

Любич Борис Борисович,

аспірант кафедри менеджменту ЗЕД Донбаського державного технічного університету

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства. Розглянуто проблеми оцінки стану управління на підприємстві в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Систематизовано показники оцінки стану управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі сучасних концепцій розвитку механізмів управління.

Ключові слова: аналіз зовнішньоекономічної діяльності, механізм управління, стан управління підприємства, система збалансованих показників.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно приймає рішення щодо здійснення власної діяльності, зокрема, зовнішньоекономічних операцій в умовах невизначеності та ризику. Менеджери підприємств несуть величезну відповідальність при прийнятті управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що визначають майбутнє підприємства. Тому актуальним стає питання оцінки стану ЗЕД підприємства та ефективності управлінської діяльності в цій сфері.

Найчастіше діяльність менеджерів оцінюється за фінансовими показниками, популярною стає оцінка діяльності за збалансованою системою показників, деякі науковці пропонують проводити оцінку за показниками ринкової вартості підприємства. Але ці підходи не враховують сучасного стану економіки, зміни зовнішнього середовища, маркетингової ситуації, впливу макроекономічних чинників та кон'юнктури світових ринків, що особливо важливо при здійсненні ЗЕД. Традиційні методи оцінки втрачають свою актуальність. В таких умовах виникає потреба у формуванні нового підходу до оцінки стану ЗЕД підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Означене питання досліджують А.І. Кредісов, О.А. Кириченко, Г.М. Дроздова, І.І. Дахно, Ю.В. Макогон, І.В. Багорова, В.В. Козик та інші. Більшість авторів розглядають проблему оцінки зовнішньоекономічних операцій і залишають поза увагою роботу системи управління. Або навпаки ізольовано вивчають роботу механізму управління. Але в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності всі сфери функціонування підприємства спрямовано на досягнення стратегічної мети охоплення закордонних ринків. Тому виникає потреба у визначенні чіткої системи показників, що характеризує стан ЗЕД підприємства, та ефективність системи менеджменту.

Мета дослідження. Розроблення нового підходу до систематизації показників оцінки стану зовнішньоекономічної діяльності, особливо великих промислових підприємства, зокрема металургійної галузі, що дасть можливість визначити ефективність управлінської діяльності при значних масштабах діяльності на зовнішніх ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні складно визначити узагальнений підхід до систематизації показників ЗЕД, разом з тим немає чіткого

критерію ефективної роботи системи управління підприємства. Проаналізуємо існуючі точки зору на цю проблему.

Загальну концепцію аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та комплекс відповідних показників було запропоновано Вівчевич А.М. та Максимець О.В. у праці [1], що має завершений та обґрунтований характер, але цілком присвячено різноманітним варіаціям показників економічної ефективності окремих зовнішньоекономічних операцій. Автори залишили без уваги все, що не стосується безпосередньо операційної діяльності.

До того ж у сучасній економічній науці не існує однозначного погляду на проблему оцінки системи управління підприємством. Можна виділити такі підходи:

- 1) методи, що ґрунтуються на порівнянні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками інших підприємств галузі [2];
- 2) методи, що використовують оцінку ринкової вартості підприємства як критерій ефективного розвитку та відповідно управління [3];
- 3) методи оцінки на основі збалансованої системи нефінансових показників [5];
- 4) інтегральні методи оцінки ефективності управління.

Методи оцінки ефективності управління, що ґрунтуються на порівнянні економічних показників ефективності на підприємствах-конкурентах або із середніми показниками ефективності по галузі нагтовхуються на певні труднощі:

- неможливість отримання достовірної інформації щодо діяльності конкурентів через її конфіденційність;
- використання експертів не може бути джерелом достовірної та об'єктивної інформації щодо фінансово-економічних показників;
- великий часовий лаг при отриманні статистичних результатів щодо показників, середніх по галузі.

В умовах розвинутої економіки все більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Цю передумову покладено в основу методів оцінки ефективності управління через визначення ринкової вартості підприємства та потенціалу її зростання. Але такий підхід має певні обмеження у використанні: ринкова вартість підприємства однаково еластична до ендогенних та екзогенних чинників. Світова фінансова криза та стагнація економіки призвели до обвалу ринкової вартості багатьох підприємств, які при цьому продовжують ефективно працювати.

