УДК 339.9 (658.1)

Оксана Кузьменко, к.е.н, доц.
(доцент каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)
Анастасія Костенко, к.філос.н.
(викладач каф. «Соціальна філософія, філософія освіти та освітньої політики», Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова)

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено, що, розглядаючи наявність сильного виробничого потенціалу та ресурсного забезпечення, деякі аспекти управління, зокрема, у такій важливій сфері діяльності підприємства, як зовнішньоекономічна діяльність, залишаються недосконалими внаслідок відсутність ефективних інструментів управління в системі методів і підходів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

На підставі критичного аналізу найбільш поширених підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств визначаються їх основні переваги та обмеження у використанні. Встановлено, що для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно удосконалити інформаційно-технічну підтримку для введення та обробки даних внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при підготовці та прийнятті управлінських рішень сукупно з використанням комплексного системного підходу, який враховує певні позитивні аспекти розглянутих подій у цій темі.

У статті запропоновано використовувати системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з визначенням компонентів механізмів управління та взаємозв'язку між ними у формі організаційно-функціональної структури.

Взаємозв'язок організаційно-функціональних підрозділів забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності шляхом поетапного виконання функцій та отримання інформації.

***Ключові слова**: підхід, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, ринок, управління.*

Постановка проблеми. Поступова імплементація угод з ЄС, відкриття нових ринків збуту, покращення умов входу на європейські ринки становлять сьогодні сприятливий фундамент для розвитку торгових відносин вітчизняних підприємств з зарубіжними партнерами. Поступове відновлення діяльності та збільшення оборотів бізнес-процесів на підприємствах все частіше спостерігається в останній час як одна з ознак повільного виходу з фінансово-економічної кризи 2014 року.

© Кузьменко О., Костенко А., 2018

Вдале використання можливостей в сприятливий час для розширення виробництва та ринків збуту є запорукою сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Проте, як свідчить практика, не дивлячись на існування потужного виробничого потенціалу та ресурсного забезпечення, деякі аспекти управління, зокрема в такій важливій сфері функціонування підприємства як зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) залишаються недосконалими внаслідок відсутності дієвого управлінського інструментарію з системи методів та підходів керування ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств було розглянуто в роботах Л. І. Пергат [2], Н. І. Гавловської [3], М. О. Стаднік [5], Ж. С. Зосимової [6] та багатьох інших. Проте, не дивлячись на вагомий внесок наукових робіт даної тематики, існуючі підходи відрізняються своєю вузькою спрямованістю, тому дослідження їх окремих переваг та обмежень у використанні дозволить визначити основні напрями розробки комплексного підходу.

Мета статті. Метою статті є проведення аналізу існуючих підходів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств з виокремленням їх основних переваг та обмежень у застосуванні в практиці діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», під зовнішньоекономічною діяльністю слід розуміти діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві відбувається у взаємозв'язку з іншими сферами управління підприємством: виробничою, комерційною, фінансовою, інвестиційною, матеріального постачання та забезпечення. Для побудови ефективної взаємодії зовнішньоекономічної діяльності підприємства з даними сферами в загальній системі управління підприємством, використовуються такі підходи.

Так, в роботі [2], автором Л. І. Пергат запропоновано використовувати стратегічний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємством, суть якого полягає в такому:

1. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це чітко визначена послідовність дій в процесі, який базується на функціональному підході у взаємодії з системним, ситуаційним та процесним підходами до управління ЗЕД підприємства, спрямований на розробку та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності у складі загальної стратегії підприємства, виходячи з його відповідних можливостей та з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

2. Наявність стратегічного управління при здійсненні ЗЕД підвищує економічне зростання підприємства та підтримує його ефективний розвиток.

3. За відсутності стратегічного управління при здійсненні ЗЕД на підприємстві виникає проблеми нерозуміння стратегічних завдань та цілей щодо здійснення ЗЕД, невміння розглядати ЗЕД та іншу діяльність підприємства як комплексний процес, втрата правильної виробничо-господарської орієнтації підприємства внаслідок короткострокових інтересів та послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

4. Процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на тому чи іншому етапі має свої специфічні особливості, пов'язані,

насамперед, з необхідністю дослідження найбільшої кількості чинників середовища підприємства для успішного функціонування його зовнішньоекономічної діяльності [2].

До переваг даного підходу слід віднести можливість застосування стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю разом з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує врахування найважливіших потреб даної сфери управління разом з іншими, визначити можливості їх задоволення та впровадження відповідних заходів, які не суперечитимуть визначеній стратегії розвитку. Проте, разом з перевагами, до основних обмежень стратегічного підходу слід віднести його інформативний характер, позбавлений конкретних методів практичного застосування в діяльності підприємства, що відзначається відсутністю економіко-математичних моделей, додаткових модулів інформаційного забезпечення та ін.

