

УДК 829.88

**Зосимова Ж. С.**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І МОЖЛИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ**

У статті проаналізовано зарубіжний досвід менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і можливість застосування його в Україні. Можливість використання менеджменту, в тому числі у зовнішній сфері, з'явилася в роки перебудови, на початку переходу країни до ринкової економіки.

Знання даного досвіду дає можливість виявити загальні тенденції і закономірності в розвитку менеджменту ЗЕД, особливості його здійснення в окремих країнах, порівняти вітчизняну практику по організації управління ЗЕД з іноземним досвідом, глибше розібратися в ній.

**Ключові слова:** підприємство, управління, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, етапи, менеджмент.

**Постановка проблеми.** В світовій практиці менеджмент як практична діяльність, наука і навчальна дисципліна існує трохи більше 100 років. За цей час він отримав широке розповсюдження, особливо в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Менеджмент ЗЕД, міжнародний менеджмент виникають трохи пізніше, приблизно в 60-х роках, під впливом бурхливого розвитку міжнародної і комерційної діяльності ТНК, поглиблення міжнародного розподілу праці, розвитку міжнародної економічної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем зовнішньоекономічної діяльності та можливості застосування зарубіжного досвіду в Україні знайшли відображення в наукових працях відомих учених-економістів І. В. Багрової [2], В. В. Козика [5], М. І. Дідківського [3] та ін.

Мета статі – проаналізувати зарубіжний досвід менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і можливість застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі країни.

Роль її посилюється з часу набуття незалежності українською державою, яка намагається зайняти гідне місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах. За таких умов входження кожної країни у наступне тисячоліття вимагає проведення відповідних політичних, економічних та соціальних реформ, які стануть у майбутньому запорукою плідного співробітництва у міжнародному масштабі.

Одним із головних суб'єктів ЗЕД є підприємство. У сучасних умовах суттєво змінюється роль та місце підприємства в зовнішньоекономічній діяльності країни. На це впливає як характер внутрішньої сфери діяльності підприємства так і зовнішнього середовища [1-4].

Внутрішня сфера діяльності українського підприємства визначається перехідним характером економіки країни. Вже створена встановлена та визначена інфраструктура ринку, сформовані нормативно-правові документи даного середовища та підприємницького клімату.

До факторів зовнішньоекономічного середовища, що впливають та стимулюють розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, відносять такі [1- 3]:

- зміна впливу факторів часу та простору;
- розвиток інституційних механізмів: удосконалюється діяльність суспільних інститутів, інфраструктура бізнесу;

- зміна конкуренції в світовому господарстві. У зв'язку із зростанням світової конкуренції на світовому ринку, розвитком системи комунікацій, інформації, транспорту, лібералізацією торгівлі підприємства відчувають все більше відчувають вплив міжнародних ринків;

- недостатні ресурсні можливості більшості українських підприємств для широкої діяльності на зовнішніх ринках;

- недостатнє знання світової практики та відносне відставання у ефективному використанні ринкових механізмів у ЗЕД;

- високий рівень агресивності західних фірм як на світовому, так і на внутрішньому ринку України;

Для українських підприємств створені певні умови для здійснення ЗЕД: вони самостійно визначають свій організаційно-правовий статус, форми та методи ЗЕД, а також формують підприємницьку стратегію, товарну, фінансову, цінову та іншу політику. Це надає можливість підприємствам комплексно та ефективно використовувати свої переваги та регіону в якому вони знаходяться, а також зовнішні фактори у вигляді інвестицій, нових технологій тощо; одужувати додаткові переваги від самостійної ЗЕД.

В той же час існує певна низка обставин, що стримують розвиток ЗЕД України. Основними з них є:

- воєнні конфлікти, стихійні лиха, економічні блокади, страйки тощо;

- відсутність гнучкого та збалансованого механізму державного регулювання в умовах кон'юктри внутрішнього та світового ринку;

- недостатність договірно-правового механізму торгівельно-економічних відносин із зарубіжними партнерами;

- невиконання договірних зобов'язань;
- технічна відсталість виробництва, низька якість виробництва;

- розбіжність структур управління в різних країнах;

- економічні обмеження та заборони з боку інших країн, що зумовлено конкуренцією;

- недостатнє володіння українськими підприємцями інформацією щодо економічних, організаційно-правових умов роботи на зарубіжних ринках [6].