Концепція оцінки ефективності управління підприємством на основі збалансованої системи показників дозволяє доповнити традиційні фінансово-економічні показники [5]. Для усунення недоліків попередніх підходів надає більш збалансований набір показників діяльності підприємства у різних площинах.

Одна з першочергових задач цієї роботи полягає в розробленні комплексного погляду на проблему визначення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Поєднання елементів усіх трьох розглянутих методів та елімінація їх недоліків, комбінування джерел інформації та систематизація відповідних показників наближує нас до визначення ефективності системи менеджменту.

Неможливо розглядати ефективність ЗЕД окремо від ефективності управління підприємством. Тому наступна задача цього дослідження полягає в розробленні відповідного критерію, який дозволить визначати ефективність реалізації управлінських функцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі [6] автором було запропоновано розглядати механізм управління ЗЕД

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

підприємства як сукупність цілей управління, критеріїв досягнення цілей, методів впливу на керовану підсистему та ресурсів. Тому необхідно розглядати роботу механізму управління ЗЕД підприємства як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, а критерієм стану такого механізму визнати ступінь досягнення цілей.

Але визначення ступеня реалізації цілей управління є досить складною задачею, що вимагає обережності при виборі комплексу показників, які будуть слугувати критерієм досягнення таких цілей. Ці показники мають комплексно характеризувати діяльність підприємства, його короткострокові та довготермінові результати як у середині підприємства, так і для суб'єктів зовнішнього середовища. Неможливо залишити без уваги і можливі прояви синергічного ефекту. Тому пропонуємо згрупувати цілі і задачі управління у вигляді матриці, наведеної на рис. 1

Фінансова діяльність підприємства	Зовнішнє середовище підприємства		Внутрішнє середовище					
			Валютно-фінансові показники	Організаційні показники	Мотиваційні показники	Правові показники	Політичні показники	Науково-технічні показники
Маркетингова діяльність підприємства								
Бізнес-процеси підприємства								
Навчання та розвиток підприємства								

Таблиця 1 – Класифікація цілей та показників управління ЗЕД підприємства (фрагмент), (авторська розробка)

Аспект валютно-фінансової діяльності підприємства		Аспект взаємодії з клієнтами, маркетингу та транскордонного співробітництва		
Внутрішні цілі	Зовнішні цілі	Блоки механізму управління ЗЕД підприємства	Внутрішні цілі	Зовнішні цілі
- Зниження витрат на виробництво експорту - Побудова системи контролінгу	- Уникнення валютних ризиків - Зростання вартості бізнесу	Фінансово-економічний блок	- Створення ефективної системи аналізу попиту та пропозиції на іноземному ринку	- Динаміка експорту підприємства
...
- Створення ефективної системи матеріального стимулювання праці робітників	- Формування попиту та стимулювання збуту	Мотиваційний блок	- Підвищення зацікавленості співробітників у збільшенні обсягів реалізації	- Залучення нових клієнтів - Збільшення повторних закупівель
- Фінансування створення корпоративної культури	- Фінансування лобювання інтересів підприємства на національному та міжнародному рівнях	Політичний блок	- Підвищення ролі маркетингу при прийнятті управлінських рішень щодо ЗЕД	- Зменшення правових перешкод при здійсненні покупки
- Фінансування впровадження сучасних технологій у виробництво	- Збільшення виробництва та реалізації високотехнологічної продукції	Науково-технічний блок	- Впровадження інноваційних маркетингових технологій	- Готовність підприємства до виготовлення нестандартних замовлень
...

Головним принципом при визначенні показників оцінки стану управління ЗЕД підприємства є їх некогерентність. Тому нами було запропоновано використовувати загальний інтегральний показник ефективності роботи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що має вигляд, наведений у форм. 1.

$$I_{заг} = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m (I_i \cdot \prod_{i,j=1}^m S_{ij}^{I_j})}, \quad (1)$$

де m - загальна кількість елементів матриці показників оцінки стану управління ЗЕД; I – зважений показник ефективності управління за кожним елементом матриці; i, j – порядковий номер елемента матриці; S_{ij} – відповідний коефіцієнт синергії між i -м та j -м елементами матриці.

