

УДК 339.9(045)

КОВАЛЬЧУК Т. Г.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародних відносин

Київського національного університету культури і мистецтв

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, досліджено основні поняття управління при виході на зовнішні ринки, проаналізовано функції, методи і підходи в менеджменті, що впливають на прийняття управлінських рішень та ведуть до досягнення визначеної стратегії. Особливу увагу звернено на сучасні підходи, що передбачають ефективну зовнішньоекономічну діяльність, розглянуто їх особливості застосування в умовах глобалізаційних процесів. Запропоновано використання комплексного підходу до управління ЗЕД, враховуючи трансформацію процесів в нову якість та поєднання основних підходів, що ґрунтуються на інноваційному менеджменті.

Ключові слова: менеджмент, конкурентоспроможність, позиція на ринку, глобалізація, зовнішньоекономічна діяльність, інтеграційні процеси.

Ковальчук Т.Г., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международных отношений Киевского национального университета культуры и искусств

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены особенности менеджмента внешнеэкономической деятельности, исследованы основные понятия управления при выходе на внешние рынки, проанализированы функции, методы и подходы в менеджменте, которые влияют на принятие управленческих решений и ведут к достижению определенной стратегии. Особое внимание обращено на современные подходы, предусматривающие эффективную внешнеэкономическую деятельность, рассмотрены их особенности применения в условиях глобализационных процессов. Предложено использование комплексного подхода к управлению ВЭД, учитывая трансформацию процессов в новое качество и сочетание основных подходов, основанных на инновационном менеджменте.

Ключевые слова: менеджмент, конкурентоспособность, позиция на рынке, глобализация, внешнеэкономическая деятельность, интеграционные процессы.

Kovalchuk T.G., candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the Department of international Relations, Kyiv National University of Culture and Arts

SPECIFICS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Annotation. The article deals with the specifics of management of foreign economic activity, examines the main concepts of management when entering external markets, analyzes the functions, methods and approaches in management that influence the adoption of managerial decisions and lead to the achievement of a defined strategy. Particular attention is paid to modern approaches that provide for effective foreign economic activity, their application peculiarities in the conditions of globalization processes are considered. The use of an integrated approach to the management of foreign economic activities is proposed, taking into account the transformation of processes into a new quality and a combination of the main approaches based on innovation management.

Key words: management, competitiveness, market position, globalization, foreign economic activity, integration processes.

Актуальність проблеми. Поглиблення процесів глобалізації та інтернаціоналізації сприяють розвитку економічних зв'язків між країнами, що допомагає відтворювати експортний потенціал України, підвищувати конкурентоспроможність підприємств та їх продукції на зовнішніх ринках, формувати раціональну структуру експорту та імпорту, залучати іноземні інвестиції на взаємовигідних умовах, забезпечувати економічну безпеку країни. Для цього вітчизняним підприємствам потрібно постійно втілювати заходи щодо нових концепцій менеджменту ЗЕД, нових підходів у плануванні, організації, координації, мотивації та контролі, які в комплексі забезпечували б ефективну роботу компанії в складних і нестабільних умовах міжнародного ринкового середовища.

Аналіз досліджень і публікацій. Управлінню ЗЕД приділяли увагу чимало науковців, серед яких теоретичні питання розглядали І.Т.Балабанова, Л.Є. Стровський, О.І. Дегтярьова, О.М. Кандиба та ін. Функції та методику управління зовнішньоекономічною діяльністю розглядають у працях такі науковці як В. Білий, В. Губенко, Г. Дроздова, О. Кириченко, П. Кредисов, Л. Кожевнікова, В. Кравченко, О. Кузьмін, А. Лозенко, А. Мазаракі, О. Мельник, А. Погребняк, Х. Снігур, Т. Хоменко, В. Щербак, А. Яковлев, та ін. Однак, не зважаючи на значну кількість досліджень, на даному етапі розвитку економіки виникло багато нових чинників впливу на

управління зовнішньоекономічною діяльністю, що вимагає нового комплексного підходу до вивчення проблем та обґрунтування перспективних напрямів їх розв'язання.

Метою статті є визначення особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, аналіз його функцій, методів і підходів та виявлення перспективних напрямів вдосконалення процесу управління ЗЕД.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіка України зазнала значних змін. Ефективність діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність на зовнішніх ринках залежать від якісно прийнятих управлінських рішень, тому менеджмент ЗЕД є невід'ємною складовою процесів входження України в систему світогосподарських зав'язків.

