

УДК 339.9

А. К. Кожевнікова,  
аспірант кафедри економіки та безпеки підприємництва,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

L. Kozhevnikova,  
Graduate student of Economics and enterprise's security department,  
Eastern European National University after Lesya Ukrainka, Lutsk

### PARTICULAR QUALITIES OF FEATURES AND METHODS OF FOREIGN ECONOMICS MANAGEMENT

*У статті розглянуто базові поняття менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, а також проаналізовано функції та методи, що зумовлюють особливості ведення міжнародної 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 міжнародної діяльності. Запропоновано поєднувати загальні методи управління такі, як адміністративні, організаційні та соціальні у комплексі за для досягнення ефективної роботи з персоналом. Проаналізовано функції менеджменту 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.*

*The article deals with the basic concepts of management of foreign economic activity and analyze the functions and methods that contribute to the peculiarities of international activities. 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 international activities. It was suggested to combine the general management techniques, such as administrative, organizational and social in order to achieve efficient work with the staff. 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.*

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

*Key words: foreign economic activity, management, enterprise, methods, functions, effectiveness, international management.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

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.

За для 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-імпорتنі чинники, що впливають на ефективність здійснення міжнародної діяльності. Окрім цього, важливою

проблемою теорії менеджменту є визначення переліку функцій управління.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ МИНУЛИХ РОКІВ

Функції та методика управління зовнішньоекономічною діяльністю широко розглядаються у працях таких зарубіжних науковців, як Р. Баззель, К. Баххаус, Й. Беккер, Т. Бонома, Ф. Бредлей, Г. Вайс, Е. Вебстер, Ю. Вісмайер, Б. Галє, 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. Яковлєв, та ін.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є розглянути та проаналізувати функції управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також визначити методи здійснення менеджменту, та виокремити їх характерні особливості щодо ведення міжнародної діяльності. Дослідити слабкі та сильні сторони управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві та запропонувати шляхи вдосконалення менеджменту міжнародної діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

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 менеджменту 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.

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

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності 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 підприємством, що виражається у врахуванні різних природних особливостей, кліматичних, тимчасових та інших чинників;

3) у здійсненні міжнародної 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.

За для 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.

Економічні методи — 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.

Економічні методи реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності. Це є методи непрямої дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно.

Економічні методи здійснення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні інтереси суб'єктів господарювання.

До економічних методів належать:

- 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 [2, с. 59].

Адміністративні методи — система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм. До них 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 вмінь 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 підлеглому 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. 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].

д) 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.

До адміністративних методів управління ЗЕД відносять:

- ліцензування і квотування товарів;
- заборона окремих видів експорту та імпорту товарів;
- застосування спеціальних імпорتنих процедур та правових режимів;
- заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗЕД [2, с. 60].

Соціально-психологічні методи — 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:

- соціальні методи — ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей;

— психологічні мотиви — з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату.

Вибір методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. За для 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 менеджменту, 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 коригуванню.

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 застосування 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, ми бачимо, 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 впровадження 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, менеджмент 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 менеджменту, 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.

## Література:

1. Горчаков В.Ю. Формирование организационно-экономического механизма управления ВЭД крупной компании: монография/ НАН Украины. Институт экономики и промышленности. — Донецк, 2007. — 182 с.
2. Галляк Ю.Б. Міжнародна міжгалузєва взаємодія в авіаційній галузі. — К.: ТОВ "ПанТон", 2010 — 268.
3. Кравченко В.А. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование/ Кравченко В.А., Макогон Ю.В. — Донецк: Донецчина, 1999. — 496.
4. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Оксана Вівчар // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 24—30.
5. Кредисов А., Дерев'янюк О. Конкурентоспроможність підприємства та стратегія просування його експорту на світовому ринку // Економіка України. — 1999. — № 5. — С. 56—59.
6. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. // Вісник національного університету "Львівська політехніка". — 2003. — № 469. — С. 498—502.
7. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України. — 1999. — № 4. — С. 58—61.

## References:

1. Gorchakov, V.J. (2007), Formirovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma upravlenija VjEd krupnoj kompanii [The formation of organizational-economic mechanism of foreign economic management], NAN Ukraine, Institut ekonomiki i promyshlennosti, Doneck, Ukraine.
2. Halliak, Y.B. (2010), Mizhnarodna mizhhaluzeva vzaemodiia v aviatsijnij haluzi [International inter-industry cooperation in the aviation industry], TOV "PanTon", Kyiv, Ukraine.
3. Kravchenko, V.L. (1999), Vneshejekonomicheskaia dejatel'nost': organizacija, upravlenie, prognozirovanie [Foreign Trade: organization, management, forecasting], Donechchina, Doneck, Ukraine.
4. Vivchar, O. I. (2009), "Key aspects of improving the efficiency of foreign economic activity of enterprises", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 2, pp. 24—30.
5. Kredysov, A. Dereviianko, O. (1999), "The competitiveness of the company and its export promotion strategy in the global market", Ekonomika Ukrainy, vol. 5, pp. 56—59.
6. Skoropad, I.S. Herasymenko, S.I. (2003), "The effectiveness of marketing activities in the system of foreign trade", Visnyk natsional'noho universytetu "L'viv'ska politekhnika", vol. 469, pp. 498—502.
7. Scherbak, V. H. Lozenko, A. P. (1999), "Penetration problems to foreign markets of domestic enterprises", Finansy Ukrainy, vol. 4, pp. 58—61.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2014 р.