Як свідчить світова практика, високим критеріям міжнародного ринку повинні відповідати не тільки окремі товари, галузеві підприємства, а також національна виробнича система та господарський механізм конкретної країни.

Тому законодавча та виконавча влада України на сучасному етапі становлення незалежної дер-

жави повинна побачити у підвищенні міжнародної конкурентноздатності національної економіки та зовнішньоекономічної діяльності одну з найважливіших цілей економічної політики України [1; 4-6].

Новий етап входження у світове господарство вимагає істотних зусиль як від окремих підприємств, так і від держави в цілому, від чого, зрештою, буде залежати не тільки динаміка зовнішньої торгівлі, а насамперед, можливість подальшого економічного та соціального розвитку держави як органічної підсистеми світової економіки.

На шляху інтеграції України в європейські й міжнародні структури допущено чимало прикрих прорахунків. Без сумніву, є об'єктивні причини цього, проте зрозуміло одне – відсутність, особливо в регіонах, висококваліфікованих фахівців із зовнішньоекономічної діяльності перешкоджає просуванню нашої країни до цивілізованого співтовариства.

Останнім часом ця проблема є досить відчутною, що пояснюється новими ринковими вимогами фахової спеціалізації та досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю у сучасних умовах.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці і різноманітних формах міжнародного бізнесу. І навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни, виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не лише в економіці, але і в інших сферах суспільного життя. Тому процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами і зростаючу схожість їх економік.

У сучасному світі чіткіше простежується тенденція до інтеграції в міжнародному економічному просторі. Доказом цього є тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної торгівлі. Сьогодні більшість товарів надходить на ринок через зовнішню торгівлю або виготовляється з використанням складників, що завозяться з-за кордону.

Процеси економічної інтеграції неоднозначні. Спостерігається підвищення ефективності виробництва за рахунок поглиблення спеціалізації. Завдяки зростанню торгівлі посилюється економічна активність у багатьох країнах.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю і т. д.

Звичайно, всі зазначені функції менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності мають істотні особливості. Скажімо, у процесі планування варто враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Маркетинг зовнішньоекономічної діяльності базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів, просування товарів і послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій і численних обмежень і т. д. По-іншому

виглядає і функція організації в зовнішньоекономічній діяльності. Наприклад, перед підприємством, що виходить на закордонні ринки, відразу ж виникає запитання: створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати там закордонних посередників? Це специфіка організації зовнішньоекономічної діяльності, оскільки внутрішні ділові операції організовувати набагато простіше і менш ризиковано.

Схожі проблеми виникають і в інших аспектах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це в результаті приводить до того, що із загальної системи управління рано чи пізно при збільшенні обсягу міжнародних операцій виділяється порівняно відособлена підсистема управління (менеджменту) зовнішньоекономічною діяльністю.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх формах зовнішньоекономічної діяльності (експорті й імпорту товарів і послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні і т. д.). Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації чи установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

В Україні можливість використання менеджменту, в тому числі у зовнішній сфері, з'явилася в роки перебудови, на початку переходу країни до ринкової економіки. Тому, звичайно, мова тут іде про становлення менеджменту ЗЕД, про вироблення підходів і принципів до його формування і використання на сучасному етапі розвитку країни.

Щоб розуміти цей процес, доречно розглянути етапи розвитку ЗЕД в Україні.

Виділяють три етапи розвитку даного процесу. Перший (1918-1987 р.) – радянські роки, зокрема, післявоєнні і, особливо, десятиріччя до перебудови.

Зовнішньоекономічні зв'язки колишнього Радянського Союзу в цей період розвивались порізно: в роки «холодної» війни менш інтенсивно, а пізніше більш інтенсивно. Але в цілому об'єм зовнішнього торгового обігу постійно збільшується. Так, у 1960 р. він складає 10 млрд. карбованців, в 1970 – 22 млрд., в 1980 р. – 91 млрд., в 1985 – 145 млрд. карбованців [3; 12; 15].

