

Igor Żurba

Instytut Stosunków Międzynarodowych

Kijowski Uniwersytet Narodowy im. T. Szewczenki (Ukraina)

Wsparcie konsultacyjne dla przedsiębiorstw Ukrainy w dziedzinie zagranicznej działalności gospodarczej

W procesie globalizacji gospodarki światowej i rozwoju stosunków gospodarczych między państwami szczególnego znaczenia nabiera inwestycyjna działalność zagraniczna, zarówno dla państwa jako całości, jak i dla poszczególnych przedsiębiorstw. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki światowej przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych stają się jednym z priorytetów narodowej polityki gospodarczej i nieodłącznym kierunkiem działalności wielu dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, które funkcjonują we wszystkich sferach gospodarki: przemysłowej, rolniczej, budowlanej, transportowej, finansowej itd.

Rozwój społeczno-gospodarczy Ukrainy, podobnie jak każdego innego państwa, jest związany z wejściem do współczesnej gospodarki światowej, wyznaczeniem własnego miejsca i roli w procesach globalizacji. Procesy przechodzenia do gospodarki opartej na stosunkach rynkowych, formowanie gospodarki otwartej i budowa systemu własnej gospodarki rynkowej sprawiają, że bliższe kontakty Ukrainy z gospodarkami innych państw i jej aktywne włączanie się do procesów międzynarodowej integracji gospodarczej stają się niezbędne. Orientacja strategiczna oraz rozszerzenie zagranicznych związków gospodarczych Ukrainy, jej udział w światowych procesach globalizacji, perspektywa wejścia do Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Handlu, powinny stać się czynnikami sprzyjającymi procesom zwiększania aktywności zagranicznej ukraińskich przedsiębiorstw. Mogą się one przejawiać dwojako: po pierwsze, przez dalszy rozwój działalności przedsiębiorstw, które już mają wysokie wskaźniki rozwoju, i po drugie – przez zwiększenie liczby przedsiębiorstw, dla których urzeczywistnienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) jest czynnikiem strategicznym efektywnej działalności, i tych, które dopiero mają zamiar działać na rynkach zewnętrznych.

Ukraina rozpoczęła proces integracji gospodarki z gospodarką światową dopiero pod koniec XX w., dlatego przedsiębiorstwa państwowe nie mają jeszcze takiego doświadczenia w działalności zagranicznej, jakie mają przedsiębiorstwa rozwiniętych krajów zachodnich. Dotyczy to także strefy naukowej; pomimo stawiania wielu pytań oraz prowadzenia w ostatnim czasie intensywnych badań naukowych w dziedzinie BIZ, badanie działalności zagranicznej przedsiębiorstw na Ukrainie dopiero się formuje.

Jedną z dróg poprawienia efektywności podejmowania decyzji na szczeblu zarządu w sferze zagranicznej działalności przedsiębiorstw jest zwrócenie się ich kierowników do zawodowych konsultantów specjalizujących się w ekonomice i zarządzaniu. W państwach z rozwiniętą gospodarką rynkową korzystanie w przedsiębiorstwach z usług konsultantów z dziedziny ekonomiki i zarządzania w celu podwyższenia jakości prowadzenia biznesu jest od dawna normą, współpraca z konsultantami pozwala bowiem osobom zarządzającym przejmować ich doświadczenie

i wykorzystywać je w rozwiązywaniu problemów w firmie. Ale na Ukrainie zapotrzebowanie na usługi konsultacyjne nadal jest niskie. Wynika to zarówno z przyczyn o charakterze ekonomicznym (trudna sytuacja makroekonomiczna, niska zdolność płatnicza potencjalnych klientów usług konsultacyjnych), jak i z przyczyn o innym charakterze: braku kultury współpracy z ekspertami niezależnymi, braku informacji o usługach konsultacyjnych (co skutkuje brakiem świadomości ich korzyści), trudności w otrzymaniu obiektywnej informacji o firmach konsultacyjnych oraz ich możliwościach. W odróżnieniu od rozpowszechnionej w krajach zachodnich współpracy przedsiębiorstw z firmami konsultacyjnymi, na Ukrainie możliwość konsultacji wykorzystywana jest epizodycznie: kierownicy krajowych przedsiębiorstw zwracają się do zewnętrznych konsultantów tylko w wypadkach krytycznych (Cychan 2004).

