

## ОБ'ЄКТНО-ОРИЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

© Рябенко Л.І., Любич Б.Б., 2013

Проаналізовано погляди на систематизацію підходів до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Визначено завдання управління та сутність управлінського впливу. Обґрунтовано застосування системного підходу та об'єктно-орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю. Сформовано розуміння внутрішнього середовища підприємства як об'єкта управлінського впливу на основі моделі 7S Мак Кінзі.

**Ключові слова:** підходи до управління; системний підхід; зовнішньоекономічна діяльність; внутрішнє середовище підприємства; зміни.

L.I. Ryabenko, B.B. Liubich  
Donbass State Technical University

## OBJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITIES

© Ryabenko L.I., Liubich B.B., 2013

The points of view on systematization of approaches to enterprise's external economic activities management were analyzed. The tasks and contents of managerial influence were defined. The use of system approach and object-oriented management of external economic activities was grounded. Formed the comprehension of enterprise's internal environment as an object of managerial influence on the base of McKinsey's 7S model.

**Key words:** management approaches, system approach, external economic activities, enterprise's internal environment; changes.

**Постановка проблеми.** Зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства потребує мобілізації значного обсягу різноманітних ресурсів: фінансових, людських, матеріальних, виробничих, часових, управлінських тощо. До того ж сам процес проникнення і господарської діяльності на зовнішніх ринках відбувається в умовах впливу складного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем конкурентного тиску, прояву тенденцій глобальної економіки, мінливості маркетингових умов та різноманітних ризиків. Діяльність підприємства найчастіше спрямована на отримання економічного прибутку, що, за визначенням Д. Бейна [1], є різницею між фактичними фінансовими результатами підприємства та середніми для галузі показниками. Необхідною умовою для цього є наявність конкурентних переваг у підприємства та формування галузевих бар'єрів для потенційних конкурентів. Очевидно, що формування цих передумов та досягнення достатньої результативності зовнішньоекономічної діяльності можливе лише під час ефективного управління.

Складність процесів, що перебігають у сфері зовнішньоекономічних операцій, та вплив чинників, які були визначені раніше призводять до того, що зовнішньоекономічна діяльність стає домінантним об'єктом управління, а не лише складовою загального менеджменту підприємства. Це твердження може бути обґрунтовано на основі методології теорії обмежень Е. Голдрата [2], згідно з

якою управлінські зусилля стосовно невеликої кількості аспектів приводять до досягнення ефекту, що значно перевищує одночасний вплив на більшість інших. Концепція ґрунтується на пошуку та управлінні ключовим обмеженням у діяльності підприємства, яке може знаходитись у виробництві, фінансах, маркетингу тощо. Наявність таких “вузьких місць” призводить до зменшення продуктивності, якщо обмеження полягає у сфері виробництва; маневреності, якщо обмеження полягає у сфері фінансів; адаптивності, якщо обмеження у маркетинговій сфері. Для підприємства, що виходить на міжнародний ринок таким аспектом стають саме зовнішньоекономічні операції, оскільки їх результативність визначає загальний економічний ефект діяльності підприємства.