Проте в середині 80-х років темпи росту зовнішньоторгового обігу Союзу почали різко знижуватися. До цього часу в розвитку зовнішньоекономічних зв'язків СРСР та інших соціалістичних країн з'явилися ще інші негативні фактори [2; 5]:

- відстала стратегія і структура зовнішньоторгового обігу, його переважно сировинна направленість;

- незадовільне використання експортного потенціалу оброблюваної промисловості, особливо, машинобудування;

- нераціональний характер імпорту: в країну ввозився дуже широкий асортимент продукції, яку можна було виробляти і на вітчизняних підприємствах;

- недостатнє використання нових форм зовнішньоекономічних зв'язків, основною формою міжнародного економічного співробітництва була зовнішня торгівля, а такі нові, форми як міжнародна спеціалізація і кооперування виробництва, прямі зв'язки, компенсаційні угоди, ліцензійна торгівля та інші мали незначний розвиток;

- спостерігалася недооцінка ролі ЗЕЗ як фактора економічного росту;

- відчуження безпосередніх виробників від зовнішніх ринків.

Підприємства не мали права безпосередньо виходити на зовнішні ринки. Всі питання (замовлення на експорт, закордонні закупки та ін.) знаходились у віданні держави та її органів, що максимально знижувало зацікавленість виробників у розвитку експортної продукції, покращення її якості і технічних характеристик. Багато із названих негативних факторів були зумовлені переважно екстенсивним характером економічного росту, а також специфікою відповідних механізмів управління економікою, враховуючи зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ). В умовах екстенсивного росту головним було досягнення кількісних результатів, а витрати виробництва, якості продукції, її конкурентноздатність, технічний прогрес, соціальні проблеми відходили на другий план, що негативно впливало на соціально-економічний розвиток країни.

Другий етап (1987-1991 рр.) – роки перебудови економіки, в тому числі ЗЕЗ в Україні в складі СРСР. Цей етап характеризувався ліквідацією державної монополії на зовнішню торгівлю та зміною принципів організації управління ЗЕД. В цей період вирішуються два основних завдання [1; 4]:

1. Розширення прав міністерств і відомств, об'єднань і підприємств для виходу на зовнішній ринок, установлення прямих зв'язків, розвитку виробничої і науково-технічної кооперації.

2. Дальше вдосконалення державного регулювання ЗЕД. На даному етапі був прийнятий ряд важливих урядових постанов, спрямованих на вирішення даних завдань. Особливо треба відзначити постанову «Про дальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності державних, кооперативних та інших суспільних об'єднань і організацій» від 12.12.88 р., у відповідності з яким всі підприємства отримали право виходу на зовнішній ринок. Велику увагу на даному етапі приділяється перебудові зовнішньоторгового апарату на рівні підприємств, регіонів і країни в цілому. Створюється нова система державного регулювання ЗЕД. Проте її формування не завжди мало поступальний рух. Підприємства, що одержали право виходу на зовнішній ринок, не володіли належним досвідом ведення експортно-імпортних операцій, достатніми знаннями в галузі ділових відносин і етиці міжнародного бізнесу.

Третій етап (1991 р. до даного часу). Період реформування і розвитку ЗЕД і її управління в Україні як суверенній державі. Вступ країни на шлях самостійного розвитку вимагало вироблення нової концепції ЗЕЗ з урахуванням проведення Україною самостійної зовнішньоекономічної політики.

Суть прийнятої на початковому етапі концепції полягала [1-3]:

- в розвитку активного співробітництва з країнами дальнього зарубіжжя, входження в світовий інтеграційний процес;

- удосконалення і дальший розвиток економічних зв'язків з країнами ближнього зарубіжжя, переведення їх на ринкові відносини.

На даному етапі ЗЕД надається ще більшого значення. Вона розглядається не тільки як скла-

дова частина господарської діяльності підприємства, але й як важливий фактор економічного росту, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні. В цей період був прийнятий ряд важливих законодавчих актів, зокрема Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], «Про єдиний митний тариф», «Про режим іноземного інвестування», Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» та ін.