У цьому показнику ключову роль відіграють саме визначення синергічної взаємодії елементів механізму управління, прояв ефекту синергії та його кількісне визначення. Без запропонованих алгоритмів оцінки стану управління ЗЕД підприємства та розроблення систематизованого комплексу показників було б неможливим кількісне вимірювання явища синергії, що виникає в системі управління підприємством.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

Тому кінцевою метою проведеної роботи є дослідження взаємного впливу показників оцінки ефективності управління за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, що дає змогу визначити наявність взаємозв'язку між елементами системи управління, його інтенсивність.

Дослідження проводилося за даними роботи ВАТ «Алчевський металургійний комбінат» за 2008-2010 роки. Завод займає важливе місце серед металургійних підприємств України та є одним з найбільших виробників сталевих продукції. Він є монополістом у виробництві деяких видів продукції. 85% усієї виробленої продукції реалізується на експорт, тому дослідження стану управління зовнішньоекономічною діяльністю є дуже актуальним для підприємства.

Таблиця 2 – Динаміка показників роботи механізму управління ЗЕД ВАТ «АМК» за 2009-2010 рр., (авторська розробка)

Інтегральний показник за блоками	Значення показників за роками (кварталами)							
	2009				2010			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Фінансово-економічний	0,34	0,23	0,32	0,39	0,36	0,34	0,38	0,40
2. Організаційний	0,28	0,39	0,36	0,32	0,35	0,42	0,33	0,26
3. Мотиваційний	0,48	0,28	0,40	0,21	0,23	0,39	0,22	0,39
4. Правовий	0,24	0,33	0,42	0,54	0,39	0,19	0,29	0,44
5. Політичний	0,43	0,44	0,38	0,40	0,28	0,24	0,33	0,41
6. Науково-технічний	0,21	0,42	0,48	0,40	0,46	0,34	0,52	0,48

Проведені кореляційно-регресійні дослідження показали, що спектр взаємозв'язку між різними елементами коливається від повної відсутності до сильного зв'язку.

Критерієм ступеня зв'язку була наявність кореляції між показниками різних блоків та можливість побудови лінії тренду при проведенні регресійного аналізу. Наступним кроком формалізації моделі синергічного впливу елементів механізму управління ЗЕД підприємства є побудова матриці коефіцієнтів синергії на основі показників R^2 регресійного аналізу, яка наведена у таблиці 3.

Таблиця 3 - Матриця коефіцієнтів синергічного зв'язку елементів механізму управління ЗЕД ВАТ «АМК», (авторська розробка)

Елементи	1	2	3	4	5	6
1. Фінансово-економічний	1	1,1616	1,2303	1,4513	1,34	1,262
2. Організаційний	1,0941	1	1,2909	1,0186	1,2888	1,0868
3. Мотиваційний	1,3061	1,0963	1	1,1272	1,1615	1,5433
4. Правовий	1,232	1,0161	1,1837	1	1,088	1,351
5. Політичний	1,5741	1,492	1,1912	1,2612	1	1,1588
6. Науково-технічний	1,0218	1,404	1,4406	1,3326	1,2266	1
Ранг (Σ)	7,2281	7,17	7,3367	7,1909	7,1049	7,4019

У графічному вигляді це може бути проілюстровано на рис. 2.

