

ОСОБЛИВОСТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

SPECIFICS OF INTERNATIONAL MANAGEMENT ENTERPRISE

У статті розглянуто базові поняття процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також проаналізовано функції та методи, що зумовлюють особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності. Визначено методи управління, що використовуються для підвищення ефективності керування операціями на підприємстві, а також детально розглянуто особливості поданих методів, що застосовуються безпосередньо до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано поєднувати загальні методи управління такі, як адміністративні, організаційні та соціальні у комплексі задля досягнення ефективної роботи з персоналом адже саме від правильної організації роботи як у відділі, так і по усьому підприємству буде залежати успіх майбутньої операції. Проаналізовано функції управління та виокремлено чинники, що впливають на ефективність здійснення цих функцій. Результативність від здійснення зовнішньоекономічної діяльності здебільшого залежить від виконання наведених функцій у відділі та загалом на підприємстві. Виокремлено характерні риси управління зовнішньоекономічною діяльністю відповідно до виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління, підприємство, методи, функції, ефективність.

В статье рассмотрены базовые понятия процесса управления внешнеэкономической деятельностью, а также проанализированы функции и методы, обуславливающие особенности ведения внешнеэкономической деятельности. Определены методы управления, используемые для повышения эффективности управления операциями на предприятии, а также подробно рассмотрены особенности представленных методов, применяемых непосредственно к осуществлению внешнеэкономической деятельности. Предложено сочетать общие методы управления такие, как административные, организационные и социальные в комплексе для достижения эффективной работы с персоналом, ведь именно от правильной организации работы как в отделе, так и по всему предприятию будет зависеть успех предстоящей операции. Проанализированы функции управления и выделены факторы, влияющие на эффективность осуществления этих функций. Результативность от осуществления внешнеэкономической деятельности в большей степени зависит от выполнения указанных функций в отделе и в целом на предприятии. Выделены характерные черты управления внешнеэкономической деятельностью в соответствии с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, управление, предприятие, методы, функции, эффективность.

The article deals with the basic concepts of management of foreign economic activity and analyses the functions and methods that contribute to the peculiarities of foreign economic activities (FEA). There were defined the management techniques used to improve management operations at the enterprise and presented in detail the features of the methods used to directly engage in FEA. It was suggested to combine the general management techniques, such as administrative, organizational and social in order to achieve efficient work with the staff because from the correct organization of both the department and throughout the company will depend the success of the operation. Analysis of management functions and highlighted the factors that influence the efficiency of these functions. The impact of foreign economic activity depends mainly on performing the functions of the department and the company in general. Author determined the characteristics of international management in accordance with the industrial and business enterprises.

Keywords: foreign trade, management, enterprise, methods, functions, efficiency.

Вступ. Зовнішньоекономічна діяльність є рушійним важелем забезпечення підприємств міжнародними замовленнями та клієнтами, що здатний задовільнити постійно зростаючу потребу у збільшенні прибутку. Основним завданням зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення відносин між учасниками міжнародного договору, щодо забезпечення інтересів кожної з сторін та вилучення вигоди у процесі співпраці.

Задля ефективного функціонування підприємства, що займається міжнародними контрактами, доречно використовувати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Щоб отримати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпортні чинники, що впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Окрім цього, важливою проблемою теорії управління є визначення переліку функцій управління.

Функції та методика управління зовнішньоекономічною діяльністю широко розглядаються у працях таких зарубіжних науковців, як Р. Баззелл, К. Бакхаус, Й. Беккер, Т. Бонома, Ф. Бредлей, Г. Вайс, Е. Вебстер, Ю. Вісмайер, Б. Гале, А. Германнс, С. Дуглас, Ф. Котлер, К. Крейг, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Майер, С. Мюллер, Х. Мефферт, В.Ньюман, М. Портер, П. Россон, Г. Стар, К. Ховард, Р. Хюненберг.

