

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-17>**Мозгова Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Mozgova Galina

V.N. Karazin Kharkiv National University

Бойко Ю.А.

магістрант
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Boiko Yuliia

V.N. Karazin Kharkiv National University

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

INNOVATIVE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Статтю присвячено дослідженню методів аналізу зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, аналізу ризиків та конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Кернел», створенню інноваційної моделі управління ЗЕД з урахуванням ризик-менеджменту та управління конкурентоспроможністю. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств включає SWOT-аналіз, аналіз ризиків, порівняльний аналіз, аналіз PIMS, матрицю Shell, ABC та PESTEL, концепції життєвого циклу та інші методи. На основі досліджень моделей управління агропромисловими холдингами сформовано нову модель управління ЗЕД та ризиками. На підставі SWOT-аналізу та аналізу ризиків на прикладі ТОВ «Кернел» сформовано інноваційну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вона включає в себе взаємодію трьох відділів: зовнішньоекономічної діяльності, ризиків та конкурентоспроможності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, методи оцінки ЗЕД, конкурентоспроможність, ризики, сайт, інноваційна модель.

Статья посвящена исследованию методов анализа внешнеэкономической деятельности сельскохозяйственных предприятий, анализа рисков и конкурентоспособности на примере ООО «Кернел», созданию инновационной модели управления ВЭД с учетом риск-менеджмента и управления конкурентоспособностью. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий включает SWOT-анализ, анализ рисков, сравнительный анализ, анализ PIMS, матрицу Shell, ABC и PESTEL, концепции жизненного цикла и другие методы. На основе исследований моделей управления агропромышленными холдингами сформирована новая модель управления ВЭД и рисками. На основании SWOT-анализа и анализа рисков на примере ООО «Кернел» создана инновационная модель управления внешнеэкономической деятельностью. Она включает в себя взаимодействие трех отделов: внешнеэкономической деятельности, рисков и конкурентоспособности.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, методы оценки ВЭД, конкурентоспособность, риски, сайт, инновационная модель.

The article is devoted to the research of methods of analysis of foreign economic activity of agricultural enterprises, analysis of risks and competitiveness on the example of LLC "Kernel", creation of an innovative model of management of foreign economic activity taking into account risk management and competitiveness management. The analysis of foreign economic activity includes SWOT analysis, risk analysis, benchmarking, PIMS analysis, Shell matrix, ABC and PESTEL analyzes, life cycle concept and other methods. Based on the SWOT-analysis and risk analysis, an innovative model of foreign economic activity management was formed on the example of LLC "Kernel". It includes the interaction of 3 departments: the department of foreign trade activities, risks and competitiveness. To improve the foreign economic activity, a new management model was formed which includes the subordination of the company's overall strategy. The management of foreign economic activity of LLC "Kernel" is based on its business processes, which include procurement of raw materials, field rent, grain processing on elevators, warehouse management and logistics processes. The work of the FEA division is divided into 2 stages: the search and selection of potential counterparties and management of relations with current counterparties. Work with current counterparties also includes the management of foreign economic documentation. Risk management includes the interaction between the departments of foreign economic activity, legal and financial departments. Country risk management includes ranking countries by level of political stability and, at a dangerous level, the creation of added value. Currency risk management provides the main cash flow in USD. Managing competitiveness provides for the creation of a common strategy of competitiveness, the use of international quality control standards, training of personnel to work with foreign markets, improving the image of the enterprise.

Keywords: foreign economic activity, methods of estimation of foreign economic activity, competitiveness, risks, site, innovative model.

Постановка проблеми. Українські сільськогосподарські підприємства мають потенціал до розвитку зовнішньоекономічної діяльності завдяки унікальному географічному розташуванню та якійсній продукції. Проте перешкодами на зовнішньому ринку є невідповідність продукції міжнародним стандартам, відсутність достатніх інвестицій на агропроекти, зростання ризиків для агропромислових підприємств.

