається. Світовий та вітчизняний досвід довів ефективність застосування багатокритерійних оптимізаційних завдань постачання та розподілення ресурсів між різними напрямками діяльності, що підвищує якість управлінських рішень у сфері ЗЕД.

1. Дзюелс Дж. Д., Радеба ЛуХ. Международнй бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ.- 6-е изд.- М.: Дело Лтд, 1994.- 784 с.
2. Международнй менеджмент: Учебник для вузов / Под ред С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля.- СПб.: Питер, 2000.- 624 с.
3. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. А. І. Кредісова.- 2-е вид., допов.- К.: ВІРА-Р, 2002.- 550 с.
4. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие: Пер. с англ.- М.: Вильямс, 2000.- 272 с.
5. Рут Ф. Р., Філіпченко А. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ.- К.: Основи, 1998.- 743 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: Концепция контроллинга: Пер. с нем.- М.: Финансы и статистика, 1997.- 800 с.
7. Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник.- К.: КНЕУ, 2001.-488 с.
8. Козик В. В., Папкова Л. А., Карп'як Я. С., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навчальний посібник-2-ге вид., перероб. і дон.- К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 608 с.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман; За ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової.- К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 580 с.
10. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник.- К.: КНЕУ, 2003.- 948 с.
11. Гофман Н. Ф., Маховиков Г. А. Основы внешнеэкономической деятельности.- СПб: Питер, 2001.- 208 с.
12. Дегтярева О. 77., Полянова Т. 77., Саркисов С. В. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие.- М.: Дело, 1999.-320 с.

N. Romanchenko

METHODS OF SUBSTANTIATION OF DECISIONS IN MANAGEMENT OF INTERNATIONAL INDUSTRY

Criteria of valuation of economic effectiveness of managerial decisions in international industry are systematized and also methodic of calculation main criterial proofs of effectiveness are considered. Kind of managerial decisions and situations of subject of international industry which depend on proofs of economic effectiveness are determinated.