Пошук і ліквідація “вузьких місць” у всіх сферах господарської діяльності є одним із головних завдань управління. І якщо стратегічним пріоритетом підприємства стає зовнішньоекономічна діяльність, то управління такою діяльністю має охоплювати не лише сферу відносин із іноземними ринками, а всі аспекти функціонування підприємства. Це дасть змогу знаходити критичні обмеження і за допомогою порівняно невеликих управлінських зусиль отримувати значний економічний прибуток. Тому важливим питанням постає формування парадигми управління, яка б враховувала особливості зовнішньоекономічної діяльності, охоплювала всі аспекти функціонування підприємства та була спрямована на стратегічні пріоритети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для ознайомлення з проблемою доцільно розглянути існуючі підходи до управління загалом і управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Цим питанням присвячено багато уваги як іноземних класичних авторів [3], так і вітчизняних науковців [4–6], знайомих із реаліями вітчизняної економіки та практики господарювання. Детальний аналіз підходів проведено в роботі Л. Ноджак [6], при цьому автор визнає, що існує певна проблема в систематизації підходів до управління, зокрема зовнішньоекономічною діяльністю, а серед науковців немає однаковості у визначенні меж кожного конкретного підходу. Так всі дослідники погоджуються з наявністю функціонального, процесійного, системного та ситуаційного підходів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, але дотримуються різної думки щодо змістовного наповнення. О. Кириченко виділяє підходи на основі тлумачення способів реалізації управління, і відокремлює функціональний від процесійного; Є. Кузьмін розглядає управління як послідовність дій – процесійний підхід, у межах якого реалізується функціональний як складовий елемент; Д. Мескон взагалі не виділяє ці два підходи розглядаючи процес управління як тотожний послідовності реалізації функцій управління. Л. Ноджак наголошує на наявності спільних рис та взаємній підпорядкованості, оскільки один підхід реалізується через інший, тому зроблено спробу сформулювати інтегральний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Аналіз наукових поглядів на класифікацію та зміст підходів до управління призводить до унаочненої проблеми систематизації знань у цій галузі, яку необхідно розпочинати із термінологічного аналізу і формування загальних принципів класифікації та послідовного змістовного наповнення. Так, термін “підхід” [7] визначається як комплекс парадигматичних, синтагматичних і прагматичних структур та механізмів пізнання, що характеризується конкуренцією між собою (або історично замінені один одним), стратегії та програми в науці, організації життя і діяльності людей. Основуючись на такому визначенні, по-перше, підходи до управління, хоча і мають певні спільні риси і можуть бути поєднані в теорії, але не можуть бути одночасно застосовані під час побудови системи управління конкретним підприємством. По-друге, підходи мають відрізнятися через різні погляди на одну проблему, а не через розгляд явища управління як комплексу різних проблем, оскільки формування окремого підходу потребує комплексного ставлення до діяльності підприємства. Тому логічним є виділення певної класифікаційної ознаки, або критерію, за яким можна систематизувати підходи до управління. По-третє, застосування підходу до управління повинно давати змогу сформулювати конкретну стратегію, програму дій, через наявність універсальної методології, системи методів та інструментів управління, що у перспективі приведе до вирішення проблем функціонування підприємства, зокрема на іноземних ринках.

**Цілі статті.** Вибрати критерій, за яким можна систематизувати наявні знання щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначити підхід до управління, що відповідає наведеним вище умовам: має власну специфічну методологію, яка була б універсальною, характер для застосування на різних підприємствах; уможливує практичну реалізацію дієвої та ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі такого підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі проведеного аналізу існуючих поглядів на підходи до управління можна запропонувати як головний критерій визначення об'єкта управління, тобто відповідь на питання "чим управляти?". Так, у межах функціонального підходу головна увага зосереджена на управлінні господарськими функціями підприємства: виробничими, фінансовими, маркетинговими, іншими допоміжними функціями, які і розглядаються як об'єкт управління в роботі Ю. Макогона [8]. Управління зовнішньоекономічною діяльністю насправді реалізується через послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Але варто розрізняти функції управління ("як управляти?"), і господарські функції підприємства як соціально-економічної системи ("чим управляти?"). У межах цього підходу є необгрунтованим поєднання функцій управління, які О. Кириченко визначає як загальні, і функцій підприємства як соціально-економічної системи, оскільки система менеджменту не реалізує, наприклад, виробничих або транспортних функцій.

За визначенням авторів процесійного підходу М. Хаммера і Д. Чампі [9] він є філософією управління, яка розглядає підприємство як сукупність робіт, згрупованих для виготовлення відповідних типів товарів для внутрішніх і зовнішніх споживачів. Тому процесійний підхід – це ставлення до зовнішньоекономічної діяльності як сукупності бізнес-процесів, що протікають на підприємстві, пов'язані з випуском певних продуктів, а не з реалізацією процесів управління. Хоча управління здійснюється над процесами, що протікають на підприємстві, воно також реалізується через послідовність виконання функцій: планування, мотивування, організування, контролювання тощо.

Ситуаційний підхід об'єктом управління повинен розглядати певну управлінську ситуацію, що складається із стану чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Але таке управління є рефлексивним і можливе лише в статичних умовах господарювання, коли ситуація залишається незмінною достатній період для реалізації всієї послідовності функцій управління, тобто повного циклу процесу управління за визначенням Д. Мескона [3]. Не розглядаються стратегічні завдання, перспективи та історичний досвід. Також складно уявити наявність універсальної методології ситуаційного підходу, оскільки неможливо сформулювати перелік усіх можливих управлінських ситуацій та методів управління ними. Тому ситуаційний підхід не варто зараховувати до управлінських, на його основі неможливо побудувати дієву та результативну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Сферою застосування ситуаційного підходу є розроблення окремих управлінських рішень, а не управління діяльністю підприємства загалом.