Według badań przeprowadzonych przez specjalistów organizacji Ukrkonsalting, 20% potencjalnych klientów firm konsultujących nie jest świadomych możliwości konsultacji lub mają niepełne informacje o firmach konsultujących i poziomie ich kwalifikacji, a 7% nie odczuwa lub nie uświadamia sobie konieczności korzystania z usług konsultacyjnych (*Konsalting w Ukrainie*, 1996). Znaczna część ukraińskich przedsiębiorstw nie korzysta więc z takich usług, ponieważ nie zdaje sobie sprawy z możliwości, jakie daje wykorzystanie tego rodzaju działalności. Dlatego szczególnej aktualności nabierają problemy związane z popularyzacją powszechnego korzystania z usług konsultacyjnych z zakresu zarządzania w działalności krajowych przedsiębiorstw i organizacji, zwłaszcza działalności zagranicznej.

Badaniu problemów wykorzystania usług konsultacyjnych z zakresu ekonomiki i zarządzania poświęca się dużo uwagi w pracach badawczych dotyczących konsultacji dla zarządów firm. A.P. Posadskyj, M.Kubr i W.I. Alesznikowa wyróżniają i rzetelnie analizują przyczyny i podstawy zaproszenia konsultanta z dziedziny zarządzania przez organizację gospodarczą. E.A. Utkin i W.A. Werba wspominają o problemach funkcjonowania organizacji konsumentów w kontekście współpracy przedsiębiorstw z zawodowymi konsultantami, ale konkretnie tych problemów nie omawiają. Wszystkie te prace są poświęcone najbardziej typowym problemom i potrzebom przedsiębiorstw, które pojawiają się podczas korzystania z usług konsultantów z dziedziny ekonomiki i zarządzania, problemom, które są dla nich wspólne. Ale te prace nie zawierają analizy potrzeb i problemów organizacji konsumenckich według specyficznych pól ich działalności, łącznie z zagraniczną działalnością gospodarczą. Usług konsultacyjnych z zakresu działalności zagranicznej nie wyszczególniono jako samodzielnej grupy konsultacyjnej ani w klasyfikacji przedmiotowej, ani w innych klasyfikacjach działalności konsultacyjnej (w tym też zaproponowanych przez ukraińskich badaczy).

Badaniem procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, jako całokształtu produkcyjno-gospodarczych, organizacyjno-ekonomicznych i komercyjnych funkcji podmiotów gospodarki światowej, zajmowali się badacze zachodni, m.in.: M. Porter, W. Chojer, S. Ronen, spośród rosyjskich badaczy m.in.: E.F. Adokuszyn, I.T. Bałabanow, W.B. Bugłaj, A.S. Bułatow, I.I. Diumuła, I.N. Gierczykowa, L.E. Srtowskyj, I.P. Faminskyj, a spośród badaczy ukraińskich m.in.: A.S. Galczynskyj, O.A. Kyryczenko, J.W. Makogon, T.M. Cygankowa, A.S. Filipinko. Analiza prac naukowych poświęconych organizacji i zarządzaniu w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw wykazała, że problemom informacyjnego i konsultacyjnego wsparcia przedsiębiorstw prowadzących działalność za granicą poświęcano zbyt mało uwagi. Spośród badaczy, którzy koncentrowali się właśnie na tym pytaniu, warto przywołać nazwiska J.W. Makogona, A.P. Posadskiego i T.G. Szeremet. Waga udzielania pomocy konsultacyjnej przedsiębiorstwom, wynikająca z problemów, jakie napotykają one podczas realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie została w ich pracach odpowiednio podkreślona.

Wskazywanie problemów i określanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie usług konsultacyjnych związanych z prowadzeniem zagranicznej działalności gospodarczej, które prowadzi do zwrócenia się przez nie do konsultantów zawodowych z dziedziny ekonomiki i zarządzania, nie było jeszcze przedmiotem osobnego badania. Ta sfera działalności gospodarczej ma, jak wszystkie inne, oczywiście swoje szczególne właściwości, które w pewnej mierze wpływają na działalność przedsiębiorstw, powinna więc zostać uwzględniona w analizie funkcjonowania zarówno podmiotów korzystających z usług konsultingowych dla zarządu (przedsiębiorstw-klientów), jak i podmiotów świadczących te usługi (firm konsultujących).