За визначенням Г.М. Дроздової під менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства розуміють систему управління, яка охоплює виробничо-господарську та комерційну діяльність підприємства, та передбачає його вихід на зовнішній ринок і має на меті повне використання зовнішніх чинників для ефективної діяльності [1]. О.А. Кириченко стверджує, що менеджмент ЗЕД – це комплексне дослідження та моделювання міжнародного середовища, що поєднується з підрозділами і посадовими особами компанії, які між собою мають налагоджену взаємодію для продуктивних досягнень, передбачених визначеними зовнішньоекономічними стратегіями [2]. А.А. Мазаракі розуміє під менеджментом зовнішньоекономічної діяльності цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, ефективно використовуючи зовнішні (міжнародні) фактори економічного зростання [5].

Як бачимо, кожне визначення включає сукупність методів і прийомів менеджменту діяльності підприємства. Однак, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності передбачає певні особливості, що заключаються в наступному: менеджмент господарської діяльності компанії охоплює зовнішню сферу і міжнародний рівень, охоплює територіальний простір, що є більш широким ніж у веденні внутрішньої діяльності підприємства, це виражається у врахуванні різних природних особливостей, які передбачають кліматичні, тимчасові та інші чинники; здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, суб'єкти господарювання стикаються з різними політичними, економічними, правовими і культурними умовами; окрім підприємств у зовнішньоекономічній діяльності беруть участь держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, мають власну стратегію у цій сфері та сукупність важелів впливу; міжнародний рівень часто передбачає використання міждержавних інструментів та засобів дії на зовнішньоторговельні й інші відносини суб'єктів ЗЕД [8]. Враховуючи перераховані особливості, потрібно використовувати відповідні методи управління для досягнення визначеної стратегії. Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю – це спосіб здійснення управлінської діяльності, при якому досягаються цілі компанії [3].

Всі методи можна поділити на три групи: економічні, адміністративні, і соціальні (соціально-психологічні), кожен із яких має свої переваги та недоліки. Сутність економічних методів полягає у використанні економічних важелів, таких, наприклад, як ціна на експортно-імпорتنі товари та послуги, митний тариф, митні збори, ставки кредитів, іноземні інвестиції тощо. Вони відносяться до методів непрямої дії, що призводить до неоднозначних дій щодо об'єкта управління. Адміністративні методи використовують для організації і координації об'єктів управління, за допомогою них досягаються поставлені задачі. Соціально-психологічні методи призначені формувати культурні цінності і гармонічні стосунки між працівниками. Кожен із цих методів важливий, однак вибір методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Задля досягнення ефективного результату на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності використовують наведені вище методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу.

Менеджмент ЗЕД виконує певні функції. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – це засоби вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Кожна функція менеджменту зовнішньоекономічної діяльності являє собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій, що здатні розв'язати специфічні і різноманітні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю та вимагають здійснення цілого комплексу відповідних дій і заходів [5].

Основні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачають планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання, кожна з яких також має свої особливості. Використовуючи в управлінні ЗЕД функцію планування, підприємство має змогу захистити себе від непередбачуваних ситуацій, вчасно зреагувавши на різні зміни зовнішнього середовища, і тим самим виправити ситуацію на користь компанії.

Така функція як організація в управлінні ЗЕД дає можливість упорядкувати технічну, економічну, соціально-психологічну і правову діяльність компанії-партнерів при здійсненні зовнішньоекономічного процесу, тому що дозволить зробити конкретний розподіл прав та обов'язків для обох сторін за допомогою конкретних засобів. Дана функція є основоположною у формуванні відносин в кожній компанії. Отже, така функція менеджменту, як організація – це своєрідний розподіл ролей, які повинні виконувати працівники певного підприємства, з метою утворення ефективної структури.

Функція мотивації застосовується задля стимулювання ефективності праці робітників підприємства. Кожному працівникові важливо відчувати свою значимість у процесі господарської діяльності, адже це сприяє виникненню відчуття самореалізації та задоволення потреби бути корисним, та отримувати від цього матеріальну та моральну винагороду.

Створювати і використовувати стимули для досягнення ефективної співпраці між суб'єктами господарювання на міжнародній арені покликана функція мотивації. При цьому основними інструментами даної функції є мотиви і стимули. Перший заключається у внутрішньому прагненні людини до задоволення власних потреб, другий – у можливостях одержувати матеріальну винагороду для задоволення зазначених потреб за виконання певної роботи [4, с. 31].