Досить цікавим з позиції поєднання економічної безпеки підприємств та ефективністю управління зовнішньоекономічною діяльністю є підхід, запропонований Н.І. Гавловською в дослідженні [3]. Так, авторкою висунуто пропозиції щодо використання безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, що дозволяє на основі збалансування вигоди і безпеки реалізовувати заходи управлінського впливу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємств [3]. В основі даного підходу лежить припущення про можливість вибору ринків підприємством шляхом розроблення алгоритму їх вибору та формування відповідного інструментарію оцінювання, спрямованого на визначення перспективності та безпеки окремих зовнішніх локальних ринків для підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та його поведінки на визначених ринках на основі критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку [3]. Також авторкою розроблено модель взаємодії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з потенційними контрагентами, яка дозволяє будувати у матричній формі сценарії взаємодії між підприємством та його контрагентами (з урахуванням взаємодії між окремими контрагентами), кількісно оцінювати вигідність кожного з таких сценаріїв та здійснювати вибір найбільш оптимального сценарію за критерієм корисності для всіх учасників взаємодії [3, 4].

На нашу думку, такий підхід забезпечує отримання максимально можливої вигоди з встановленого співробітництва з потенційними партнерами з орієнтацією та економічну безпеку таких заходів для підприємства. Проте в запропонованому підході не чітко враховується вплив зовнішнього середовища на процес підготовки та прийняття управлінських рішень при застосуванні даного підходу, а використання методу теорії ігор в якості основного при побудові моделі взаємодії з потенційними контрагентами викликає певні суперечності, зокрема можливість врахування всіх можливих стратегій поведінки досліджуваних суб'єктів та вибору оптимальної стратегії в умовах невизначеності.

У дослідженні [5] М. О. Стаднік доводить необхідність використання конкурентного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, використання якого, на думку авторки, забезпечить максимальне повне використання власних потенційних можливостей для конкурентної боротьби на ринках збуту, розширення своєї частки та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація такого підходу містить такі етапи:

1. Оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів.

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції і ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності.

3. Аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань.

5. Аналітична оцінка виконання угод і виробничо-фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства.

6. Оцінка результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки.

7. Аналіз фінансового стану підприємства [5].

Використання даного підходу забезпечить отримання оперативної інформації щодо стану функціонування підприємства на зовнішніх ринках, ефективності реалізації тих чи інших іноземних угод та ін. На нашу думку, даний підхід слід доповнити з функціональної точки зору засобами контролю та моніторингу зовнішньоекономічної діяльності підприємства на тактичному та оперативному рівні управління, що зробить його більш універсальним.

Цікавим з точки зору впливу зовнішнього середовища на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства є підхід, запропонований Ж. С. Зосимовою в роботі [6]. Так, на думку авторки, використання даного підходу забезпечить максимальне задіяння внутрішніх резервів підприємства в формуванні конкурентних переваг на ринках збуту.

Ринковий підхід в такому випадку передбачає реалізацію таких етапів:

1. Проведення комплексного аналізу ефективності ЗЕД на засадах фінансово-економічного аналізу та складання матриці SWOT, групування економічних показників в ЗСП, що чітко виявить внутрішні можливості підприємства.

2. Проведення аналізу зовнішнього середовища, який включає в себе:

– оцінку постачальників, конкурентів та споживачів;

– аналіз пропонованих підприємством та конкурентами товарів з метою виявлення стадії життєвого циклу товару та можливості його заміни.

Цей аналіз проводиться на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення підприємства серед конкурентів та напряму його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Додаткові проведення маркетингового дослідження ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості сировини та рівня цін на неї в даній галузі.

3. Для визначення ринку привабливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовується матричний аналіз:

- матриця BCG – аналіз темпів зростання та частки ринку;
- матриця GEM – аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- матриця ADL – аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку;
- матриця Shell/DPM – аналіз привабливості ресурсоємності галузі в залежності від конкурентоспроможності [6].

До основних переваг даного підходу слід віднести спробу врахування впливу максимальної кількості факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та запропоновані методи його реалізації. Проте суттєвим обмеженням

в його впровадженні в практику діяльності вітчизняних підприємств буде недосконаліть існуючої прикладної бази для збору та аналізу всіх необхідних даних, результати аналітичної оцінки яких слугуватимуть основною для підготовки та прийняття управлінських рішень в керуванні процесами ЗЕД.

Пропонуємо використовувати системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з визначенням компонентів механізмів управління та взаємозв'язку між ними, у вигляді організаційно-функціональної структури (рис. 1).

Взаємозв'язок організаційно-функціональних блоків забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності через поетапну реалізацію функцій і надходження інформації.



Рис. 1. **Організаційно-функціональна структура системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**
Джерело: розроблено авторами самостійно

Висновки та пропозиції. Таким чином, на основі проведення критичного аналізу найбільш поширених підходів управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств визначено їх основні переваги та обмеження в використанні. Встановлено, що для ефективного управління ЗЕД підприємства доцільно вдосконалити інформаційно-технічну підтримку вводу та оброблення даних внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при підготовці та прийнятті управлінських рішень сукупно з використанням комплексного на основі системного підходу, який би враховував визначені позитивні аспекти розглянутих розробок в даній тематиці.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Про зовнішньоекономічну діяльність*: закон України: [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] / ВВР. – 2010. – № 37. – 496 с.

