

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЕКСПОРТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

© Вацук Н.О., 2012

Розглянуто управління витратами на експортну діяльність на засадах процесно-структурованого менеджменту. Охарактеризовано реалізацію загальних функцій управління витратами на експортну діяльність з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку. Наведено матрицю вибору стратегії залежно від стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

**Ключові слова:** витрати на експортну діяльність; процесно-структурований менеджмент; стадії залучення до експортного ринку; стратегія; функції управління витратами на експортну діяльність; система управління витратами на експортну діяльність.

## THE COST MANAGEMENT PECULIARITIES OF EXPORT ACTIVITY ON THE BASIS OF PROCESS-STRUCTURED MANAGEMENT

© Vatsyk N.O. 2012

The process of managing the cost of export activity on the basis of process-structured management is investigated. The implementation of common functions of management the cost of export activity including stages of involvement the entity to the export market is characterized. An matrix selection strategy based on stages of export involvement is presented.

**Key words:** cost of export activity; process-structured management; stages involvement in the export market; strategy, functions of management the cost of export activity; the system of management the cost of export activity.

### Постановка проблеми

Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання, зокрема експортна, потребує ефективного управління нею з метою досягнення визначених цілей та одержання бажаних результатів. Реалізація принципу ефективного управління можлива лише за допомогою побудови системи управління, яка б максимально відповідала умовам функціонування організації. Оскільки витрати на експортну діяльність є одним із найважливіших критеріїв ефективності експортноорієнтованого суб'єкта господарювання, тому логічною є необхідність керування ними та формування відповідної системи управління з метою оптимізації структури витрат, уникнення необґрунтованих їх складових, врахування стадій залучення до експортного ринку та стадій циклу виготовлення експортної продукції тощо.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Значна кількість вітчизняних і зарубіжних науковців займаються питаннями побудови системи управління витратами та визначення її особливостей. Серед них доцільно виділити праці Г.О. Партин, Л.А. Захарченко, Л.В. Фролової, Л.Г. Цимбалюка, І.М. Бойчика та ін. Проблемами формування та розвитку процесно-структурованого підходу до управління віднедавна почали займатись вітчизняні науковці, а саме: О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, А.О. Босак, Л.І. Чернобай, О.В. Муқан та ін.

Проте питання щодо виокремлення особливостей управління витратами на експортну діяльність на засадах процесно-структурованого менеджменту досліджені недостатньо як в теоретичному, так і в прикладному аспектах.

## Постановка цілей

Цілями написання статті є:

- характеристика процесно-структурованого підходу до управління витратами на експортну діяльність підприємств;
- сутнісна характеристика функцій управління витратами на експортну діяльність з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку;
- побудова матриці вибору стратегії залежно від стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

## Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища можливості застосування традиційних підходів до побудови системи управління витратами не задовольняють потреби менеджменту підприємства. Сьогодні особливої актуальності набуває застосування інтегрованих підходів до управління, які поєднують у собі переваги декількох наявних. Тому, на нашу думку, побудову системи управління витратами на експортну діяльність потрібно здійснювати на засадах процесно-структурованого менеджменту, який характеризується комплексністю, високим рівнем ефективності та структурованості на протигагу іншим підходам та відомим системам управління вітчизняних суб'єктів господарювання.

Управління витратами на експортну діяльність є конкретною функцією менеджменту, оскільки експортна діяльність є невід'ємним елементом виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Згідно з процесно-структурованим менеджментом управління витратами на експортну діяльність реалізується за допомогою послідовного виконання етапів, а саме [1, с. 54; 2, с. 43; 3; 4, с. 61–62]: 1) виконання загальних функцій управління з метою реалізації процесу управління витратами на експортну діяльність; 2) формування методів менеджменту як сукупності способів та прийомів впливу керуючої системи на керовану; 3) трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; 4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Першим етапом процесу управління витратами на експортну діяльність є його реалізація за допомогою загальних функцій управління, які охоплюють планування витрат на експортну діяльність; організування витрат на експортну діяльність; мотивування працівників, діяльність яких спрямована на реалізацію процесу управління витратами на експортну діяльність; контролювання витрат на експортну діяльність та регулювання витрат на експортну діяльність [1, с. 66–199]. Розглянемо детальніше кожну із них.