За допомогою контрольної функції здійснюється перевірка планових показників, які були заплановані підприємством із фактичними показниками, що отримані у певний звітний період. Можна стверджувати, що контроль спрямовується на ефективну діяльність компанії згідно вибраної стратегії за допомогою методу порівняння планових та фактичних показників, їх аналізу і виявлення причин відхилення, а значить є частиною управлінської діяльності [4, с. 32].

Для кожної функції характерний власний процес, пов'язаний із відповідними діями, які розв'язують специфічні і різноманітні проблеми управління ЗЕД. Тому менеджмент зовнішньоекономічної діяльності передбачає великий комплекс конкретних заходів [5]. Оскільки управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – складний багатогранний процес, то, відповідно, і до управління таким процесом не можна підходити лише з однієї позиції.

Розвиток підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічних відносин неможливий без систематичних динамічних перетворень, трансформації його підсистем в межах встановлених стратегічних цілей. Отримати конкурентні переваги підприємство може лише маючи відповідний процес управління, який можна було б коригувати і видозмінювати відповідно до вимог ринку. Тобто менеджмент зовнішньоекономічної діяльності повинен бути ефективним та гнучким. Тому вихід компанії на міжнародний ринок передбачає ряд нових завдань в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Для їх вирішення потрібно розробляти і застосовувати спеціальні інноваційні методи та інструменти, які дадуть можливість постійно створювати та оновлювати комплекс багатогранної системи.

Для досягнення високої ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати існуючі підходи в управлінні ЗЕД. Найчастіше зустрічається класифікація підходів, що передбачає їх поділ на функціональний, процесійний, системний та ситуаційний. Функціональний підхід базується на функціях менеджменту, тому передбачає здійснення планування та прогнозування, реформування організаційної структури управління підприємством з урахуванням цілей ЗЕД, що відповідає функції організації. Мотиваційна функція передбачає заохочення працівників до реалізації загальних цілей, а контроль та регулювання допомагають вчасно контролювати результати, виявляти та усувати непередбачувані відхилення. Всі функції між собою пов'язані і реалізуються у взаємодії. Процесійний підхід проявляється у послідовності певних завершених етапів для досягнення цілей підприємства, починаючи з планування та організації і завершуючи регулюванням та контролем. Системний підхід впливає із попереднього і опирається на процес як елемент системи, тому що передбачає отримання результату від вкладених ресурсів. Ситуаційний підхід є досить актуальним на сьогоднішній день, оскільки інтеграційні процеси передбачають часті зміни, що вимагає вміння моделювати конкретну ситуацію, визначати вплив непередбачених чинників та ступінь ризику. Як бачимо, всі підходи між собою тісно пов'язані, тому вони повинні використовуватися комплексно для отримання ефективного результату.

Можна зустріти і більш ширшу класифікацію підходів, а саме: історичний, герменевтичний, ситуаційний, системний, предметний, ризиковий, регулярний (функціональний), комплексний. Л.С. Ноджак і О.О. Лебедева запропонували класифікацію підходів до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності за такими критеріями: чинник часу, спрямування, зміст. З урахуванням чинника часу підходи поділяються на динамічний і статичний; за спрямуванням – на стратегічний і тактичний; за змістом – на функціональний, процесійний, системний та ситуаційний [6].

Стратегічний і тактичний підходи мають на меті створення відповідної довгострокової стратегії на перспективу та розроблення тактичних планів для досягнення цієї стратегії. Тобто, стратегічний підхід реалізовується через тактичний. Разом з тим нічого стабільного не існує, все з часом змінюється, а отже потрібно враховувати поділ підходів на динамічний і статичний, що опираються на плинність часу, в першому випадку, та конкретну ситуацію в певний момент часу.

Разом з тим, до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як і до менеджменту загалом недоцільно використовувати окремі підходи, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

Варто звернути увагу на інноваційний підхід, який об'єднує в собі функціональний, ситуаційний, ризиковий, і системний. Усі вони між собою пов'язані та застосовуються у менеджменті комплексно, виходячи із поставлених зовнішньоекономічних задач.

Під інноваційним підходом в управлінні компанією розуміють системне вивчення причинно-наслідкових зв'язків та моделювання діяльності відповідно до виявлених чинників. Таким чином, створюються прогнози компанії на зовнішніх ринках, враховуючи всі чинники впливу, виявляються найбільш оптимальні варіанти для ефективної діяльності, що дає можливість оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Інноваційний підхід дає можливість вивчити причинно-наслідкові закономірності розвитку і фазової трансформації процесів системи в нову якість, забезпечуючи синергетичну взаємодію усіх структурних підрозділів компанії і усіх її бізнес-процесів та безконфліктний перехід на якісно новий рівень розвитку [7].