Для подолання вищеписаних перешкод просування агробізнесу на зарубіжних ринках необхідно сформувати інноваційну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка буде включати в себе також ризик-менеджмент та управління конкурентоспроможністю, що є надзвичайно важливо з урахуванням тенденцій розвитку міжнародного ринку сільськогосподарської продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем реалізації зовнішньоекономічної діяльності присвячено низку праць економістів, серед яких: О.П. Гребельник, Л. Письмаченко, Л. Швайка, А.П. Румянцева, Ю.Г. Козак, О.А. Єрмакова, О.А. Кириченко,

М.І. Дідківський, Н.С. Логвінова, О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – аналітичне дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства та створення інноваційної моделі управління ЗЕД з урахуванням ризиків та показників конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у загальному вигляді починається з аналізу поточної ситуації. На рис. 1 розглянуто стратегічні методи оцінки ефективності ЗЕД.

Аналіз ефективності ЗЕД українських сільськогосподарських компаній проведено на прикладі ТОВ «Кернел» за методами SWOT-аналізу, матриці ризиків. Автором проведено матричний аналіз продукції компанії «Кернел» та побудовано таблицю SWOT (табл. 1).

Сильні сторони. Бізнес-модель включає в себе закупівлю сировини, переробку, транспортування, експорт через елеватори за рахунок власних потужностей. Завдяки цьому компанія зменшила ризики залежності від інших контр-

агентів та модернізувала всю систему під свої потужності та потреби. У 2017 р. компанія створила та ввела у свою діяльність комплексний інноваційний продукт Digital Agri Business для автоматизації управління бізнес-процесами.

Слабкі сторони. Агрохолдинг має багато можливостей та переваг порівняно з невеликими аграрними компаніями, проте ці масштаби мають значний недолік: для оновлення

та підтримання у придатному технічному стані обладнання необхідні дуже великі інвестиції та час для оновлення. Деякі компанії, які входять до холдингу, мають застаріле обладнання, що зменшує ефективність роботи підприємства у цілому. Погодні умови – це зовнішній чинник, який нелегко подолати. Частково ця проблема вирішується за допомогою інноваційної програми Open Agribusiness.

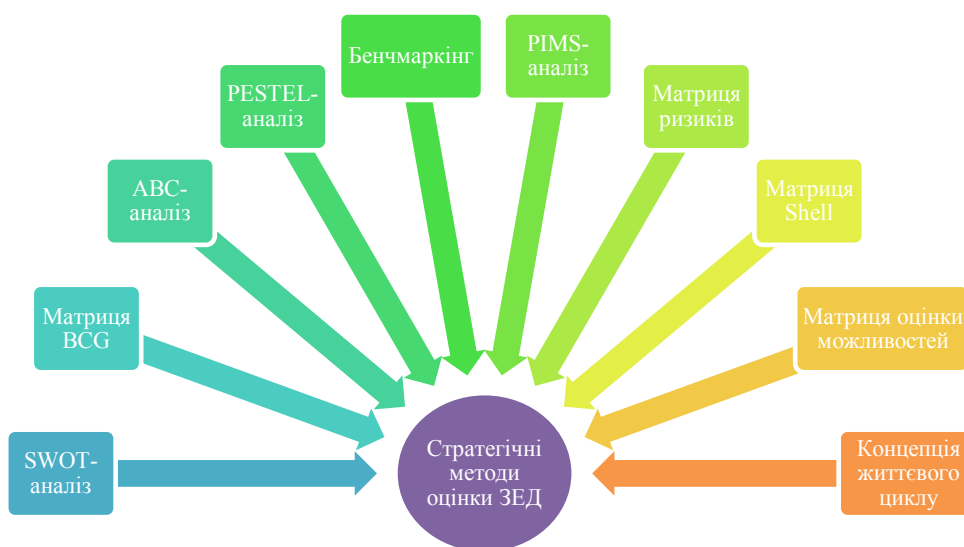


Рис. 1. Стратегічні методи оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства [1–3]

Таблиця 1

SWOT-аналіз компанії «Кернел» (розроблено автором)

