

УДК 658.1:061

Мацола М. М., Мацола С. М.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджено підходи, до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах Євроінтеграції та покращення зовнішньоекономічної діяльності між Україною і країнами Європейського Союзу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, розвиток підприємства, конкурентоспроможність підприємства, пріоритети управління, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Matsola M. M., Matsola S. M.

MODERN APPROACHES TO MANAGING THE FOREIGN-ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The article investigates approaches to the management of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of Eurointegration and improvement of foreign economic activity between Ukraine and the countries of the European Union.

Key words: foreign economic activity, enterprise development, enterprise competitiveness, management priorities, management of foreign economic activity.

Вступ. Розвиток підприємств за умов зміщення вектору їх зовнішньоекономічної діяльності та з урахуванням посилення економічних зв'язків з країнами ЄС залежить від ефективного управління ними. Вдосконалюються підходи до управління та пошуку ефективних рішень щодо подальшого розвитку як підприємства в цілому, так, і окремих його ланок. Практичною проблемою розвитку вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки є те, що значна їх частина втрачає конкурентоспроможність порівняно з підприємствами країн ЄС. Необхідність пошуку та впровадження в практику ефективних підходів управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах являє собою довгостроковий процес та потребує постійної уваги з боку керівництва, що визначає актуальність досліджень у даному напрямі, також привертає увагу багатьох учених-економістів.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що в сучасних умовах набуває особливого значення задля розвитку конкурентного бізнес-середовища в Україні. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребує вирішення ключових завдань, таких як: забез-

печення їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, розвитку підприємств в короткостроковій та довгостроковій перспективах, виходу на нові ринки збуту продукції.

Результати. Розвиток підприємств залежить від макросередовища, яке може мати вплив на окремі підприємства і навіть на цілі галузі. Фактори впливу макросередовища, практично не підконтрольні підприємству. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, впливає на мікросередовище і, відповідно, на розвиток підприємств. Вплив макросередовища може бути і опосередкованим але його необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень.

Під системою управління підприємством розуміють сукупність напрямів управління або функцій управління, які включають окремі складові: методологію, процес, структуру та техніку управління. Елементи управління підприємством містять: цілі, завдання, закони і принципи, методи, функції, технологію і практику управління; комунікації, схему процесу. Розробку і реалізацію рішень, інформаційне забезпечення; функціональні структури, схеми організаційних рішень, організаційні

структури, професіоналізм персоналу; системи документообігу, мережі зв'язку. На рисунку 1 наведена структура елементів системи управління [4].

Основним завданням підприємств в сучасних умовах, яке сприятиме їх розвитку, є необхідність посилення соціальних відносин та орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища:

- упорядкованість та відкритість системи відносин;
- якість системи управління;
- вміння адаптуватися до факторів ринкової нестабільності.

Виділяються три основні цілі і відповідні їм моделі поведінки підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності:

- вихід на світовий ринок в пошуках більш дешевої сировини і капіталу;
- наближення виробництва до ринків збуту;
- підвищення ефективності діяльності підприємства при створенні зарубіжного підрозділу.

У першому випадку вдається досягти поставок за оптимальною ціною і більш високої в порівнянні з внутрішнім ринком якості,

долається недоступність певних матеріалів у своїй країні, забезпечується доступ до більш ефективного обслуговування і сучасних технологій. Наближення до кінцевих ринків збуту стратегічно необхідно для підвищення конкурентоспроможності продукту, адаптації до особливостей місцевого ринку, більш детального вивчення переваг споживачів, скорочення транспортних витрат, витрат по митному оформленню, обходу нетарифних обмежень та ін. Зростання ефективності може бути досягнуто шляхом отримання доступу до нових технологій, вдосконалення діяльності, підбору кваліфікованого персоналу [2].