**Планування витрат на експортну діяльність**, що передбачає визначення перспективи та майбутнього стану експортної діяльності суб'єкта господарювання, шляхи і способи його досягнення за рахунок ефективного прогнозування витрат на експортну діяльність. Розрізняють стратегічне та оперативне планування витрат на експортну діяльність.

Стратегічне планування витрат на експортну діяльність полягає у формуванні стратегії управління витратами на експортну діяльність шляхом визначення місії та цілей управління витратами на експортну діяльність; аналізування його стану щодо оцінювання впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ на формування витрат на експортну діяльність; оцінювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Зазначимо, що вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, виявлення стратегічних можливостей та вибір оптимальної стратегії змінюватиметься залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку. Зміна параметрів стратегічного планування відбувається згідно із сутнісною характеристикою стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку відповідно до авторського підходу, наведеного у попередніх працях.

Результатом стратегічного планування витрат на експортну діяльність є, як і за умови виконання інших функцій, розроблені методи менеджменту, прийняті управлінські рішення та затверджені планові показники щодо рівня прибутковості та рентабельності експортних операцій, обсягу виробництва та обсягу реалізації експортної продукції, розміру витрат на експортну діяльність з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку та стадій циклу виготовлення експортної продукції тощо.

Матриця вибору стратегії залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку наведена у таблиці.

**Матриця вибору стратегії залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку\***

Стадії залучення	Мета залучення	Цілі залучення	SWOT-аналіз				Можлива стратегія
			Внутрішні середовище		Зовнішні середовище		
			Сильні позиції	Слабкі позиції	Можливості	Загрози	
1 2	Початкового залучення	3 4	5	6	7	8	
Початкового залучення	Проникнення на зовнішній ринок	<p><u>Короткострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук та вибір іноземних торгових посередників чи спеціалізованої зовнішньоторгівельної фірми.</li> </ul> <p><u>Середньострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження контактів із посередниками.</li> </ul> <p><u>Довгострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація продукції суб'єкта господарювання з використанням послуг іноземних торгових посередників чи спеціалізованої зовнішньоторгівельної фірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність досвіду та навичок роботи на зовнішньому ринку;</li> <li>- нерозвинута збутова мережа;</li> <li>- відсутність висококваліфікованих спеціалістів із питань експорту тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке зростання обсягу виробництва та обсягу реалізації продукції суб'єкта господарювання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання вартості послуг іноземних торгових представників;</li> <li>- надання неякісних послуг іноземними торговими представниками і, як наслідок, ймовірність втрати частини споживачів.</li> </ul>	Стратегія притосування	
Нарощення експортного потенціалу	Розширення меж ринку.	<p><u>Короткострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження та аналізвання експортних операцій суб'єкта господарювання.</li> </ul> <p><u>Середньострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптація/модифікація існуючої продукції суб'єкта господарювання</li> <li>- розроблення нової; забезпечення післяпродажного обслуговування;</li> <li>- заповнення вільних ринкових "ніш".</li> </ul> <p><u>Довгострокові:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення власної ланки каналу збуту експортної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата частини споживачів;</li> <li>- зростання рівня витрат суб'єкта господарювання;</li> <li>- нерозвинута збутова мережа;</li> <li>- непродумана рекламна кампанія.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивні зміни смаків споживачів;</li> <li>- зростання частки ринку;</li> <li>- тенденції до розвитку економіки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливі законодавчі зміни;</li> <li>- високі вхідні бар'єри;</li> <li>- зменшення конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання внаслідок технологічних проривів конкурентів;</li> <li>- ймовірність виникнення нових конкурентів.</li> </ul>	Стратегія диференціації	

