

**Могильна Л.М. (Mohylna L.M.)**

*кандидат економічних наук*

*Сумського національного аграрного університету*

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF FOREIGN  
ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

**АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто особливості формування термінологічного апарату менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано упорядкувати термінологію загальної теорії управління. В даній статті зазначені деякі тлумачення основних визначень таких категорій, як менеджмент та менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Розглядаються основні відмінності інтерпретації. У статті розглянуті наукові погляди на визначення сутності терміну «зовнішньоекономічна діяльність», що реалізується через функції та методи управління.

**Ключові слова:** менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, управління, розвиток, функції, підприємство.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены особенности формирования терминологического аппарата менеджмента внешнеэкономической деятельности. Предложено упорядочить терминологию общей теории управления. В данной статье указаны некоторые толкования основных определений таких категорий, как менеджмент и менеджмент внешнеэкономической деятельности. Рассматриваются основные отличия интерпретации. В статье рассмотрены научные взгляды на определение сущности термина «внешнеэкономическая деятельность», которая реализуется через функции и методы управления.

**Ключевые слова:** менеджмент, внешнеэкономическая деятельность, управление, развитие, функции, предприятие.

**ANNOTATION**

The article considers the peculiarities of the formation of the terminological apparatus of foreign economic activity management. It is proposed to streamline the terminology of the general theory of management. In this article there are some interpretations of the basic definitions of such categories as management and

management of foreign economic activity. The main differences of interpretation are considered. The article deals with scientific views on the definition of the essence of the term "foreign economic activity", which is realized through the functions and methods of management.

**Keywords:** management, foreign economic activity, administration, development, functions, enterprise.

**Постановка проблеми.** Проблеми, з якими стикається підприємство неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту. Від його ефективності залежить успіх підприємства. Якщо підприємство завойовує міжнародні ринки, то зовнішньоекономічна діяльність стає важливим фактором міжнародних економічних відносин. Вона сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств на світовій арені. Зараз характерною рисою світової економіки є значне ускладнення умов ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це відбувається, в основному, на рівні підприємств. За цих обставин однією з умов існування будь-якого підприємства в нестабільному і конкурентному середовищі є комплексне управління даним видом діяльності. Тому проблематика стосовно менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю підприємства не втрачає своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям розвитку зовнішньоекономічної сфери присвячено розробки таких вітчизняних науковців як: Гребельника О.П., Кириченка О.А., Мазаракі А.А. та ін. На сьогодні недостатньо досліджені теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, не обґрунтовано шляхи підвищення його ефективності. Тому деякі питання все ще залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших наукових досліджень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нерозв'язаність багатьох проблем значною мірою пов'язана із специфікою і різноманітністю видів діяльності підприємства, які безпосередньо пов'язані із його виходом на зовнішні ринки. До міжнародного середовища необхідно адаптуватися керівництву українських підприємств. Усе це зумовлює доцільність даного дослідження та визначає актуальність обраної теми.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування щодо вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Мета дослідження обумовила необхідність уточнення змісту основних понять менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «менеджмент» бере своє коріння від англійського слова «management». Воно має американське походження і не перекладається іншими мовами дослівно. Слово «менеджмент» є похідним від англійського «to manage» – «управляти». При цьому був запозичений корінь латинського слова «manus», що означає «рука».

Суспільство постійно розвивалось і поняття «менеджмент» трансформувалося та увібрало в себе всю різноманітність вимог до управління як мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Ще в минулому столітті в англійській мові почали вживатися такі слова як «менеджер» і «менеджмент». Треба наголосити на тому факті, що спочатку власник підприємства виконував всі ролі сам, починаючи від створення блага, прийняття рішень, організації та контролю повсякденного життя своєї справи до розпорядження результатами своєї діяльності. Якщо підприємство починало поступово процвітати, то власнику було важко самому все робити і йому доводилось одне за одним знімати з себе деякі повноваження і передавати їх найманим працівникам.

Слід наголосити на тому, що в англійських країнах дефініцію «менеджмент» тлумачать як спосіб та манеру спілкування з людьми, владу та мистецтво керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату, організаційну побудову системи управління та ін.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі у своїй відомій книзі «Основи менеджменту» [6] дають визначення менеджменту:

«Менеджмент – це:

– уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Це вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях;

- процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідних для формування і досягнення цілей організації;
- управління не предметами, а організація і управління роботою людей;
- діяльність по пошуку найкращих шляхів досягнення цілей організації;
- наука управління, сукупність принципів, методів і способів управління з метою підвищення ефективності діяльності організації і збільшення прибутку».