Розвиток процесів глобалізації спростило можливості діяльності компанії за межами країни. Однак це не означає, що світовий ринок став єдиним або що підприємство може діяльність в світовому масштабі, лише за рахунок кілька зовнішньоторговельних зв'язків. Найчастіше початок зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний з конкретними пропозиціями, на які безпосередньо реагує підприємство. Перш за все, враховуються ємність цільового ринку і можлива динаміка її зміни по конкретному сегменту діяльності підприємства. Саме цей показник вказує на прива-



Рис. 1. Структура елементів системи управління

бливість довгострокової роботи в даній країні. Однак привабливі із комерційної точки зору країни повинні бути також оцінені за ступенем простоти ведення справи, близькості розташування до обраних країн, характеру ринку, походження компанії або країнами, в яких є досвід успішної роботи по даному напрямку.

Вибрані варіанти країн для здійснення зовнішньоекономічної діяльності повинні відповідати можливостям і політиці компанії, тобто не повинен різко змінюватись характер операцій на такі, з якими не знайомий персонал компанії, оскільки це ускладнює роботу через ведення діяльності в незнайомому середовищі. Крім цього, при реалізації проекту не слід ігнорувати базові цінності компанії, а здійснення діяльності повинно будуватися в рамках сформульованої місії підприємства [2].

Вслід за вибором стратегічно важливих країн необхідно прийняти рішення про форму присутності на даних ринках і можливості перенесення частини діяльності підприємства на дані ринки.

До основних форм присутності належать: експорт, франчайзинг, підрозділи з продажу та маркетингу, виробнича структура за кордоном, ведення супутньої основної діяльності і ін. Вибір форми присутності залежить від ступеня унікальності товару і конкуренції на цільовому ринку. При цьому чим більше неповторні характеристики товару, чим менше існує товарів-замінників, тим менший ступінь присутності потрібно для його руху. У подібному випадку споживачі виявляються більш зацікавленими в товарі і швидше самі будуть його шукати.

Вибір форми присутності визначається також з урахуванням інфраструктури в країні, що впливає на необхідність створення власних каналів просування, від вартості виробництва, оскільки капіталомістке виробництво складніше переносити за кордон. Варто відмітити, що в реальній практиці вибір форми здійснюється з урахуванням фактора часу, так як зазвичай починається робота з низького ступеня присутності, а потім, у міру освоєння ринку, вона поетапно підвищується.

В період інтенсивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підприємство стає елементом зовнішньоекономічної системи. Об'єктами зовнішньоторговельної діяльності можуть бути товари, роботи, послуги, інформація та результати інтелектуальних діяльності, а здійснюється вона в двох основних формах – у вигляді експорту та імпорту.

Для підприємства і топ-менеджменту базо-

вими є цілі розвитку в довгостроковій перспективі, оскільки розвиток є умовою збереження життєдіяльності підприємства. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюється в рамках складеного окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану зовнішньоекономічної діяльності. Він включає показники з експорту та імпорту товарів послуг, по країнах і регіонах в грошовому і фізичному вираженні на певний період (зазвичай рік) [4].

Плани зовнішньоекономічної діяльності ґрунтуються на маркетингових планах підприємства, які визначають стратегічні напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності, найбільш перспективні зовнішні ринки, методи роботи на них і умови міжнародної конкуренції. Планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає наявність у підприємства хорошою корпоративної інформаційної системи, що дає змогу оперативно реагувати на швидку зміну ринкових умов на зовнішньому ринку. Основними об'єктами вивчення міжнародних ринків є:

1. Ринкова макросередовище на зовнішніх ринках, основними компонентами якої є: демографічне, культурне, економічне, природне, технологічне та політичне середовище.

2. Вимоги зарубіжного ринку до товару, тобто покупців до споживчих властивостей продукту і відповідного набору послуг, що супроводжують продаж і споживання товару. Рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається.

3. Фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні; чинники ринкового потенціалу; конкурентні чинники.

4. Ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту.

5. Рівень світових цін і тенденції їх зміни.

6. Фірмова структура ринку і склад зарубіжних партнерів: споживачів, посередників, постачальників та конкурентів.

7. Ступінь і характер ринкової конкуренції, методи маркетингової роботи конкурентів, їх товарна, цінова, збутова політика, реклама і політика стимулювання продажів, кадрову політику.

8. Форми роботи, прийняті в торговельній практиці по даному товару на даному ринку і його сегментах [2].