На національному рівні функціонування зовнішньоекономічної діяльності опрацьоване такими фахівцями, як В. Білий, В. Губенко, П. Кредисов, О. Кузьмін, А. Лозенко, О. Мельник, В. Щербак, А. Яковлев, та ін.

Постановка завдання. Метою даної статті є розгляд та проведення аналізу функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також визначення методів здійснення менеджменту, та виокремлення його характерних особливостей щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження слабких та сильних сторін управління зовнішньоекономічною

діяльністю на підприємстві та висунення пропозицій щодо шляхів вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Методологічною базою дослідження є праці учених, присвячені проблемам управління зовнішньоекономічною діяльністю. В ході написання статті були використані наступні методи: структурно-логічного та семантичного аналізу при уточненні та упорядкуванні термінології процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю; аналіз та синтез існуючих функцій управління ЗЕД підприємства.

Результати дослідження. Менеджмент — це вид діяльності підприємства, пов'язаний з керівництвом людьми, які працюють у різних сферах. Це також галузь людських знань, що допомагають здійснювати управління персоналом. Значимість управління була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань — у самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей — у досить впливову суспільну силу.

Управління слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних прийомів управління підприємством.

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю має певні риси, що обумовлюються особливостями об'єкту здійснення господарської діяльності, а саме:

1. управління господарською діяльністю підприємства здійснюється у зовнішній сфері і на міжнародному рівні;
2. охоплення територіального простору, що є більш широким ніж у веденні внутрішньої діяльності підприємства, що виражається у врахуванні різних природних особливостей, кліматичних, тимчасових та інших чинників;
3. у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності беруть участь більше суб'єктів господарювання, які функціонують у різних політичних, економічних, правових і культурних умовах;
4. окрім власне підприємств у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виступають держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, стратегією у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сукупністю важелів впливу на цю сферу;
5. на міжнародному рівні часто використовуються міждержавні інструменти та засоби дії на зовнішньоторговельні й інші відносини господарюючих суб'єктів.

Задля досягнення ефективного результату від здійснення зовнішньоекономічної діяльності використовуються певні методи управління.

Ще з початку ХХ століття американським науковцем Ф. Тейлором було доведено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення визначених цілей.

В основі класифікації методики управління полягають мотиви, що виникають у процесі діяльності. Методи управління використовуються у

поєднанні один з одним, а саме: управлінська діяльність — це результат реалізації різних методів і засобів впливу на людей. Методи управління — це способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених підприємством цілей.

Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю — це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність [2, с. 56].

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на три групи: економічні, адміністративні, і соціальні (таблиця).

До адміністративних методів управління також відносять:

1. *Організаційні методи*, що поєднують у собі систему таких форм управління, як регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування. Регламентування встановлює правила, на основі яких діє підрозділ або окремі працівники. Ці правила визначаються статутом, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку.

2. *Правові методи* — сукупність способів дії суб'єкта управління за допомогою правових норм, відносин, активів.

3. *Нормування* визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм.

4. *Інструктування* — доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, перевірка знань та вмій працівників.

5. *Оперативно-розпорядчі методи*. Вони націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання роботи підрозділу. Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають певну адресність, та односторонню спрямованість — від керівника до підлеглого у таких формах:

- обов'язкові приписи (наказ, розпорядження);
- узгоджувальні дії (наради, консультації);
- рекомендації (роз'яснення, вказівка);

Оперативно-розпорядча дія включає такі складові: вид дії, адресата, завдання і критерії виконання, відповідальність, інструктування, контроль, стимулювання.

6. *Метод поділу за функціями*: кожен працівник виконує свою функцію. Експертний метод — дослідження структури управління, виявлення її слабких місць.

7. *Метод порівняння та аналогії* — вдосконалення елементів управління, організаційних форм та рішень, які виправдали себе на підприємствах з подібними умовами.