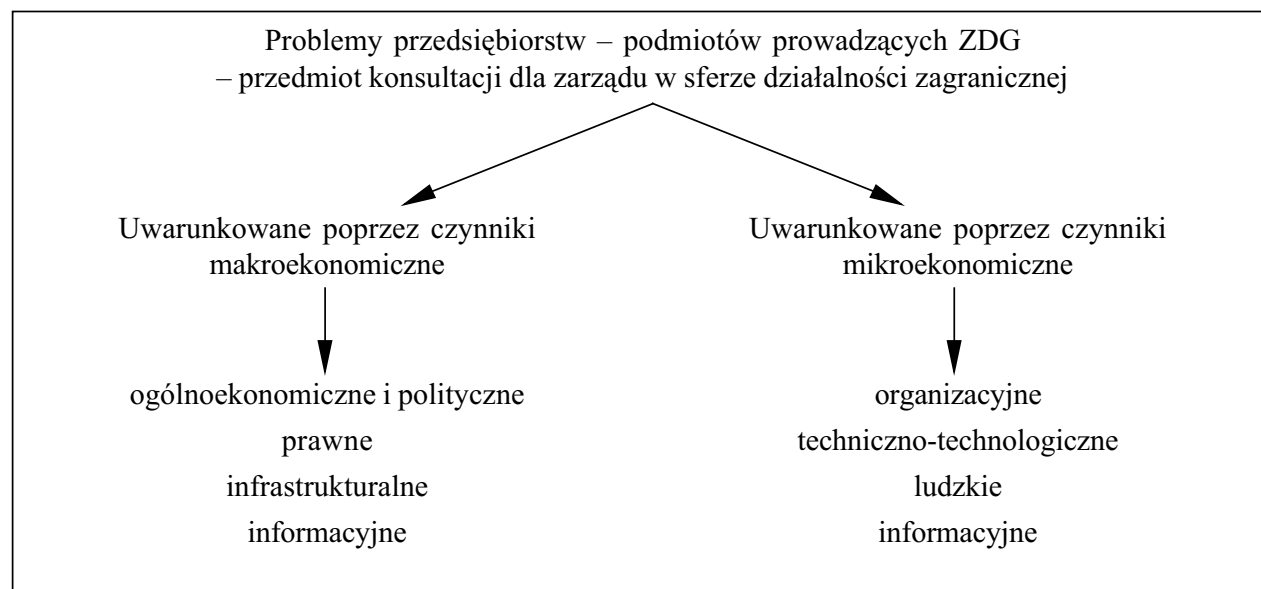
Celem artykułu jest przedstawienie przyczyn i uzasadnienie konieczności wsparcia konsultacyjnego przedsiębiorstw prowadzących działalność za granicą poprzez wyznaczenie problemów organizacji w sferze umiędzynarodowienia działalności, które zmuszają je do szukania pomocy u konsultantów z dziedziny ekonomiki i zarządzania.

Przedmiotem konsultowania zarządu jest określony problem występujący w organizacji. Klient zwraca się do konsultanta w wyniku zidentyfikowania problemu, a współpraca konsultanta i klienta zmierza do rozwiązania tego problemu. Występowanie w przedsiębiorstwach znacznej liczby różnych problemów formuje potrzebę korzystania z usług konsultingowych przez zarząd i uzasadnia jego aktualność oraz płynące z niego korzyści.

W procesie funkcjonowania i rozwoju każda organizacja, także podmiot prowadzący działalność gospodarczą za granicą, napotyka problemy, a proces rozwoju organizacji, według znanych teoretyków zarządzania (M. Meskon, P. Drucker, M. Kubr), jest ciągłym cyklem rozwiązywania problemów i przeprowadzania zmian w funkcjonowaniu w celu dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Przy czym problem ten rozpatruje się jako zaburzenie (zagrożenie) normalnego cyklu działalności, które wpływa na obniżenie jego efektywności i powstaje w wyniku odchylenia stanu faktycznego od zaplanowanego w przyjętej strategii, a także na skutek zmian w normach i celach organizacji.

Uzasadnijmy zatem konieczność istnienia i rozwoju usług konsultingowych dla zarządów przedsiębiorstw prowadzących działalność zagraniczną, ustalając problemy tych organizacji w procesie umiędzynarodowienia działalności, które zmuszają je do szukania pomocy u konsultantów i wpływają na wartość i znaczenie usługi konsultacyjnej (ryc. 1).

Ryc. 1. Grupy problemów podmiotów gospodarczych prowadzących zagraniczną działalność gospodarczą (ZDG), które zmuszają je do korzystania z usług konsultacyjnych



Jak przedstawiono na schemacie, problemy organizacji – podmiotów prowadzących zagraniczną działalność gospodarczą (ZDG), zarówno krajowych, jak i zagranicznych, które realizują bezpośrednie inwestycje na Ukrainie – można podzielić według miejsca powstania na dwie grupy: uwarunkowane czynnikami makroekonomicznymi i uwarunkowane czynnikami mikroekonomicznymi.