В умовах великої кількості країн, на ринках яких діє підприємство складнішим стає процес управління та планування зовнішньоекономічної діяльності, тому досить часто вини-

кає потреба у розробці окремого бізнес-плану. Бізнес-план зовнішньоекономічного проекту підприємства включає наступні напрямки:

- 1) аналіз і характеристика зарубіжного ринку для проникнення або посилення ринкових позицій підприємства;
- 2) аналіз конкурентів, їх сильних і слабких сторін;
- 3) аналіз конкурентних позицій свого підприємства;
- 4) аналіз зовнішнього середовища бізнесу на даному ринку;
- 5) умови розвитку ЗЕД за даним напрямком бізнесу;
- 6) характеристика товару, призначеного до постачання за кордон;
- 7) характеристика підприємства, що виробляє даний товар;
- 8) місце розташування; становище на даному ринку;
- 9) виробництво, збут маркетинг;
- 10) засоби просування та стимулювання збуту; цінова політика;
- 11) характеристика конкретної фірми-партнера, для якої розробляється план;
- 12) оцінка ризиків даного проекту;
- 13) фінансовий план реалізації проекту.

Висновки. Зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглядати не тільки як різновид економічної кооперації, а й як потужний стимул розвитку внутрішнього виробництва. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності передбачає використання різних форм присутності на зовнішньому ринку і зміну структури експорту та імпорту. Зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міждержавного економічного співробітництва, створення правових і торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків. Зовнішньоекономічні операції на рівні підприємств здійснюються на основі укладених угод та використанні зовнішньоторговельних контрактів і договорів.

Комплексного розвитку підприємства можна досягнути лише у тому випадку, коли воно розглядається з погляду сукупності багаторівневих підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку одна з одною. Системний підхід щодо розвитку підприємства характеризується тим, що підприємство отримує ресурси із зовнішнього середовища, перетворює їх на продукт, а потім продукт переходить у зовнішнє середовище. Знання і вміння здійснювати процеси управління дозволяє визначати

всю систему зв'язків у зовнішньоекономічній діяльності, що стимулює розвиток підприємства.

Підприємства діють в умовах конкуренції, мінливого зовнішнього середовища і відсутності повної інформації про неї. Тому існує необхідність в повноцінному інформаційному моніторингу зовнішнього середовища ринків продукції і послуг. Важливо і ефективно використання цієї інформації, що пов'язано з детальним аналізом та обґрунтуванням прийнятих рішень, прогнозуванням і плануванням діяльності. Виходячи з такого розуміння системи зовнішньоекономічної діяльності, всі основні підприємницькі функції підприємства розглядаються єдиними підсистемами і повинні відповідати всім вимогам, а процес управління стає однією з найважливіших підприємницьких функцій.

1. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 79–84.

2. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах євроінтеграції: [монографія] / [Л. Раєвнева О. В., Моделювання поведінки експорторієнтованого підприємства: [монографія] / О. В. Раєвнева, А. С. Карпенко. – Харків: ІНЖЕК, 2014. – 378 с. В. Кривенко та ін.; за заг. ред. Л. В. Кривенко]. – Суми: Мрія, 2015. – 219 с.

3. Економічна складова Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ier.com.ua>.

4. Григор'єва М. І. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні / М. І. Григор'єва, В. В. Кобрицький // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 25-29.

5. Bridgeland D. M., Zahavi R., Business modelling: a practical guide to realizing business value. – Morgan Kaufmann, 2009 – 387 p. [E-resource]. – Access mode: <http://www.dsb.dk/>

6. Lekaj E. (2017), The process of Risk management for E-business / Erion Lekaj Donika Kercini, from <http://iipcc.org/wp-content/uploads/2017/07/81-85.pdf>

7. Solinas G. (2017), Three essays on the organizational dimensions of the strategic management of patents / Solinas, Giulia. City, University of London, from <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?did=6&uin=uk.bl.ethos.709647>

8. Theodore Levitt, The Globalization of Markets [Electronic Resource] / T. Levitt // Harvard Business Review. – Mode of access: <http://www.lapres.net/levit.pdf>

1. Shulgina L. M. Modern Concepts of Strategic Management of Innovative Development of the Enterprise / LM Shulgina, V. V. Yukimenko // Marketing and innovation management. – 2011. – No. 3. – T. 2. – P. 79-84.