Усі дослідники в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю погоджуються із складністю як самого об'єкта управління, так і умов, у яких здійснюється процес менеджменту. На цьому підґрунті формується розуміння неоднозначності впливу управлінських дій і необхідності поєднання різних методів, інструментів та підходів. Через термінологічну та об'єктну невизначеність це призводить до прагнення сформулювати інтегральний підхід, який би логічно поєднував методологію різних управлінських підходів. І хоча це можливо у вигляді філософської концепції, практична реалізація такого підходу є неможливою через суперечливість і взаємну винятковість поглядів на проблеми управління. Натомість визнання підприємства складною соціально-економічною системою, яка перебуває під впливом складного зовнішнього середовища є основою системного підходу, що його розробили класики менеджменту П. Друкер і Г. Саймон. У межах системного підходу управління спрямоване на поєднання комплексу різноманітних цілей діяльності підприємства і визначення можливої реакції складових господарської системи на управлінський вплив.

Для побудови ефективної, дієвої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю слід розглянути комплекс цілей, що ставить перед собою підприємство при виході на зовнішні ринки, та завдання управління, які необхідно реалізувати для досягнення таких цілей.

Вихід підприємства за межі національних ринків може бути пов'язаний із різноманітними причинами: збільшення обсягів діяльності через експортно-імпорتنі операції, забезпечення діяльності підприємства необхідними сировинними ресурсами, покращення іміджу через набуття статусу міжнародної фірми, оптимізація фінансових потоків та оподаткування діяльності, пошук ринків збуту для специфічних видів продукції, диверсифікація діяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків тощо. Але прагнення будь-якої мети з наведеного переліку найчастіше призводить до виявлення обмежень, що не дають змогу підприємству досягти своїх цілей. Обмеження можуть знаходитись всередині підприємства: брак фінансових або матеріальних ресурсів, нестача специфічних знань і досвіду тощо. А можуть бути спричинені зовнішніми чинниками, що формують конкурентні сили за М. Портером: відсутність попиту, конкурентний тиск, обмеження державної регуляторної політики, відсутність доступу до рідкісних ресурсів тощо. Виникає дисгармонія між існуючим станом підприємства, його інтересами й інтересами інших учасників ринкових відносин. У цьому разі мета управління полягає в координації діяльності підприємства, оптимізації розподілу ресурсів, визначенні джерел та напрямів використання фінансових потоків, гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим можна сформулювати загальну мету управління, зокрема зовнішньо-економічною діяльністю, як керування станом підприємства (соціально-економічної системи), внесення змін в його складові елементи для гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Очевидно, що таке визначення ґрунтується на системному підході як найбільш цілісному розумінні складних процесів, що протікають у зовнішньо-економічній діяльності підприємства. На відміну від комплексу множинних цілей самої діяльності підприємства, управління має на меті лише внесення змін у різні елементи системи доти, поки її стан не відповідатиме оптимальному, а всі інтереси гармонізованими.

Наступним важливим питанням є визначення тих елементів системи, які можуть бути змінені задля трансформації стану підприємства. Для цього необхідно розглянути, з чого складається система управління підприємством і яким чином вона поєднується із іншими елементами. Або точніше як реалізується механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю. На основі праць М. Круглова [10] ми запропонували схему реалізації такого механізму для управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 1).