Сильні сторони	Індекс впливу	Слабкі сторони	Індекс впливу
Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0.8	Застаріле обладнання	0.7
Безвідходне виробництво	0.5	Залежність від погодних умов	0.7
Інноваційність	0.8	Залежність від змін світових цін	0.5
Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0.7		
Цінова політика на зовнішньому ринку	0.6		
Лідуючі позиції в усіх сегментах	0.5		
Кваліфікований персонал	0.5		
Всього	4.4		1.9
Можливості	Індекс впливу	Загрози	Індекс впливу
Розширення або вихід на нові ринки збуту	0.7	Зміна законодавства у країнах збуту	0.6
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку	0.7	Товари-замінники	0.5
Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку	0.8	Підвищення конкуренції на світовому ринку	0.4
		Інфляція	0.5
		Зменшення попиту на рослинну олію	0.5
Всього	2.2		2.5

Можливості. У результаті проведеного дослідження світового ринку олійних та зернових культур виявлено, що ринок нерафінованих та оливкових олій збільшується за рахунок тенденції до здорового харчування, тому він є перспективним. Також можливістю є збільшення експорту в такі країни, як Туреччина, Єгипет та Індія, за рахунок збільшення населення без росту внутрішнього виробництва цих продуктів.

Загрози. Зменшення попиту на рослинну олію корелюється з описаною вище можливістю розширення ринку нерафінованих та оливкових олій. Тренд переходу до здорового способу життя може зменшити попит на соняшникову олію, у якій міститься велика кількість жирів.

Для зовнішньоекономічної діяльності компанії «Кернел» також важливо враховувати та аналізувати зовнішньоекономічні ризики у своїй діяльності. Автором проаналізовано основні ризики аграрних підприємств у сфері ЗЕД. Матриця враховує три основних види зовнішньоекономічних ризиків: ризик країни, куди компанія експортує свою продукцію; валютний; банківський. Ранжування за ступенем важливості та ймовірності проведено за допомогою експертних оцінок восьми спеціалістів із зовнішньоекономічної діяльності «Кернел». Кожен ризик має оцінку від 1 до 3, де 1 означає прийнятний ризик, 2 – помірний ризик, 3 – високий ризик. Результати дослідження зображено в табл. 2.

Можна зробити висновок, що банківський ризик є прийнятним, тому не потрібно приймати ніяких рішень щодо цієї сфери ЗЕД. Ризик країни є помірним, що означає необхідність створення заходів щодо його контролю. Валютний ризик є високим, тому потрібні негайні заходи щодо його зменшення.

На основі отриманих даних аналізу «Кернел» як одного з представників українських агрокомпаній було створено інноваційну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка включає в себе складники, що представлено на рис. 2.

У сучасних умовах розвитку міжнародного ринку сільськогосподарської продукції необхідно не лише аналізувати та впроваджувати поліпшення щодо зовнішньоекономічної діяль-



Рис. 2. Інноваційна система управління ЗЕД сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено автором

ності, а й слідкувати за ризиками та конкурентоспроможністю, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові показники компанії.

Управління ризиками. Ризики є невід'ємною частиною діяльності підприємства, а ризик-менеджмент – однією з головних частин управління. Компанія «Кернел» має не лише зовнішньоекономічні ризики, а й операційні, фінансові та стратегічні, як, своєю чергою, також впливають на ЗЕД. Результати зменшення зовнішньоекономічних ризиків зображено на рис. 3.

Зменшення ризику країни передусім полягає у співпраці лише з надійними країнами. Для мінімізації можливих збитків використовується інструмент підвищення операційних прибутків. Цей метод полягає у ранжуванні країн, куди «Кернел» експортує свою продукцію, за рівнем політичної стабільності. Якщо країна є нестабільною, то до ціни додається відсоток залежно від рівня нестабільності, що компенсує ризик. Нами розроблено таблицю ранжування країн збуту «Кернел» за рівнем політичної нестабільності на основі даних Fragile States Index (табл. 3).