2. Increasing the competitiveness of the national economy in the conditions of European integration: [monograph] / [L. O. Raevneva, Modeling the behavior of the export-oriented enterprise: [monograph] / O. V. Rayevneva, AS Karpenko

– Kharkiv: INZHEK, 2014. – 378 s. V. Krivenko et al.; per community Ed. L.V. Krivenko]. – Sumy: Dream, 2015. – 219 p.

3. The economic component of the Association Agreement between Ukraine and the EU: implications for business, population and public administration. – [Electronic resource] Access mode: <http://www.ier.com.ua>.

4. Grigoriev MI Improving the risk management system of foreign economic activity of enterprises in Ukraine / MI Grigoriev, V. V. Kobrzhitsky // Investments: practice and experience. – 2015. – No. 1. – P. 25-29.

5. Bridgeland D. M., Zahavi R., Business modelling: a

practical guide to realizing business value. – Morgan Kaufmann, 2009 – 387 p. [E-resource]. – Access mode: <http://www.dsb.dk/>

6. Lekaj E. (2017), The process of Risk management for E-business / Erion Lekaj Donika Kercini, from <http://iipcl.org/wp-content/uploads/2017/07/81-85.pdf>

7. Solinas G. (2017), Three essays on the organizational dimensions of the strategic management of patents / Solinas, Giulia. City, University of London, from <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?did=6&uin=uk.bl.ethos.709647>

8. Theodore Levitt, The Globalization of Markets [Electronic Resource] / T. Levitt // Harvard Business Review. – Mode of access: <http://www.lapres.net/levit.pd>

УДК 330.1

Савка М. В., Костюк Б. А., Кухній Л. С.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

У статті розглянуто системні характеристики функціонування вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної системи. Обґрунтовано умови, аспекти і проблеми функціонування підприємств в Україні, визначено підсистеми і функції підприємства. Запропоновано модель механізму функціонування

підприємства на основі системної методології.

Ключові слова: функціонування підприємства, соціально-економічна система, системний підхід, механізм.

Savka M. V., Kostyuk B. A., Kukhnii L. S.

FEATURES OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE AS A COMPLEX SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

The paper presents the system characteristics of the functioning of domestic enterprises in the conditions of the socio-economic system. The conditions, aspects and problems of the functioning of enterprises in Ukraine are substantiated, the subsystems and functions of the enterprise are de-

finied. The model of the mechanism of functioning of the enterprise on the basis of system methodology is proposed.

Key words: functioning of the enterprise, socio-economic system, system approach, mechanism.

Вступ. В сучасних умовах становлення ринкової економіки України одним із пріоритетних напрямів є розробка ефективних механізмів функціонування підприємств, які відіграють важливу роль в забезпеченні потреб суспільства. Вітчизняні підприємства, прагнучи досягти успіху у складному, мінливому і непередбачуваному конкурентному середовищі, ведуть активний пошук новітніх способів ефективного функціонування, які дозволили б підвищити їх результативність, конкурентоспроможність та динамічний розвиток. Окремі питання, що пов'язані з механізмом функціонування підприємств прослідковуються у дослідженнях теоретичної спадщини вітчизняних вчених Вернадського І. В., Бунге М. Х., Подолинського С., Франка І. Я., Балудяньського

М. А., Піхно Д. І., Воблого К. Г., Зібера М. І., Орженцького Р. М., Слуцького Є. С., Туган-Барановського М. А. та інших, які досліджували поділ, вартість і мотивацію праці, що до тепер служить базою механізму функціонування підприємства. Свого часу окремі аспекти механізму функціонування підприємства були предметом досліджень і закордонних економістів Ж. Б. Сея, Ф. Фур'є, К. Сен-Сімона та Р. Оуена, які досліджували процес функціонування господарств, вартість і мотивацію праці, елементи процесу управління людьми, на результатах яких ґрунтується сучасний механізм функціонування. Серед сучасних вчених, які вивчали це питання були Мартяков О. В., Кузнєцова Е. А., Лепейко Т. І., Гончарук А. Г. [1, 2].