Використання інноваційного підходу до управління підприємством, яке виходить на зовнішні ринки, передбачає впровадження інноваційних управлінських технологій, які базуються на новітніх концепціях міждисциплінарного синтезу та синергетичних закономірностях циклічного розвитку систем. Такі системи, сформовані на основі інноваційного підходу, поетапно забезпечують високі темпи розвитку компанії на зовнішніх ринках, зростання його ефективності та конкурентоспроможність. Варто зауважити, що ця система має динамічний, інтегрований та комплексний характер і передбачає об'єднання концептуальних положень інноваційного управління, збалансованих процесів діагностики діяльності та прогнозування розвитку. Інноваційний підхід на зовнішніх ринках дасть можливість підприємствам підвищити ефективність їх діяльності на всіх рівнях відповідно до стратегічних цілей.

Сьогодні на міжнародному ринку ми маємо агресивне та мінливе зовнішнє середовище, тому для успішності підприємства і високого рівня його конкурентоспроможності потрібно забезпечувати вміння пристосовуватись до цих змін та своєчасно адаптуватись до нових світових реалій, впроваджувати інноваційні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка має базуватися на синергетичному використанні функціонального, ситуаційного, ризикового і системного підходів до даного процесу. Це дозволить компанії досягти ефекту синергії та підвищити ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Механізм інноваційного підходу повинен бути спрямований на досягнення його стратегічних цілей. В межах практичного використання інноваційної складової менеджменту ЗЕД керівництво підприємства зможе постійно проводити аналіз чинників впливу на ринку конкретної країни, що дасть можливість підвищити ефективність процесу управління ЗЕД на цільовому ринку, використовуючи при цьому функціональний, ситуаційний, системний і ризиковий підходи до управління.

Інноваційний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вимагає від керівництва креативного мислення та швидкого реагування на зміну рівнів турбулентності зовнішнього середовища, високу компетентність, ініціативність та інноваційність персоналу, їх здатність до командної взаємодії, децентралізацію системи управління і готовність всіх керівників взяти на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність необхідних ресурсів з метою протистояння потенційним або поточним загрозам зовнішнього середовища, максимальне розуміння потреб і цінностей кінцевого споживача та ефективне використання внутрішнього потенціалу фірми.

В умовах інтеграційних процесів менеджмент зовнішньоекономічної діяльності вимагає використання різних підходів, враховуючи економічні, технічні, організаційні, екологічні, соціально-психологічні та інші аспекти управління у їхній взаємодії. Важливим є поєднання усіх можливих підходів так, щоб отримати максимальний результат від діяльності підприємства.

Висновки. Отже, для управління ЗЕД характерні такі основні функції як планування, організація, мотивація і контроль, які передбачають послідовне їх застосування і допомагають керівникам компанії забезпечувати певний сегмент господарської діяльності та уникати помилок.

Основними методами управління ЗЕД є: економічні, адміністративні і соціальні. Вибір методу управління залежить від питань, що вирішує підприємство та наявності матеріальних і трудових ресурсів, виробничої діяльності. Часто керівництво компанії використовує ряд методів у поєднанні задля охоплення більшого сегменту управлінського процесу. Не варто нехтувати існуючими підходами в управлінні ЗЕД, серед яких потрібно виділити інноваційний. Він об'єднує чотири підходи (функціональний, ситуаційний, ризиковий і системний), і, з урахуванням національних особливостей здійснення бізнесу, спрямований на створення і реалізацію стратегії ЗЕД в компанії за умови своєчасного впровадження інновацій, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, з метою забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках керівництву компанії потрібно вчасно і гнучко приймати управлінські рішення, ситуаційно реагувати на зовнішні впливи і адаптуватися до умов мінливого, некерованого і турбулентного міжнародного зовнішнього середовища, приймати рішення з урахуванням різного роду ризиків, які можуть виникнути при веденні міжнародного бізнесу, дотримуватися при розробці зовнішньоекономічної стратегії комплексності різних процесів, розглядаючи їх у сукупності.

Література

1. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємств : навчальний посібник / Г.М. Дроздова – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
2. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. / О.А. Кириченко. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
3. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2014/21.pdf.
4. Кравченко В.Л. Зовнішньоекономічна діяльність : організація, управління, прогнозування / В.Л. Кравченко, Ю.В. Макогон. – Донецьк: Донеччина, 1999, 496 с.
5. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К.: Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. – 824 с.
6. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/236/1/11.pdf>
7. Снігур Х.А. Інноваційний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_2_2/19.pdf.
8. Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. / Т.Ю. Хоменко, А.Ю. Погребняк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102594/97670>