Мінімізація валютного ризику «Кернел» відбувається за рахунок того, що основний дохід компанії має бути в USD. Це зумовлено пере-

Таблиця 2

Матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності «Кернел»

	3	6	9 (валютний ризик)
Вплив	2 (банківський ризик)	4 (ризик країни)	6
	1	2	3
Ймовірність			

Джерело: розроблено автором

дусім нестабільним курсом гривні. Також необхідно створити резервні фонди для компенсації потенційних збитків, щоб, своєю чергою, знизити ризик ліквідності. «Кернел» уже використовує метод хеджування, тому надані авторами рекомендації є продовженням політики хеджування.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає також ефективне управління, завдяки якому всі процеси ЗЕД складаються в одну систему, яка в кінцевому підсумку приносить більше прибутку компанії. Нами було розроблено інноваційну модель управління ЗЕД для компанії «Кернел» на основі досліджень різних моделей управління компанії та виведено авторську схему (рис. 4). Весь процес зовнішньоекономічної діяльності підпорядковується загальній стратегії «Кернел», яка формується на п'ять років та коректується у разі необхідності Радою директорів. Ця стратегія включає необхідну кількість вироблення зерна та соняшникової олії, у тому числі ту, яка буде експортована. Утверджена стратегія із запланованою кількістю виробництва продукції розповсюджується на всі компанії, які входять до холдингу «Кернел».

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтується на бізнес-процесах «Кернел». Першим етапом є оренда полів для засіву зерна соняшнику, де він вирощується, та закупка сировини (соняшнику та зерна) у приватних фермерствах, якщо врожай із полів «Кернел» є

недостатнім для забезпечення експортної діяльності. Після збору врожаю та закупки сировини у фермерствах компанія перевозить частину зерна та соняшника на склади, а решту – на елеватори та заводи з переробки олійних культур, де створюється продукція на експорт.

Для реалізації системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно передусім сформуванню загальної стратегії ЗЕД, що передбачає: аналіз міжнародного попиту на зерно та соняшникову олію, формування пріоритетних ринків збуту, мінімізацію ризиків експортної діяльності на вибрані міжнародні ринки. Потім процес управління розподіляється на дві частини: пошук контрагентів на нових ринках та роботу з поточними контрагентами.

Робота з поточними контрагентами передбачає створення довгострокових взаємовигідних відносин, які засновані на своєчасній передачі якісної продукції, конкурентоспроможній оплаті послуг із боку «Кернел» та якісному виконанні своїх зобов'язань із боку посередників. Відділ ЗЕД компанії також займається оформленням усієї зовнішньоекономічної документації та проводить систематичний моніторинг змін законодавства та оформлення накладних та іншої документації на міжнародних ринках.

Під час пошуку нових посередників використовуються мережа Інтернет, консалтингові послуги або рекомендації від інших контрагентів чи клієнтів. Під час відбору посередника від-

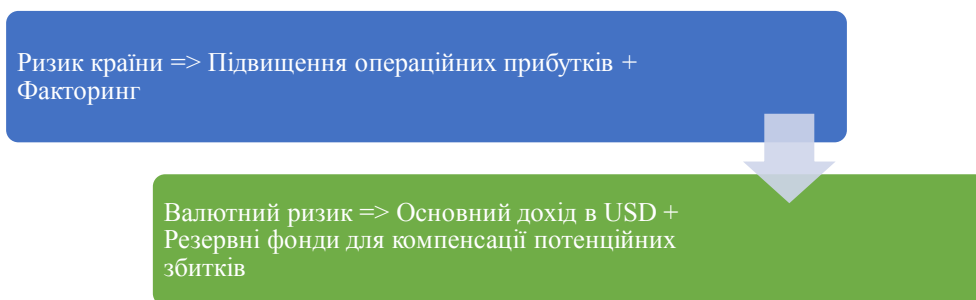


Рис. 3. Зниження ризиків ЗЕД компанії «Кернел»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Ранжування країн збуту «Кернел» за рівнем політичної нестабільності [4]

Країна	Рівень нестабільності	Доданий відсоток
ЄС	Відсутність ризиків	-
Єгипет	Середній	+10%
Туреччина	Середній	+10%
Китай	Середній	+10%
Індія	Високий	+30%
Африка	Високий	+30%
Середній Схід	Високий	+30%



Рис. 4. Інноваційна модель управління ЗЕД «Кернел» [5; 6]

бувається аналіз його фінансових показників, потужностей та ділової репутації. Після цього спеціалісти відділу ЗЕД зв'язуються з потенційним контрагентом через пошту з листом-пропозицією. Далі йде процес переговорів та домовленостей між компаніями з подальшим підписанням контракту щодо співпраці. Після цього процес переходить до наступного етапу – управління відносинами з посередниками та управління документацією.