Аналіз науковців вітчизняної економічної школи свідчить про наявність різних підходів до трактування цього поняття. Так, І. Кулініч визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [4, с. 170]. В. Яковенко стверджує, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [10, с. 5]. Н. Коломінський розглядає менеджмент з психологічної точки зору як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. З соціально-психологічної точки зору – це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління [3, с. 6].

Зокрема, можна знайти багато значень терміну менеджмент в перекладі з англійської мови: 1) управління; 2) уміння володіти (чимось, напр., інструментами, технологіями та ін.), уміння виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція, штат. Тому тлумачення поняття «менеджменту» у науковій літературі є дуже широким [7, с. 143].

Аналізуючи акценти, щодо характеристики суті понять «управління» й «менеджмент», можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями навіть у тих авторів (Герчиков І.М., Зельдович Б.З., Казначевська Р.Б., Чуєв І.М., Матросова О.В., Румянцева З.П., Саломатін М.А.), які розглядають їх як самостійні категорії.

Управління і менеджмент мають спільну теоретичну базу, однак «фундаментом» сучасного менеджменту повинна стати загальна теорія управління, мистецтво управляти і практичний досвід керівників.

В сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Кожен автор дає своє визначення, яке залежить від власного розуміння зовнішньоекономічної діяльності та об'єкту здійснення господарської діяльності.

Мазаракі А.А. [5] вважає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання.

Кириченко О.А. [2] наголошує, що сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації/установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Гребельник О. [1, с. 644–645] вважає, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудований на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та за її межами.

Швайка Л. [9, с. 315] відмічає у своїй праці, що зовнішньоекономічна діяльність є сукупністю відносин суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, побудованих на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну і дотримання положень міжнародного права.

Зовнішньоекономічну діяльність на думку В.В. Покровської [8, с. 259], можна визначити як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях.

Наголосимо на тому, що зовнішньоекономічна діяльність охоплює відносини не в межах політично замкнених територій, а між різними країнами. Отже, під

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти таку діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов'язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

Наголосимо на тому, що зовнішньоекономічна діяльність є частиною загальної діяльності підприємства, тобто взаємопов'язаною з нею, а не відокремленою підсистемою. Водночас зовнішньоекономічна діяльність має характерну особливість, суть якої полягає у тому, що здійснюється вона на іншому, міжнародному, рівні, який проявляється у взаємовідносинах з контрагентами з інших країн.

Коли підприємство вирішує виходити на зовнішній ринок, то необхідно враховувати певні чинники, що впливають на його розвиток. Це дозволить мінімізувати ризики, які виникають у результаті проведення даної діяльності.

Розмежувати фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності на чинники мікро- та макrorівнів. На макrorівні доцільно виділити внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори – це ті фактори, які мають місце в межах підприємства і спричинені його діяльністю. Зовнішні – це ті чинники, які виникають у результаті державної політики, діяльності вітчизняних конкурентів, середовища, в якому працює підприємство.

На макrorівні діють фактори, що мають вплив зі сторони іноземних конкурентів та країн-партнерів. Крім того, зовнішні фактори розмежуємо на ті, що викликані діяльністю держави та суб'єктами ринку.

Що стосується факторів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, саме в міжнародному середовищі, то аналогічно, як і для зовнішнього середовища, на рівні власної країни пропонуємо розглядати окремо фактори, які діють на рівні держави та ринку. Це зумовлено тим, що організація як відкрита система взаємодіє із зовнішнім середовищем та має відповідне внутрішнє середовище функціонування, особливості яких доцільно

враховувати під час планування будь-якої діяльності. Повна оцінка та врахування даних чинників дозволять мінімізувати ризики.

Наголосимо на тому, що розвиток людства веде до необхідності у забезпеченні його постійно зростаючих потреб. Все це історично супроводжувалося зменшенням сировинних ресурсів. Цей процес передбачає збільшення ефективності всіх видів діяльності. В свою чергу вони повинні ґрунтуватися на мінімізації витрат та оптимізації результатів. Слід зазначити, що еволюція суспільства призвела до поділу та спеціалізації робіт, виникненні різноманітних робочих процесів (функцій).