Najpierw przeanalizujemy czynniki wpływające na powstanie problemów przedsiębiorstw i organizacji – podmiotów ZDG, uwarunkowanych czynnikami makroekonomicznymi – ogólnymi zewnętrznymi czynnikami o charakterze politycznym, ekonomicznym i społecznym, wpływających na działalność przedsiębiorstwa podczas umiędzynarodowienia jego działalności gospodarczej, w celu rozwiązania których warto się zwrócić do konsultantów z dziedziny ekonomiki i zarządzania. Analiza czynników makroekonomicznych, przeprowadzona na podstawie badań poświęconych umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej, pozwala zgrupować problemy podmiotów prowadzących ZDG, wywołane tymi czynnikami, według grup uwarunkowanych charakterem powstania: ogólnoeconomiczne i polityczne, prawne, infrastrukturalne, informacyjne (tab. 1).

Tab. 1. Problemy przedsiębiorstw podczas realizacji ZGD, uwarunkowane czynnikami makroekonomicznymi

Czynniki makroekonomiczne	Wynik wpływu czynnika – problemu podmiotów prowadzących ZDG
Ogólnoeconomiczne i polityczne	
Niedoskonałość prawnego uregulowania ZDG. Korupcja w organach władzy państwowej.	Brak realnych bodźców przedsiębiorstw krajowych do wyjścia na rynki zewnętrzne, a przedsiębiorstw zagranicznych – do wejścia na rynek Ukrainy. Trudność planowania własnego działania w sferze ZGD.
Niestabilna sytuacja polityczno-ekonomiczna na Ukrainie, brak konkretnych strategicznych, zewnętrznych, ekonomicznych i politycznych punktów orientacyjnych.	Podwyższone ryzyko przedsiębiorstw prowadzących ZDG podczas realizacji wszystkich rodzajów tej działalności.
Brak rozwoju stosunków rynkowych oraz form zarządzania.	Niski poziom rynkowej kultury gospodarczej oraz etyki biznesu krajowych podmiotów ZGD.
Niewystarczająco rozwinięty proces integracji Ukrainy z innymi państwami w światowym podziale pracy. Nieodpowiednia struktura handlu zewnętrznego Ukrainy, charakterystyczna dla państw rozwijających się.	Orientacja przedsiębiorstw krajowych na eksport surowca i produkcję zanieczyszczoną pod względem ekologicznym.
Niski poziom finansowania nauki, brak inwestycji w tę dziedzinę.	Brak zainteresowania krajowych przedsiębiorstw przemysłowych produkowaniem i eksportem produktów w dziedzinach zaawansowanych technologii, które są podstawowym źródłem wpływu waluty w krajach wysoko rozwiniętych.
Brak stworzonych przez państwo warunków dla konkurencji towarów krajowych na rynkach wewnętrznym i zagranicznym, mimo ogłoszonego przez rząd Ukrainy kursu wejścia do Światowej Organizacji Handlu (WTO).	Brak możliwości przeciwstawiania się przez ukraińskie przedsiębiorstwa ekspansji doświadczonych graczy na rynkach międzynarodowych towarów, usług i technologii, którymi są kraje rozwinięte oraz korporacje transnarodowe (Warnalij 2002).

Tab. 1. Problemy przedsiębiorstw podczas realizacji ZGD, uwarunkowane czynnikami makroekonomicznymi (dok.)

Czynniki makroekonomiczne	Wynik wpływu czynnika – problemu podmiotów prowadzących ZDG
Prawne	
Obszerność i zbyt szybka zmienność prawodawstwa w sferze ZDG, zwłaszcza prawa celnego, jednej z najbardziej skomplikowanych i niestabilnych dziedzin ukraińskiego prawa.	Trudności dla prowadzących ZDG w próbach samodzielnego zorientowania się w bardzo szerokim zakresie normatywnych aktów prawnych. Trudności obserwacji i analizy ciągłych zmian w ustawodawstwie.
Niedoskonałość systemu podatkowego i wysokie podatki w sferze ZDG.	Niedoinformowanie podmiotów prowadzących ZDG o drogach optymalizacji prawa podatkowego i zmniejszenia fiskalizmu. Dążenie do utajenia działalności w sferze ZDG.
Infrastrukturalne	
Nierozwinięta infrastruktura transportowa uniemożliwiająca dobre funkcjonowanie podmiotów ZDG.	Brak możliwości zabezpieczenia potrzeb podmiotów ZDG w zakresie przewozów eksportowo-importowych.
Niedoskonałość systemu finansowo-kredytowego, słaby rozwój rynku funduszy i rynku kapitałów. Niedorozwój systemu kredytowania podmiotów ZDG. Niedorozwój systemu ubezpieczeń od ryzyka związanego z realizacją ZDG.	Trudności krajowych podmiotów ZDG w poszukiwaniach najbardziej efektywnych dróg finansowania i ubezpieczenia tej działalności.
Nierozwinięta infrastruktura otoczenia biznesu (informacyjna, marketingowa, handlowa, reklamowa itd.) w zakresie prowadzenia ZDG.	Niedostateczne wykorzystanie przez podmioty krajowe prowadzące ZDG możliwości szybkiego i efektywnego poszukiwania partnerów za granicą.
Niedorozwój sieci wyspecjalizowanych zewnętrznych organizacji handlowych, które połączyłyby producentów produkcji eksportowej (Makogon 2004).	Ograniczony dostęp podmiotów ZDG do zawodowych usług w dziedzinie ZDG.
Informacyjne	
Niedostateczny rozwój systemu monitorowania ZDG na szczeblu państwowym (monitorowanie ZDG polega na obserwacji zmian, które odbywają się w sferze ZDG na podstawie analizy retrospektywnych danych). Niedostateczna baza informacyjna w państwie i regionach.	Niedoinformowanie podmiotów ZDG, szczególnie w regionach, o rynkach towarów i usług innych krajów, o trendach cenowych na rynkach światowych i w zakresie perspektyw rozwoju.
Niepełne informowanie przez władze państwowe podmiotów ZDG o zmianach w ustawodawstwie.	Sankcje za łamanie prawa na skutek niedoinformowania uczestników ZDG o ciągłych zmianach ustawodawstwa w sferze ZDG, co prowadzi do pogorszenia wyniku finansowego ZDG.
Niedostatecznie uformowany program oświatowy w zakresie ZDG.	Brak specjalistów o wysokich kwalifikacjach w dziedzinie ZDG.