Управління конкурентоспроможністю. На зовнішньому ринку основними критеріями конкурентоспроможності є якість, ціна, імідж та стратегія підприємства [7]. Для підвищення конкурентоспроможності «Кернел» на міжнародному ринку нами розроблено заходи, які зображено на рис. 5.

Якість є одним із найголовніших критеріїв вибору компанії. Українські агрокомпанії мають проблему з тим, що вони використовують свої методи моніторингу та отримують результати, які відрізняються від перевірки якості міжнародними лабораторіями, тому «Кернел» необхідно систематично слідкувати та застосовувати саме міжнародно визнані методи моніторингу якості зерна та соняшникової олії.

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності також необхідно мати висококваліфікований персонал, який має необхідні навички спілкування, володіє знаннями повного циклу бізнес-процесів «Кернел», знає основи крос-

культурного менеджменту, має високий рівень володіння англійською, німецькою та іншими мовами. Рекомендовано для досягнення цієї мети використовувати консалтингові послуги переважно зарубіжних фірм.

Ефективна стратегія конкурентоспроможності «Кернел» має орієнтуватися на інноваційний та логістичний підходи. Завдяки бізнес-моделі та активним інноваційним розробкам компанія має конкурентні переваги серед інших підприємств на зовнішньому ринку, тому потрібно усувати вузькі місця у цих процесах та оптимізувати ресурси компанії та створювати інноваційні рішення на базі переформування неефективних потоків.

Висновки з даного дослідження. Сфера сільського господарства є однією із найпріоритетніших для подальшого розвитку країни. Українські сільськогосподарські підприємства мають потенціал до розвитку ЗЕД завдяки унікальному географічному розташуванню та якійсній продукції, кваліфікованим кадрам та іншим чинникам. Інноваційне управління зовнішньоекономічною діяльністю українських сільськогосподарських підприємств передбачає попередній аналіз поточного стану ЗЕД за допомогою вибраних методів, що, своєю чергою, призводить до комплексного управління трьома сферами: зовнішньоекономічною діяльністю, ризик-менеджментом та конкурентоспроможністю підприємства.

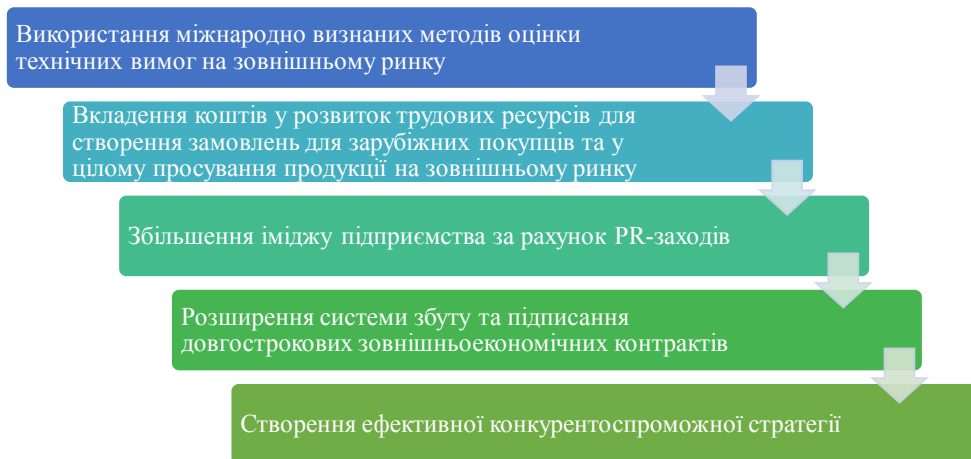


Рис. 5. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності «Кернел» на зовнішньому ринку

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. Наука й економіка. 2010. № 2(18). С. 132–138.
2. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prei/2012_33/Pecher.pdf.
3. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 172–178.
4. Fragile States Index. URL: <http://fundforpeace.org>.
5. Карпов А. Фундаментальные проблемы стратегического управления. URL: http://www.rikcompany.ru/strategy_problems.html.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб., вид. доп. і перероб. Львів: Інтеллект-Захід, 2013. 351 с.
7. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. С. 6–12.