2. *Пергат Л. І.* Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Л.І. Пергат // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – № 6. – 2009. – С. 114 – 119.

3. *Гавловська Н. І.* Актуалізація формування нових підходів до забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств-суб'єктів ЗЕД у контексті євроінтеграції / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 1. – С. 233 – 237.

4. *Гавловська Н. І.* Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Економіка і регіон. – 2016. – № 3. – С. 80 – 85.

5. *Стаднік М. О.* Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств / М. О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – № 2. – Т. 1. – 2011. – С. 7 – 9.

6. *Зосимова Ж. С.* Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Ж.С. Зосимова // Економіка. Управління. Інновації. – Вип. № 2 (10). – 2013. – С. 25 – 32.

REFERENCES

1. *Pro zovnishnoekonomichnu diialnist*: zakon Ukrainy: [pryiniato VR 16.04.1991 r. №959-XII iz zminamy № 2388-VI (2388-17) vid 01.07.2010 r.] / VVR. – 2010. – № 37. – 496 s.

2. *Perhat L. I.* Sutnist stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstva / L.I. Perhat // Problemы materyalnoi kulturы. Ekonomycheskye nauky. – № 6. – 2009. – S. 114 – 119.

3. *Havlovska N. I.* Aktualizatsiia formuvannia novykh pidkhodiv do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky vitchyznianykh pidpryiemstv-subiektiv ZED u konteksti yevrointehratsii / N. I. Havlovska // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2016. – № 3. – T. 1. – S. 233 – 237.

4. *Havlovska N. I.* Bezpekooriientovane seredovyshche funktsionuvannia pidpryiemstv-subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti / N. I. Havlovska // Ekonomika i rehion. – 2016. – № 3. – S. 80 – 85.

5. *Stadnik M. O.* Analiz pidkhodiv do otsinky ta vyznachennia efektyvnosti ZED pidpryiemstv / M. O. Stadnik // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – № 2. – T. 1. – 2011. – S. 7 – 9.

6. *Zosymova Zh. S.* Problemy ta umovy pokrashchennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianykh pidpryiemstv / Zh.S. Zosymova // Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. – Vyp. № 2 (10). – 2013. – S. 25 – 32.

Оксана Кузьменко, к.э.н, доц.
(доцент каф. «Теоретическая и прикладная экономики», Государственный университет инфраструктуры и технологий)
Анастасия Костенко, к. филос. н.
(преподаватель каф. «Социальная философия, философия образования и образовательной политики», Национальный педагогический университет им. М. П. Драгоманова)

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье определено, что, глядя на существование сильного производственного потенциала и ресурсного обеспечения, некоторые аспекты управления, в частности, в такой важной области деятельности предприятия, как внешнеэкономическая деятельность, остаются несовершенными в результате отсутствие эффективных инструментов управления в системе методов и подходов управления внешнеэкономической деятельностью.

На основе критического анализа наиболее распространенных подходов к управлению внешнеторговой деятельностью отечественных предприятий определены их основные преимущества и ограничения в использовании. Установлено, что для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью целесообразно совершенствовать информационную и техническую подде-

ржку для ввода и обработки данных внутренней и внешней среды предприятия при подготовке и принятии управленческих решений в совокупности с использованием всеобъемлющего системого подхода, учитывающего некоторые позитивные аспекты рассматриваемых событий в этой теме.

В статье предлагается использовать системный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия с определением компонентов механизмов управления и взаимосвязи между ними в форме организационно-функциональной структуры.

Взаимодействие организационных и функциональных подразделений обеспечивает реализацию внешнеэкономической деятельности путем поэтапного внедрения функций и получения информации.

***Ключевые слова**: подход, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, рынок, управление.*

Oksana Kuzmenko , Candidate of Economics, Associate Professor
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, the State University of Infrastructure and Technology)
Anastasiia Kostenko, Candidate of Philosophy
(Phd lector of the Department Social philosophy, philosophy of education and educational politics, National Pedagogical Dragomanov University)

ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

In the article it is determined, that looking at the existence of a strong production potential and resource supply, some aspects of management, in particular, in such an important area of operation of an enterprise as external economic activity, remain imperfect as a result of the lack of effective management tools in the system of methods and approaches of management of foreign economic activity.

Based on the critical analysis of the most common approaches to the management of foreign trade activities of domestic enterprises, their main advantages and limitations in use are determined. It is established that for effective management of foreign economic activity, it is expedient to improve the information and technical support for the input and processing of data of the internal and external environment of the enterprise in the preparation and adoption of management decisions in aggregate using a comprehensive system-based approach that takes into account certain positive aspects of the developments under consideration in this topic.

The article proposes to use a systematic approach to the management of foreign economic activity of the enterprise with the definition of components of management mechanisms and the relationship between them, in the form of organizational – functional structure.

The interconnection of organizational and functional units ensures the implementation of foreign economic activity through the phased implementation of functions and receipt of information.

***Keywords**: approach, foreign economic activity, enterprise, market, management.*