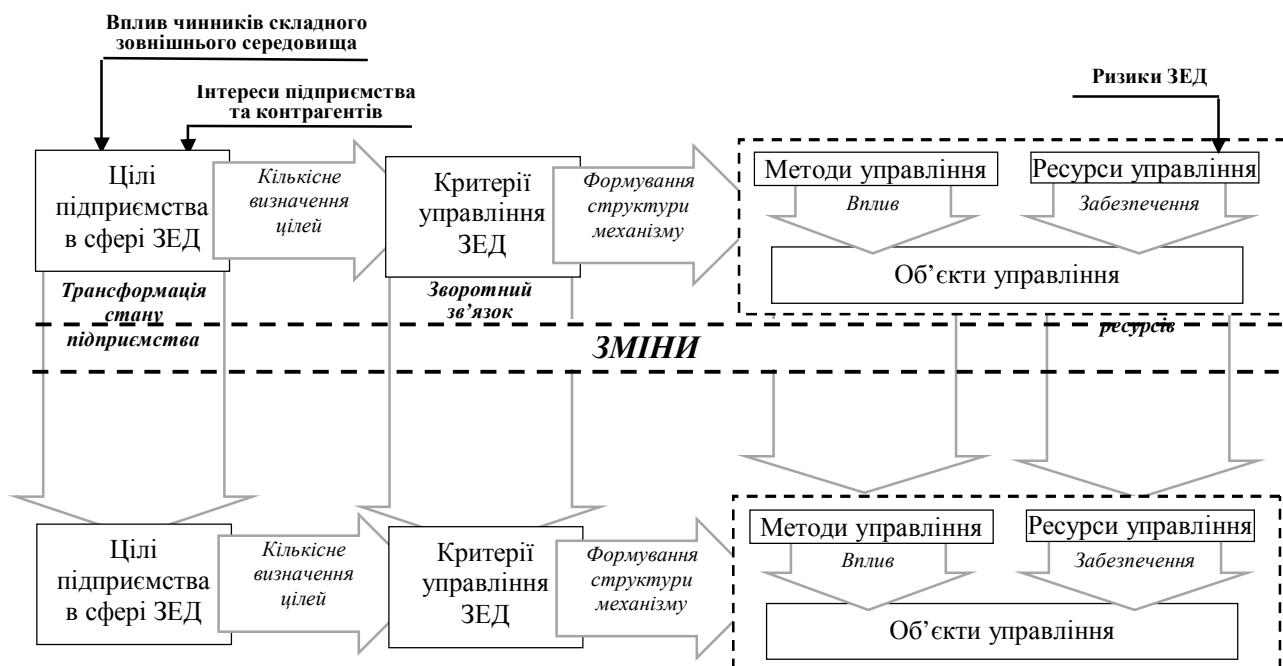


Рис. 1. Процес розвитку механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зміни відбуваються у всіх елементах наведеної структури, завдяки чому відбувається перехід до якісно нових станів та розвиток діяльності підприємства. Найважливішим моментом є визначення тих складових, що піддаються управлінському впливу та трансформації. Очевидно, що такі об'єкти мають належати до внутрішнього середовища підприємства, оскільки вплив на зовнішнє середовище є обмеженим, має реактивний характер, а відповідно не може бути прогнозованим з достатнім ступенем вірогідності: підприємство змінює власну поведінку і очікує на реакцію суб'єктів зовнішнього середовища. Фактично управління спрямоване на складові елементи внутрішнього середовища підприємства, і змінюючи цілі діяльності, критерії управління, методи або ресурси, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю прагне до зміни стану об'єктів управління, які формують внутрішнє середовище підприємства.

Згідно з класичним підходом [3] внутрішнє середовище підприємства складається з місії, цілей підприємства, завдань, структури, людей та технології перетворення вхідних ресурсів на продукти підприємства. Достатньо тривалий період конкурентні умови господарювання підприємств залишались стабільними, що давало змогу будувати систему управління на основі такого підходу та застосовувати ситуаційне управління. Запорукою ефективної діяльності на зовнішніх ринках було раціональне формування цілей, створення відповідної структури та розподіл завдань серед працівників підприємства. Але інтенсифікація інтеграційних процесів в економіці, прискорення науково-технічного розвитку і, як наслідок, скорочення життєвого циклу продукту в багатьох галузях призвели до зміни парадигми.