Przedstawione czynniki makroekonomiczne nie poddają się kontroli przedsiębiorstwa, ponieważ jednak wpływają one bezpośrednio na rezultaty działalności gospodarczej podmiotów prowadzących ZDG, nie mogą one być ignorowane przez firmy. Dlatego w przedsiębiorstwach trzeba utworzyć system przedsięwzięć w celu osłabienia negatywnego wpływu otoczenia makroekonomicznego na działalność gospodarczą, zawierający jeden z najbardziej efektywnych elementów tego systemu, jakim jest zwrócenie się do zawodowych konsultantów z dziedziny ekonomii i zarządzania.

Czynniki związane z otoczeniem mikroekonomicznym są ściśle związane z działalnością przedsiębiorstwa, więc jest ono w stanie i powinno na nie wpływać. Do czynników otoczenia mikroekonomicznego F. Kotler zalicza dostawców, konkurentów, konsumentów, pośredników oraz samą organizację (Kotler 1990) przedstawioną przez środowisko biznesowe. Problemy przedsiębiorstw uwarunkowane czynnikami mikroekonomicznymi można podzielić, w zależności od rodzaju zasobów, na problemy uwarunkowane czynnikami: organizacyjnymi, techniczno-technologicznymi, finansowymi, informacyjnymi i ludzkimi.

Na podstawie analizy wyników badań, które charakteryzują gospodarczą działalność przedsiębiorstw krajowych, wyszczególnijmy najbardziej typowe problemy przy realizacji ZDG.

1. Problemy uwarunkowane czynnikami organizacyjnymi oraz związane z brakiem potencjału zarządzającego i finansowego dla realizacji ZDG jako elementu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Woronkova 2004):

- Brak w wielu przedsiębiorstwach wyspecjalizowanych wydziałów, które zajmowałyby się odpowiadaniem na pytania i rozwiązywaniem problemów związanych z realizacją ZDG. W celu efektywnego zarządzania ZDG na poziomie przedsiębiorstwa potrzebna jest adekwatna do skali jego działalności struktura zarządzania (Makogon 1990). Niestety, w wielu przedsiębiorstwach system zarządzania, utworzony jeszcze w czasach radzieckich i niedostosowany do warunków gospodarki rynkowej, nie przewiduje samodzielnej realizacji ZDG przez przedsiębiorstwo. Formowanie oddziału ZDG wymaga od przedsiębiorstwa posiadania znacznych środków finansowych oraz odpowiednich zasobów materialnych i czasu, co w sytuacji, kiedy wiele przedsiębiorstw tkwi w finansowym kryzysie, jest nie zawsze usprawiedliwione. W takich wypadkach, jak wskazuje praktyka, funkcje specjalistów w dziedzinie ZDG w zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wykonują specjaliści różnych wydziałów (komórek): planowania ekonomicznego, marketingu, zbytu, dostaw, które nie zawsze mogą poradzić sobie ze wzajemną współpracą w sferze ZDG przedsiębiorstwa.
- Zbyt wielkie koszty utrzymania na etacie specjalistów ZDG, jeżeli skala tej działalności w przedsiębiorstwie jest nieznaczająca lub realizacja ZDG ma charakter epizodyczny, oraz trudności w skoordynowaniu pracy specjalistów z różnych działów przedsiębiorstwa prowadzą w wielu wypadkach do poważnych błędów rachunkowych w zakresie ZDG, a także do obniżenia efektywności tej działalności.
- Brak elastyczności w zarządzaniu ZDG i szybkiego reagowania na zmiany otoczenia podczas jej realizacji.
- Brak mechanizmów opracowania i realizacji strategii ZDG. Strategiczne zarządzanie ZDG pozwala zarządowi przedsiębiorstwa prognozować problemy, obliczać możliwe ryzyko oraz – dzięki trafnemu prognozowaniu sytuacji na rynku – otrzymywać wysokie dochody (Koronkova 2004). Podjęcie decyzji o wejściu na rynki zewnętrzne powinno być gwarantowane odpowiednią oceną perspektyw i możliwości przedsiębiorstwa co do funkcjonowania na nich, polegać na głębokiej analizie zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, silnych i słabych stron organizacji, analizie alternatyw strategicznych. Jednak brak określonych