8. *Метод структуризації мети* передбачає кількісний та якісний опис, терміни реалізації та досягнення, а також розподіл взаємопов'язаних та взаємозумовлених цілей. До цього методу можна віднести делегування цілей. Під делегуванням розуміють процес, при якому працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації. Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові

процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим.

Таблиця

Методи управління ЗЕД

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
<i>Економічні</i>	<p>- система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів підприємства і окремих працівників.</p> <p>До економічних методів належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • митний тариф та митні збори; • ціни на експортовані та імпортовані товари; • норми прискореної амортизації; • ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик; • іноземні інвестиції на території України. 	<p>реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності; стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.</p>	<p>методи непрямой дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно; залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні інтереси суб'єктів господарювання; залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.</p>
<i>адміністративні</i>	<p>система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.</p> <p>До адміністративних методів відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ліцензування і квотування товарів; • заборона окремих видів експорту та імпорту товарів; • застосування спеціальних імпортних процедур та правових режимів; • заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗЕД. 	<p>забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм; забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат; у малих організаціях оперативно досягаються цілі та забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.</p>	<p>придушується ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули праці і можуть виникати антистимули; у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.</p>

<i>соціально-психологічні</i>	<p>- специфічні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками. Базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють з метою перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, завдяки використанню психологічних прийомів таких, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>соціальні методи</i> — ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей; • <i>психологічні мотиви</i> — з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату. 	включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.	не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати.
-------------------------------	---	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Таким чином, делегування є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Тому він обов'язковий для будь-якого підприємства. Менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень.

З точки зору необхідності контролю, проблеми, які делегуються, можна поділити на такі види:

а) проблеми, які вимагають поточного контролю за результатами їх вирішення;

б) проблеми, які вимагають звичайного контролю або самоконтролю з періодичним інформуванням керівника;

в) проблеми, які вимагають спеціального контролю щодо окремих моментів;

г) проблеми, які вимагають повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій. У третьому випадку повноваження делегуються вибірково, а в четвертому — взагалі не делегуються [3, с. 28].

Метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні існуючих моделей, які передбачають формування відповідних уявлень об'єкта і структури управління.

Адміністративний метод має за основу повноваження державної влади, що передбачають захист національних інтересів у міжнародних зв'язках.

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.

Окрім управління операціями, що здійснює підприємство у процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності одним із головних завдань менеджменту залишається робота з персоналом, адже саме від правильної організації роботи як у відділі, так і по усьому підприємству буде залежати успіх майбутньої операції.

Отже, менеджмент — це самостійний сегмент загального апарату управління підприємством, що має певні специфічні завдання і цілі, а також функції, грамотне виконання яких безпосередньо впливає на прибуток підприємства.

У загальному виділяють такі *функції управління*, як:

1) *планування*, що займається такими питаннями: чітке визначення цілей діяльності організації й конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення;

2) *організування*, що полягає у встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства, визначенні порядку та умов його діяльності; функція організації поєднує у собі адміністративно-організаційне управління, що передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання певних прав працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності, а також оперативне управління, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному й безперервному порівнянні фактичних результатів з результатами, передбаченими планом, та відповідному їх коригуванні.

3) *функція мотивації* — це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому;

4) *функція контролю*. Поняття "контроль" (перевірка) передбачає активну діяльність менеджера в управлінні. Управлінський контроль це безперервний процес, який включає спостереження за здійсненням стратегічних планів для визначення ступеня ефективності їх виконання, а в разі необхідності застосовування регулюючих заходів.

Ефективність функції планування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності залежить насамперед від таких чинників:

– при плануванні повинні бути передбачені всі ймовірні події і ситуації, які впливатимуть на розвиток зовнішньоекономічної діяльності з певним іноземним партнером;

- точність прогнозування діяльності, з використанням сучасних методів, засобів, прийомів та процедур, з метою застереження від незапланованих ситуацій;
- мета й етапи планування повинні бути чіткими й зрозумілими для всіх працівників підрозділу, а також для тих, хто тісно співпрацює зі сферою зовнішньоекономічної діяльності;
- безперервність планування — планування це не одноразовий акт, а безперервний процес;
- витрати на планування не повинні перевищувати доходів від планування.