У визначенні самої сутності функцій менеджменту, їх дефініції та класифікації науковці не прийшли до однозначності. Деякі автори класифікують функції менеджменту за ознакою їх пріоритетності в діяльності організації, а інші – за застосуванням на певних щаблях управління. Але всі вчені дійшли згоди тільки з одного питання – тільки симбіоз функцій може дати конкретні позитивні результати.

Усю різноманітну діяльність, що спонукає до здійснення керівництва підприємництвом (фірмою) як соціально-технічною системою, можна представити як процес виконання обмеженого числа функцій.

Функція (від лат. function) – обов'язок, коло діяльності, призначення, роль. Спеціалізовані, відособлені види управлінської діяльності – *це функції менеджменту*. Слід відзначити, що при досягненні певних цілей саме вони використовуються для впливу на об'єкт управління. Кожна функція характеризується замкнутим колом робіт (підфункцій). При цьому вони об'єднуються спільністю значення та виконують певну роль у менеджерській діяльності. Науковим прийомом поглибленого вивчення будь-яких явищ дійсності являється класифікація. Французький вчений Анрі Файоль вперше класифікував функції менеджменту. Його по праву називають батьком менеджменту, бо він досліджував підприємство як складний функціональний організм. А. Файоль розділив останній на частини. При цьому виділив конкретні види діяльності, які є типовими для всіх підприємств, а саме: технічні

(виробництво, переробка, обробка), комерційні (купівля, продаж, обмін), фінансові (залучення коштів, розпорядження ними), страхові (страхування та захист майна, людей), облікові (бухгалтерський облік, калькуляція, статистика), адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

Зараз в світовій науковій економічній літературі існує понад 50 класифікацій функцій менеджменту. В їх основі лежить файолівська концепція. Вона базується на розчленуванні адміністративної діяльності на окремі функції. Вони класифікуються з позицій об'єкта і суб'єкта менеджменту. Найпоширенішою є класифікація функцій з позицій суб'єкта менеджменту.

Однією із функцій є мотивація. Вона 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.

Мотивація – це один з головних факторів для досягнення цілей та успішного розвитку підприємств. Головна мета мотивації – активізація діяльності працівників та підвищення ефективності роботи для досягнення поставлених цілей.

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.

Основним елементом менеджменту, як процесу управління, є процес регулювання, який полягає у відстеженні управлінських впливів різного типу, реакцій системи зовнішньоекономічної діяльності на ці впливи та корекції даних управлінських впливів з метою мінімізації відхилень між заданими та поточними значеннями цільової функції. Відстеження управлінських впливів та



їх корекція є основою будь-якого регулювання в теорії управління. Це дозволяє застосувати зазначене твердження до регулювання процесів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки будь-яка система повинна бути системою зі зворотнім зв'язком.

Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети. У процесі контролю виявляється, наскільки узгодженими є всі функції управління, оскільки виявляються недоліки, допущені при їх виконанні.

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.

Попри високий потенціал підприємств для реалізації стратегії розвитку їм необхідна підтримка, зокрема розробка спеціальних інвестиційних програм, спеціальних програм кредитування; спеціальних освітніх програм; податкові преференції.

Використовуючи зазначені підходи, а саме, системне застосування функцій менеджменту при організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, можна досягнути поставленої мети – отримання максимально можливого прибутку за мінімальний час, підвищення ступеня обороту грошей, зниження витрат, кількості технологічних, фінансових та інших видів ресурсів.

#### **Бібліографічний список:**

1. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / О. П. Гребельник, О. О. Романовський. – К. : Деміур, 2003. – 296 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент ЗЕД: Навч.посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп./ О.А. Кириченко – К.: Знання – Прес, 2002. – 384с.

3. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник / Н.Л.Коломінський. – К.: МАУП, 2013. – 176 с.
4. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник / І.О.Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. – 824 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : «Дело», 2012. – 702 с.
7. Палінчак В.М. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США [Електронний ресурс] / Палінчак В.М. – Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія «Педагогіка, соціальна робота». – Випуск 32. – С. 143 – 144. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvuuped\\_2014\\_32\\_53.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuuped_2014_32_53.pdf).
8. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация / В. В. Покровская; за ред. В. В. Покровская. – М.: ИНФРА, 1996. – 336 с.
9. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посібник / Л. А. Швайка. – К. : Знання, 2006. – 435 с.
10. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг : Навч.посібник / В.Б.Яковенко.– К.: Вид-во Європ.у-ту. – 2010. – 144 с.