strategicznych planów odnoszących się do realizacji ZDG, niezdolność oceniania specyficznych dla ZDG ryzyk oraz nieuzasadnione działania zarządu często prowadzą do niekontrolowanych sytuacji i negatywnych rezultatów działalności.

- Problemy spowodowane czynnikami techniczno-technologicznymi oraz związane z brakiem potencjału produkcyjnego i innowacyjnego dla realizacji ZDG, jako elementów zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
 - Przestarzały sprzęt i technologie, które nie pozwalają produktom przedsiębiorstw ukraińskich efektywnie konkurować na rynkach zagranicznych.
 - Niski poziom jakości usług świadczonych przez przedsiębiorstwa ukraińskie reprezentujące sektor usługowy.
 - Niski poziom technologicznej elastyczności zasobów, który nie pozwala szybko reagować na gwałtowne zmiany na zewnętrznych rynkach towarów i usług.
 - Niski poziom wdrażania innowacyjnych technologii, brak środków finansowych na restrukturyzację i modernizację produkcji. Wiele przedsiębiorstw własne ograniczone oszczędności wykorzystuje głównie na podtrzymanie mocy produkcyjnej i wymianę drobnego sprzętu, ale własnych środków finansowych nie wystarcza na przeprowadzenie pełnej restrukturyzacji, która pozwalałaby zwiększyć dochody i podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa (Muzyczenko 2004).
 - Niewielkie inwestycyjne zainteresowanie przedsiębiorstw zagranicznych.
2. Problemy uwarunkowane czynnikami ludzkimi oraz związane z brakiem motywacji dla realizacji ZDG jako elementów zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- Brak specjalnego przygotowania menedżerów w dziedzinie ZDG. Większość pracowników działów ekonomicznych przedsiębiorstw, w których nie utworzono wyspecjalizowanych struktur do realizacji ZDG, a także większość pracowników i kierowników oddziałów zewnętrznych wielkich przedsiębiorstw, gdzie ZDG realizuje się w szerokim zakresie, nie ma do realizacji ZDG ani odpowiedniego wykształcenia i przygotowania teoretycznego, ani specjalistycznego doświadczenia praktycznego. Warto również przypomnieć o wciąż niewykorzystanym dyletanckim podejściu do zarządzania działalnością gospodarczą w ogóle, a ZDG w szczególności (Makogon 1990).
 - Brak niezbędnego doświadczenia menedżerów w pracy w sferze ZDG: prowadzenia dokumentacji, negocjowania kontraktów, prowadzenia procedur celnych, współpracy z kolegami z zagranicy, przebywania w kulturowym środowisku innych państw, bezpośredniego kontaktu z obcokrajowcami.
 - Nieznajomość języków obcych wśród specjalistów, którzy zajmują się ZDG (nawet języka angielskiego). W czasach globalizacji i rozszerzenia współpracy między państwami znajomość języka angielskiego, który pełni we współczesnym świecie rolę języka międzynarodowego, jest obowiązkowa dla każdego specjalisty z wyższym wykształceniem, ale krajowe standardy oświatowe nie zapewniają przyszłym fachowcom, studiującym specjalności niejęzykowe, znajomości języka angielskiego na odpowiednim poziomie. Ten problem nabiera szczególnego znaczenia w wypadku specjalistów w dziedzinie ZDG – w zależności od specyfiki ich działalności. Korzystanie z usług tłumaczy, zwłaszcza utrzymywanie ich na etacie, oznacza dla przedsiębiorstwa dodatkowe wydatki.
 - Niski poziom umiejętności komputerowych menedżerów ZDG, brak informacji o istnieniu nowych pakietów oprogramowania, które umożliwiają szybkie obliczenie wskaźników ekonomicznych dla umów z partnerami zewnętrznymi, oraz nieotrzymywanie użytecznych informacji o zmianach w ustawodawstwie celnym.