1 2 Сформованості і експортного потенціалу	Завоювання лідерських позицій та збереження переваг на експортному ринку	3 4 <u>Короткострокові:</u> - налагодження процесу виробництва на іноземному ринку. <u>Середньострокові:</u> - створення додаткових робочих місць для населення країни імпортера; - відкриття сервісних та ремонтних центрів з обслуговування продукції суб'єкта господарювання. <u>Довгострокові:</u> - створення власної збутової системи.	3 5 - позитивний імідж у споживачів; - повна компетентність з ключових питань; - переваги у витратах; - економія на масштабах; - позиція лідера; - забезпеченість ресурсами; - гнучка організаційна структура управління; - наявність конкурентних переваг; - висока кваліфікація персоналу.	5 - зростання витрат на утримання системи збуту; - труднощі у процесі формування та управління власною системою збуту продукції суб'єкта господарювання.	6 - обслуговування додаткових груп споживачів; - надання додаткових послуг; - можливість одержання пільг від іноземного уряду.	7 - несприятливі політичні та законодавчі зміни; - збільшення ризиковості проведення експортних операцій.	8 Стратегія лідерства по витратах та диференціації; стратегія створення ланцюгів представництв
Стадія занепаду	Підготовка до виробництва нової продукції чи переорієнтації діяльності підприємства	3 4 <u>Короткострокові:</u> - прийняття рішення щодо переорієнтації чи припинення діяльності суб'єкта господарювання. <u>Середньострокові:</u> - підготовка до виробництва нової продукції, ліквідації чи переорієнтації діяльності суб'єкта господарювання. <u>Довгострокові:</u> - виробництво нової продукції, започаткування нового виду діяльності чи ліквідація суб'єкта господарювання.	5 - високі вихідні бар'єри; - суттєве зростання витрат суб'єкта господарювання; - відсутність інноваційної діяльності суб'єкта господарювання та сучасної системи моніторингу зовнішнього середовища; - втрата частини споживачів; - зміна структури попиту.	6 - швидкість процесів переорієнтації діяльності суб'єкта господарювання, підготовки до виробництва нової експортної продукції чи ліквідації підприємства з мінімальними витратами.	7 - загроза втрати частини активів суб'єкта господарювання; - ймовірність втрати частини кваліфікованого виробничого та управлінського персоналу; - загроза розповсюдження конфіденційної інформації; - ймовірність виникнення нових конкурентів.	8 Стратегія врожаю; нішева стратегія; продаж активів.	

\* Примітка: особиста розробка автора

У таблиці наведено інформацію щодо можливості вибору стратегії залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник, стратегічне планування передбачає визначення результатів діяльності суб'єкта господарювання та ймовірний час їх досягнення. Проте надзвичайно важливим є вибір способів реалізації стратегії. Відповідно необхідно здійснювати оперативне планування, зокрема витрат на експортну діяльність, що полягає у формуванні системи інформаційного забезпечення; оцінюванні сильних і слабких позицій експортної діяльності суб'єкта господарювання; розробленні системи економічних, технологічних та соціальних показників, що впливають на структуру витрат на експортну діяльність; впровадженні системи бюджетування експортної діяльності; виборі адміністративних важелів; визначенні альтернативних варіантів та виборі найоптимальнішого оперативного плану щодо досягнення планових показників витрат на експортну діяльність і, як наслідок, реалізації стратегії експортної діяльності суб'єкта господарювання [1, с. 81].

**Організування витрат на експортну діяльність**, що передбачає формування організаційної структури та організування діяльності з питань витрат на експортну діяльність, шляхом виокремлення певних структурних підрозділів, які спеціалізуються на експортній діяльності та витратах, пов'язаних із нею; встановлення взаємовідносин між керуючою та керованою системами; формування функціональних та посадових обов'язків виробничого та адміністративного персоналу різних управлінських рівнів з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

Потрібно зазначити, що в міру накопичення досвіду проведення зовнішньоекономічної діяльності, збільшення масштабів експортних операцій і сфер реалізації експортної діяльності, та із переходом на іншу стадію залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку, відбувається збільшення розміру підприємства і, як наслідок, розширення організаційної структури суб'єкта господарювання шляхом утворення спеціалізованих структурних підрозділів з витрат на експортну діяльність.