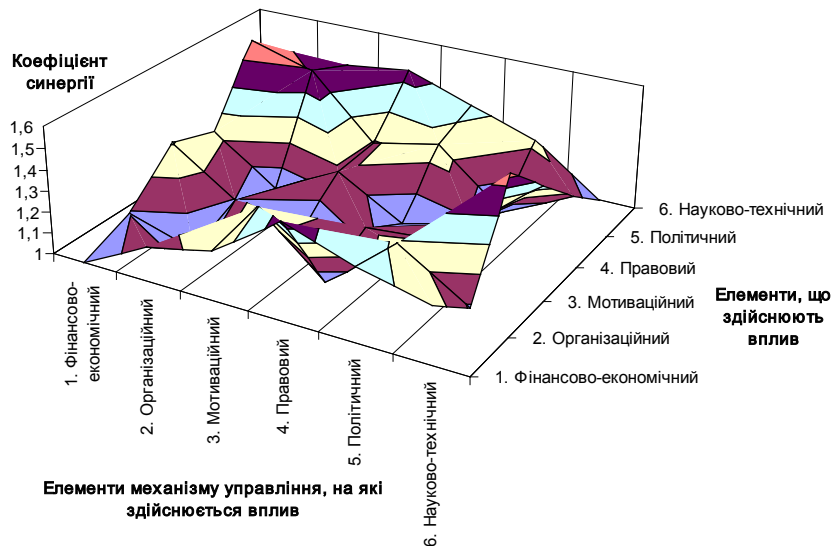


Рисунок 2 – Приклад площини коефіцієнтів синергії елементів механізму управління ЗЕД, (авторська розробка)

Найбільший сумарний вплив на діяльність механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ВАТ «АМК» має науково-технічний блок механізму. Це пояснюється тим, що виробництво металургійної продукції значною мірою залежить від наявних виробничих потужностей, рівня виробничих, енергетичних технологій. Наявність високотехнологічної продукції в асортименті підприємства дозволяє значно підвищити рівень економічної ефективності експортної діяльності. До того ж для багатьох українських металургійних підприємств, і ВАТ «АМК» є винятком, гостро стоїть проблема реконструкції та модернізації виробництва.

Визначення впливу зміни окремих елементів механізму управління на його діяльність дозволяє отримати результати, що відображають потенційні сфери спрямування найбільших управлінських зусиль для отримання позитивного резонансу у всій системі управління та підвищення ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було сформовано такі принципові положення:

- особливості оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства впливають зі специфіки її як сфери діяльності;
- комплекс показників оцінки сформовано на засадах системного підходу, що має на меті отримання базису для дослідження синергійного ефекту в системі управління підприємства;
- проведення інтегральної оцінки стану ЗЕД підприємства на основі запропонованого комплексу показників є дієвим засобом діагностики системи менеджменту, що дозволяє своєчасно реєструвати відхилення в діяльності підприємства, а також визначати причини та можливі шляхи подолання негативних тенденцій.

Механізм управління ЗЕД підприємства являє собою комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках, величина якого достатня для забезпечення витрат підприємства на функціонування та розвиток. Зміна інтересів підприємства при здійсненні ЗЕД, чинників внутрішнього або зовнішнього середовища може перетворити роботу сформованого механізму управління на неефективну. Тому вкрай важливим є розроблення і застосування систем оцінки ефективності управління у сфері ЗЕД.

1. Вівчевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / А.М. Вівчевич, О.В. Максимець. – Львів : Афіша, 2004. – 140 с.
2. Янковский А.Н. Внешнеэкономическая деятельность крупного промышленного комплекса. / А.Н.Янковский – Донецк : ДонНУ, 2000. – 540 с.
3. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія. / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.
4. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
5. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures the Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review, 1992. – January-February. – P. 71.
6. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Б.Б. Любич ; Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2008. – Вип. 1(25). – С. 48-53.
7. Воронкова А.Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А.Е. Воронкова, Б.Б. Любич ; Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2009. – Вип. 1(28). – С. 199-202.
8. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

Б.Б. Любич

Иновационное управление на основе показателей оценки состояния внешнеэкономической деятельности предприятия

Статья посвящена исследованию подходов к определению эффективности внешнеэкономических операций предприятия. Рассмотрены проблемы оценки состояния управления на предприятии в контексте осуществления внешнеэкономической деятельности. Систематизированы показатели оценки состояния управления внешнеэкономической деятельностью на основе современных концепций развития механизмов управления.

Ключевые слова: анализ внешнеэкономической деятельности, механизм управления, состояние управления предприятия, система сбалансированных показателей.

B.B. Liubych

Innovative management on the base of enterprise foreign-economic activity state estimate indicators

The article is dedicated to investigation of approaches to determination of enterprise foreign economic operations efficiency. The Problems of Estimate of Enterprise management in context of realization foreign-economic activity Considered. Estimate Indicators of Foreign-economic activity management Classified on the base of modern development paradigm of management mechanism.

Keywords: foreign-economic activity analysis, management mechanism, state of enterprise management, balanced score-cards.

Отримано 31.03.2011 р.