- Przystarzały sposób myślenia kierowników większości przedsiębiorstw, brak aktywnego marketingowego trybu myślenia, niezbędnego do podejmowania decyzji w dziedzinie zarządzania ZDG (Makogon 1990), brak umiejętności przystosowania się do nowych warunków prowadzenia biznesu.
3. Problemy uwarunkowane czynnikami informacyjnymi oraz związane z brakiem potencjału marketingowego w zakresie komunikacji z odbiorcami do realizacji ZDG jako elementów konkurencyjnej zdolności przedsiębiorstwa:
- Brak odpowiedniego informacyjnego, komunikacyjnego, technicznego i programowego zabezpieczenia ZDG. Realizacja ZDG we współczesnej sytuacji gospodarczej jest niemożliwa bez wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych, które pozwala tworzyć systemy informacyjno-komunikacyjne. Dzięki tym technologiom kontakty między kontrahentami, dostawcami i klientami mogą być realizowane szybko i efektywnie. Obecnie programowe zabezpieczenie przedsiębiorstw prowadzących ZDG na Ukrainie obejmuje pakiety programowe: PSTBrok, MD-Office, MD-info, MD-Declaracion, które zostały stworzone i są oferowane w ramach konsultacyjnej pomocy przez podmioty świadczące usługi konsultingowe: zjednoczenia naukowo-produkcyjne i izby handlowo-przemysłowe – dla podmiotów realizujących ZDG.
 - Niski poziom wykorzystania informacyjnych zasobów internetu. Mimo że większość państw, także Ukraina, to członkowie społeczeństwa informacyjnego, a globalna sieć weszła we wszystkie strefy życia gospodarczego, w przedsiębiorstwach ukraińskich, szczególnie w regionach, kierownicy i przedsiębiorcy nie uświadamiają sobie potrzeby wykorzystania jej zasobów do efektywnej realizacji działalności gospodarczej, zwłaszcza ZDG, a w wielu przedsiębiorstwach nie ma możliwości korzystania z internetu.
 - Brak w przedsiębiorstwach informacji o środowiskach marketingowych biznesu międzynarodowego. Zgodnie z teoretycznymi podstawami międzynarodowego biznesu, międzynarodowego menagementu i strategicznego planowania, na środowisko międzynarodowego biznesu wpływają następujące czynniki:
 - kulturowe: narodowe stereotypy, cenione wartości, tradycje, zwyczaje, wyznania religijne oraz inne formy przejawów kultury;
 - polityczne: stabilność polityczna, ustrój polityczny, relacje władza–biznes, polityczna sytuacja w regionach, umowy taryfowe i handlowe między państwami, normatywne akty władz centralnych (rządu) oraz miejscowych organów władzy, poziom rozwoju prawnej regulacji działalności gospodarczej, stosunek państwa do ustawodawstwa antymonopolowego;
 - ekonomiczne: tempo wzrostu gospodarczego, poziom podstawowych wskaźników ekonomicznych i stopień rozwiązania podstawowych problemów społeczno-gospodarczych (inflacja, bezrobocie, ubóstwo, struktura społeczeństwa, baza zasobów, rozwój infrastruktury ekonomicznej, koszty pracy, konkurencja, stopień regulacji państwowej, regulowanie działalności inwestycyjnej, regulowanie działalności firm międzynarodowych itp.), niepaństwowe regulowanie ZDG;
 - technologiczne: technologia produkcji, materiały konstrukcyjne, wykorzystanie techniki obliczeniowej, dostęp do informacji i środków łączności.
 - Brak informacji o możliwych następstwach wpływu ww. czynników jest jedną z głównych przyczyn nieefektywnej realizacji ZDG; dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw krajowych, ale także zagranicznych, które realizują ZDG na ukraińskim rynku. Nawet jeżeli

przedsiębiorstwo ma bazę odpowiednią do pozyskania danej informacji, praktyka dowodzi, że zbieranie oraz opracowywanie danych na temat środowiska biznesu międzynarodowego wymaga znacznych nakładów finansowych oraz czasu.