**Мотивування працівників, діяльність яких спрямована на реалізацію процесу управління витратами на експортну діяльність.** Виконання цієї функції передбачає формування системи матеріального та морального стимулювання адміністративного та виробничого персоналу, а також оплату послуг іноземних торгових посередників з метою досягнення особистих цілей працівників та цілей суб'єкта господарювання щодо забезпечення ефективної реалізації управління витратами на експортну діяльність.

У зв'язку із збільшенням функціональних та посадових обов'язків персоналу, задіяного в управлінні експортною діяльністю під час переходу на іншу стадію залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку відбувається зростання обсягу матеріального та морального заохочення.

**Контролювання витрат на експортну діяльність**, що полягає у визначенні стану витрат на експортну діяльність; оцінюванні рівня досягнення цілей управління витратами на експортну діяльність із урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку; ідентифікації відхилень планових показників витрат на експортну діяльність від фактичних та аналізуванні причин їх виявлення з метою уникнення дублювання ситуації та оптимізації структури витрат.

З метою ефективного контролювання витрат на експортну діяльність потрібно застосовувати такі загальновідомі види контролю, а саме: за змістом (фінансовий, виробничий, маркетинговий, логістичний, інноваційний тощо контроль витрат на експортну діяльність); за етапами виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (попередній, поточний та завершальний); за періодичністю (перманентний, періодичний та разовий контроль витрат на експортну діяльність); за рівнем централізації (централізований та децентралізований контроль витрат на експортну діяльність) тощо.

З урахуванням особливостей експортної діяльності суб'єкта господарювання актуальним є виокремлення двох нових класифікаційних ознак видів контролю витрат на експортну діяльність, а саме: залежно від повноти циклу виготовлення експортної продукції (контроль на передвиробничій, виробничій та реалізаційній стадіях, а також контроль на стадії післяреалізаційного обслуговування та утилізації експортної продукції) та залежно від стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку (контроль на стадіях початкового залучення, нарощення експортного потенціалу, сформованості експортного потенціалу та контроль на стадії занепаду).

Процес контролювання витрат на експортну діяльність передбачає визначення стандартів та критеріїв, які будуть диференціюватись залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку; оцінювання відповідності показників витрат на експортну діяльність встановленим стандартам та критеріям; порівняння фактичних показників витрат на експортну діяльність із плановими та виявлення доцільності впровадження регулюючих заходів.

**Регулювання витрат на експортну діяльність**, що передбачає ліквідацію відхилень фактичних показників витрат на експортну діяльність від планових, нівелювання негативного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ на формування витрат на експортну діяльність, виявлених під час контролювання, та полягає у розробленні та впровадженні відповідного комплексу заходів з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

Оскільки невід'ємним елементом управління витратами на експортну діяльність є виокремлення стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку, тому побудову системи управління витратами на експортну діяльність слід здійснювати із урахуванням таких стадій. Відповідно управління витратами на експортну діяльність охоплюватиме чотири блоки, а саме: управління витратами на експортну діяльність на стадії початкового залучення до експортного ринку, на стадії нарощення експортного потенціалу, сформованості експортного потенціалу та управління витратами на експортну діяльність на стадії занепаду. Кожна із вищезазначених стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку характеризуватиметься не лише зміною поведінки суб'єкта господарювання, масштабів його діяльності та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ на формування витрат на експортну діяльність.

Другим етапом реалізації процесу управління витратами на експортну діяльність як конкретної функції менеджменту у системі процесно-структурованого управління є розроблення методів менеджменту (економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних) як способів досягнення цілей експортної діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку. Доцільно відзначити, що вибір конкретних методів менеджменту та їх наповнення змінюватиметься залежно від стадії залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку та повноти циклу виготовлення експортної продукції.