За цей період значно збільшилось число об'єктів, що здійснюють ЗЕД, зріс об'єм зовнішньоторгового обігу, розширилася географія зовнішньоекономічних зв'язків. Наприклад, в 1999 р. Україна вела торгівлю зі 190 країнами світу. При цьому об'єм експорту склав 12,7 млрд. дол., а імпорту 14,7 млрд. дол. Найбільший об'єм експорту склав: в Росію (23% загального об'єму експорту), Китай (5,8%) Туреччину (5,5%), Німеччину (5,7%), США (4%). Найбільший об'єм імпорту був із Росії (48,1%), Німеччини (8,6%), США (4%), Польщі (3,3%), Італії (2,8%) і т. д. [3-5].

Проте в організації й управлінні ЗЕД в Україні залишається ще багато невирішених проблем. Структура зовнішньоторгового обігу як і раніше має переважно сировинний характер, все ще нерациональним являється імпорт, недостатньо ефективно функціонують СП з іноземним капіталом. Великої уваги вимагають і такі питання, як створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, ефективної системи управління ЗЕД на рівні підприємства, підвищення якості експортної продукції і багато інших.

В ході встановлення менеджменту ЗЕД вивчається досвід західних країн в галузі організації управління міжнародною діяльністю фірм. Для наших підприємств, менеджерів ЗЕД, інших спеціалістів, що здійснюють ЗЕД, цей досвід має неоціненне значення. Знання даного досвіду дає можливість виявити загальні тенденції і закономірності в розвитку менеджменту ЗЕД, особливості його здійснення в окремих країнах, порівняти вітчизняну практику по організації управління ЗЕД з іноземною, глибше розібратися в ній.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновки, що не треба забувати, що досвід зарубіжних країн в організації управління міжнародною діяльністю фірм – це досвід країн переважно з ринковою економікою. І ми не можемо і не повинні механічно переносити зарубіжний досвід на українські підприємства; необхідний творчий підхід до цього процесу.

Однак вже пора глибше і ширше вивчати не тільки зарубіжний, а й вітчизняний досвід в організації управління ЗЕД виробничих структур, практику менеджменту ЗЕД відповідно до етапу становлення ринкових відносин в Україні.

Особливої уваги вимагає підготовка спеціалістів для сфери ЗЕД. Менеджмент ЗЕД як наукова і навчальна дисципліна в Україні тільки формується. Тим більше вивчення вітчизняного і закордонного досвіду в умовах глобалізації економіки для майбутніх спеціалістів сфери ЗЕД стає надзвичайно важливим.

#### Список літератури:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. // ВВР УРСР. – 1991. – № 29.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. – К. : Знання, 2006. – 462 с.

4. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
5. Козик В. В., Панкова Л. А., Карпак Я С., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.
6. Шмиголь Н. М. Методи управління прямими та непрямими доходами підприємства в умовах конкуренції / Н. М. Шмиголь // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 226.

**Зосимова Ж. С.**

Харьковский государственный университет питания и торговли

#### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В УКРАИНЕ**

**Резюме**

В статье проанализирован зарубежный опыт менеджмента внешнеэкономической деятельности и возможность применения его в Украине. Возможность использования менеджмента, в том числе во внешней сфере, появилась в годы перестройки, в начале перехода страны к рыночной экономике.

Знание данного опыта позволит выявить общие тенденции и закономерности в развитии менеджмента ВЭД особенности его осуществления в отдельных странах, сравнить отечественную практику по организации ведения ВЭД с иностранным опытом, глубже разобраться в ней.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, внешнеэкономическая деятельность предприятия, этапы, менеджмент.

**Zosymova Zh. S.**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

#### **FOREIGN EXPERIENCE INTERNATIONAL MANAGEMENT AND CAN BE USED IN UKRAINE**

**Summary**

In the article foreign experience of management of foreign trade and the possibility of using it in Ukraine. The ability to use management, including in the external sphere, appeared in the years of perestroika, in the beginning of the country's transition to a market economy.

Knowing this experience will allow to identify common trends and patterns in the development of foreign trade management features of its osuschestvleniya in individual countries, to compare the national practice for the organization to conduct foreign trade inostannym experience deeply understand it.

**Key words:** enterprise management, foreign economic activity of the enterprise, the steps management.