- Brak wiedzy o zasadach handlu międzynarodowego. Realizując ZDG, przedsiębiorstwo wchodzi do szczególnej strefy stosunków regulowanych nie tylko ustawodawstwem krajowym, przepisami i procedurami ZDG. Z wejściem na rynki światowe związane jest dotrzymanie międzynarodowych norm handlowych, międzynarodowych umów związanych z regulacjami taryfowymi i pozataryfowymi. Ponadto każde państwo ma ustalone regulacje dotyczące obrotu określonymi grupami towarowymi oraz umowy z innymi państwami na rynku światowym, które często powodują ograniczenia w postaci maksymalnych poziomów dostaw towarów na terytorium danego państwa (tzw. kwoty importowe) oraz inne ograniczenia eksportu lub importu. Zdarza się, że przy podejmowaniu decyzji o podpisaniu kontraktu na realizację ZDG strony nie przewidują, jakie podatki i która strona będzie musiała płacić, zgodnie z umowami i ustawodawstwem państw, które reprezentują uczestnicy umowy. To może doprowadzić do sporów i rozbieżności, a w konsekwencji do zerwania stosunków handlowych, których nawiązanie wymaga dużych wysiłków.
- Brak wiedzy na temat procedur i przepisów dotyczących formalności celnych, kontroli i opodatkowania towarów. Przejście towaru przez granicę wiąże się z wieloma formalnościami celnymi: koniecznością uiszczenia opłat (podatków) celnych, przygotowania różnych dokumentów, wyznaczenia kodu TN ZDG, zapłacenia akcyzy i VAT-u. Procedury celne są bardzo skomplikowane, więc często stają się przeszkodą nie do pokonania dla uczestników ZDG przy wejściu na rynki zewnętrzne, bowiem zorientowanie się w nich, bez pewnego doświadczenia, staje się niemożliwe.
- Brak informacji o istnieniu i działalności pośredników wspomagających realizację ZDG oraz o korzyściach wynikających z wykorzystania usług konsultacyjnych w zakresie ZDG.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dla przedsiębiorstwa realizacja ZDG staje się nowym, wyższym poziomem prowadzenia biznesu, na którym potrzeba odpowiedniego technicznego, technologicznego, finansowego i kadrowego potencjału, a także specjalistycznej wiedzy, rozwiniętych technologii zarządzania, możliwości szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu itd. Ale nie zawsze w przedsiębiorstwach istnieją struktury i procedury niezbędne do realizacji ZDG. Uświadomienie sobie przez zarząd istnienia problemów w tej sferze i, wobec braku możliwości ich rozwiązania własnymi siłami, zaproszenie w porę konsultantów może zapobiec wydatkom znacznie większym niż koszt usług konsultacyjnych.

Firma konsultingowa jest wyspecjalizowaną jednostką, która zawodowo zajmuje się świadczeniem pomocy konsultacyjnej z zakresu ZDG albo działalność konsultacyjna w dziedzinie ZDG jest jednym z kierunków jej działalności. Konsultanci powinni mieć takie same możliwości jak klienci oraz potencjał, którego nie ma organizacja klienta i którego brak zmusza ją do poszukiwania zawodowej pomocy konsultacyjnej. Te potrzeby w zakresie pomocy konsultacyjnej wynikają z jednej strony z problemów ogólnych, które pojawiają się w przedsiębiorstwach podczas prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, z drugiej zaś opierają się na konkretnym doborze usług konsultacyjnych, które może zaproponować konsultant.

Literatura

1. Cychan T.W., *Konsultingowe usługi na Ukrainie: polityka cenowa*, „Teoria i praktyka zarządzania”, 4/2004.
2. *Konsulting na Ukrainie*, Asocjacja „Ukrkonsalting”, Kijów 1996.
3. Kotler F., *Podstawy marketingu*, M: Progres, Kijów 1990.
4. Makogon J.W., *Zewnętrznoekonomiczna działalność: organizacja, zarządzanie, prognozowanie*, Alfa-pres, Donieck 2004, s. 334.
5. Muzyczenko A.S., *Państwowe regulowanie działalności inwestycyjnej*, „Formowanie stosunków rynkowych w Ukrainie”, 9/2004, s. 46–53.
6. Warnalij Z.S., *Problemy i perspektywy wstępu Ukrainy do Światowej Organizacji Handlu*, „Strategica panorama”, 2/2002, s. 171–176.
7. Woronkowa A.E., *Strategiczne zarządzanie potencjałem przedsiębiorstwa zdolnym do konkurencji: diagnoza i organizacja*, monografia, Wyd. Wschodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu im. W. Dala, Ługansk 2004, s. 320.

Consultancy About Foreign Business for Ukrainian Companies

In the process of globalization and development of the international business relation between countries the foreign investments are particularly important for both all the country and the individual companies. On the present level of the growth of world economy the flows of foreign investments are the priority for national economy and the direction for a lot of the big, middle and small companies from every trade: industry, agriculture, construction, transport, finance etc.

The company may improve its effectiveness in the area of foreign business when the executives ask for advice the professional consultants and experts in economics and management. The subject of this article is the analyses of the conditions and opportunities of Ukrainian companies that are going to invest abroad, to benefit from the consulting services.