Третім етапом управління витратами на експортну діяльність є прийняття оптимальних управлінських рішень як результату трансформації методів менеджменту з метою забезпечення безпосереднього впливу керуючої системи на керовану з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку. Потрібно зазначити, що альтернативи та вибір оптимальних управлінських рішень істотно відрізнятимуться залежно від стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку у зв'язку із мінливістю інших параметрів.

З урахуванням особливостей витрат на експортну діяльність пропонуємо виокремлення четвертого етапу процесу управління витратами на експортну діяльність, а саме: побудову моделей управління витратами на експортну діяльність. На думку І.В. Ковальчук, власне використання моделей, розроблених на основі методів менеджменту, сприятиме досягненню цілей суб'єкта господарювання та реалізації принципу ефективного управління [5, с. 93].

З метою ефективного управління витратами на експортну діяльність потрібно використовувати певні моделі управління ними, а саме [5, с. 93–101]:

- концепція МВО (“управління за цілями”), що передбачає трансформацію загальних цілей суб'єкта господарювання щодо витрат на експортну діяльність у специфічні цілі, досягнення яких відбувається з використанням праці окремих працівників. Перевагою цієї моделі є спільне встановлення цілей шляхом постійної взаємодії керуючої та керованої систем управління витратами на експортну діяльність. Та наявності зворотного зв'язку;

- модель стратегічного управління, метою впровадження якої є розроблення комплексу дій щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

- система збалансованих показників, що передбачає підвищення ефективності управління витратами на експортну діяльність за рахунок використання чотирьох напрямів оцінювання експортної діяльності, а саме: фінанси, споживачі експортної продукції, бізнес-процеси та перспективи навчання і росту працівників підприємства.

Невід'ємним елементом управлінської діяльності є формування ефективної системи інформаційного забезпечення та комунікацій, враховуючи особливості кожної із стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку, з метою швидкого накопичення відповідних знань та досвіду, оптимізації витрат на експортну діяльність та розвитку експортних операцій суб'єкта господарювання.

Отже, застосування процесно-структурованого підходу до побудови системи управління витратами на експортну діяльність передбачає здійснення необхідного управлінського впливу з метою досягнення цілей суб'єкта господарювання з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування витрат на експортну діяльність. Власне цей підхід формує основу ефективного управління витратами на експортну діяльність.

### **Висновки**

Виокремлення особливостей управління витратами на експортну діяльність підприємств на засадах процесно-структурованого менеджменту з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку надасть можливість побудувати ефективну систему управління витратами на експортну діяльність, об'єктивно оцінити розмір даних витрат на кожній із стадій та виявити шляхи щодо їх оптимізації.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальших дослідженнях планується побудувати модель оцінювання витрат на експортну діяльність з урахуванням стадій залучення суб'єкта господарювання до експортного ринку.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. (Альма-матер). 2. Кузьмін О.Є. та ін. *Економіка інноваційного підприємства: навч. посібник*. – 2-ге видання, доповнене і перероблене / О.Є. Кузьмін, І.Н. Пащенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 390 с. 3. Кузьмін О. *Нова парадигма побудови систем менеджменту*. – [Електронний ресурс]. / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2010\\_6/fail/syrotyn.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_6/fail/syrotyn.pdf). 4. Босак А.О. *Систематизація чинників макро- та мікросередовища в системі процесно-структурованого менеджменту* / А.О. Босак // *Наук.-теорет. Журн. Хмельницьк. Економ. ун-ту "Наука й економіка"*. – № 3 (23). Хмельницький: ПВНЗ "Хмельницький економічний університет", 2011. С.76-82. 5. Ковальчук І.В. *Економіка підприємства: Навч. посіб.* – К.: Знання, 2008. – 679 с. – (Вища освіта XXI століття).