Отже, можна бачити, що використовуючи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю функцію планування, підприємство має змогу захистити себе від непередбачуваних ситуацій, вчасно зреагувавши на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, і тим самим виправити ситуацію на користь підприємства.

Функція організації управління забезпечує впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної й правової діяльності всіх суб'єктів здійснення зовнішньоекономічного процесу, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і які для цього будуть застосовані засоби. Через організаційну діяльність, тобто через поділ і об'єднання завдань та компетенції працівників відбувається управління відносинами на кожному підприємстві.

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.

Функція мотивації передбачає створення й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Одним із інструментів мотиваційного процесу є використання взаємопов'язаних елементів мотив і стимул. "Мотив" — це внутрішнє прагнення людини до задоволення власних потреб, а "стимул" — це можливість одержання матеріальної винагороди для задоволення зазначених потреб за виконання певної роботи [3, с. 31].

Функція контролю у загальному виконує перевірку планових показників, що були заплановані підприємством із фактичними показниками, що отримані у певний звітний період. Функція контролю визначається як вид управлінської діяльності, спрямований на утримання підприємства на шляху стратегічного розвитку методом порівняння досягнутих показників його діяльності з показниками, встановленими за планами [3, с. 32].

Варто зауважити, що існує багато методів контролю діяльності на підприємстві, проте, користування сучасними методами надасть змогу підприємству більш точно та надійно оцінити результати діяльності та

використати отримані результати для підвищення ефективності господарської діяльності у майбутньому.

Наведені функції управління застосовуються до кожної сфери діяльності підприємства, проте якщо говорити окремо про відділ зовнішньоекономічної діяльності, то можна виділити певні риси, які притаманні саме веденню міжнародного співробітництва, і які власне впливають на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Отже, управління це сфера діяльності підприємства, яка безпосередньо пов'язана з роботою з людськими ресурсами. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до здійснення спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності і згладити присутні їм недоліки, адже здатність людини робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

В основі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством закладені такі функції управління, як планування, організація, мотивація і контроль, що є головними на підприємствах, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. Кожна з наведених функцій відповідає за забезпечення певного сегменту господарської діяльності, що допоможе підприємству визначити слабкі та сильні сторони управління, та уникнути помилок у майбутньому.

Визначення 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 визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності використовують перераховані у статті методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу.

Наукова новизна статті полягає у виокремленні та проведенні систематизації переваг та недоліків кожного з методів управління ЗЕД.

Слід зазначити, що методологія управління у сфері ЗЕД є недостатньо розвинутою серед вітчизняних економістів-практиків, а тому потребує вдосконалення за допомогою впровадження стратегічного підходу, здійснення маркетингових досліджень, формування оптимальної структури управління, обліку, аналізу й контролю для формування ефективного інформаційного забезпечення для прийняття рішень у сфері ЗЕД. Тому перспективами подальших досліджень можуть стати розробка пропозицій щодо формування певного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та визначення специфіки застосування окремих методів на підприємствах, що займаються ЗЕД.

Література:

1. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Оксана Вівчар // Галицький економічний вісник. — 2015. — No 2. — С. 24—30.
2. Кравченко В.Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование/ Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. — Донецк: Донеччина, 2015. — 496.
3. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2014. – с. 210.
4. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. // Вісник національного університету "Львівська політехніка". — 2014. — № 469. — С. 498—502.
5. Тульчинська С. О. Етапи процесу побудови збутової політики підприємства / Тульчинська С.О., Лебедева Ю.Е. // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16 листопада 2016 р. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – С. 191.
6. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України. — 2015. — № 4. — С. 58—61.