Розроблений вченими Д. Нортеном і Р. Капланом [11] метод стратегічних карт і системи збалансованих показників дав новий погляд на складові внутрішнього середовища підприємства. Згідно з поглядами вчених такі складові елементи є ключовими аспектами діяльності і становлять структуру підприємства не як статичний знімок ситуації, а як явище, що має протяжність у часі. До минулого зараховано валютно-фінансові аспекти і проблеми фінансування діяльності підприємства. Сьогодні представлено сукупністю внутрішніх бізнес-процесів та зовнішніми комунікаціями із суб'єктами конкурентного середовища. Майбутнє підприємства виражено у вигляді навчання та розвитку, стратегічних планів підприємства. Особливість полягає в тому, що підприємство існує у всіх часових вимірах одночасно: результати сьогоднішніх бізнес-процесів завтра стануть основою фінансування діяльності, а сьогоднішні навчання та розвиток є запорукою ефективних комунікацій та бізнес-процесів завтра. Усі ключові аспекти діяльності спрямовані на досягнення місії підприємства. Такий погляд на підприємство дає йому змогу бути адаптивним, орієнтуватися на постійні зміни та розвиток, що може бути застосовано до сфери зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Багаторічне дослідження діяльності успішних підприємств консалтинговою компанією Мак Кінзі розвинуло цю концепцію, що виразилось у методології 7S [12]. На думку спеціалістів Мак Кінзі, в сьогоднішніх конкурентних умовах всі елементи внутрішнього середовища потребують пристосування до вимог ринку та відповідних змін. До таких елементів зараховано стратегію підприємства, його внутрішні системи, персонал, структуру організації, стиль поведінки, компетенції та спільні цінності. У цій моделі є багато спільного з попередніми підходами, наприклад "системи" відповідають елементам стратегічних карт Нортена "внутрішні бізнес-процеси", а "компетенції" певним чином схожі на визначення "технології" з класичного підходу. Але зміст елементів детальніше розглянуто і доповнено, наприклад "стиль" згідно з концепцією 7S – це не просто комунікації із контактними аудиторіями, а насамперед управлінські відносини в середині підприємства.

На основі такого розуміння внутрішнього середовища підприємства можна сформулювати комплексний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю, як до процесу управління, адаптації та зміни домінуючих елементів внутрішнього середовища, відносно яких незначні управлінські зусилля будуть призводити до ефекту, що значно перевищує одночасний вплив на більшість інших. Цей підхід визначає принципи побудови системи управління конкретним підприємством та пропонує методологію управління зовнішньоекономічною діяльністю як процесу постійного управління змінами. Можливість практичної реалізації такого підходу підтверджується

навичим досвідом, засвідченим у роботі Н. Янковського [13], який багато років успішно керував великим промисловим комплексом на основі управління “домінантами” зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Комплексний підхід до визначення внутрішнього середовища на основі моделі 7S Мак Кінзі дає змогу розглядати управління з позиції об’єкта, яким керують. Мета управління є господарською, зокрема зовнішньоекономічною, діяльністю, полягає у внесенні змін до складових внутрішнього середовища підприємства для гармонізації його інтересів з інтересами суб’єктів зовнішнього середовища. Такий погляд на проблему дає можливість на засадах системного підходу аналізувати діяльність підприємства та спрямовувати зусилля на отримання максимального економічного прибутку.

Перспективами подальших досліджень можуть бути такі питання:

Аналіз і систематизація підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі предметного критерію, тобто відповіді на запитання “як управляти?”.

Розроблення універсальної методології управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі вивчення практичного досвіду виникнення синергічного ефекту від різних комбінацій об’єктів, ресурсів, методів управління.

1. Bain J. S. *Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936–1940* / J. S. Bain, *Quarterly Journal of Economics*, – 65(3), 1951. – P. 293–324. 2. Деммер У. Теорія обмеженої Голдратта. Системний підхід до неперервному совершенствованию = англ. Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement / У. Деммер. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 448 с. 3. Мескон М. Основы менеджмента (Management) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с. 4. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для студентів галузей знань “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент та адміністрування” / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с. 5. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко. – К.: Фінансист, 2005. – 634 с. 6. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складі елементи [Електронний ресурс] / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедева. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Management/2007\\_606/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Management/2007_606/11.pdf); 7. Новейший философский словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic\\_new\\_philosophy/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/). 8. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. В. Макогон, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк ; ред. Ю. В. Макогон ; Мін-во освіти і науки України, Донбас. держ. машинобуд. акад. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 424 с.; 9. Хаммер М. Реінжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с. 10. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с. 11. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard. – Measuring the Drive Performance / Kaplan R.S., Norton D.P. // *Harvard Business Review*, January–February 1992, – P. 71–79. 12. Rasiel E. M. *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm* / Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga. – New York: McGraw Hill, 2001. – 218 p.; 13. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: Монография / Н.А. Янковский ; Донецк. нац. ун-т. – Донецк: ДонНУ, 2000. – 430 с.