

улучшения повседневной жизни каждого отдельного украинца и Украины в целом.

#### Список литературы

1. Белл "Грядущее постиндустриальное общество". М.: "Academia", 1999.
2. Розвиток викладацької майстерності та вдосконалення навчальних програм". - СЕУМЕ, липень 1999.

3. Субетто А.И. Концепция стандарта качества базового высшего образования. М.: Исследовательский центр по проблемам управления качеством подготовки специалистов.

4. Управление внешнеэкономической деятельностью. Под редакцией д.э.н., проф. А.И.Кредисова, Киев, 1996.

5. Шеремет П., Канищенко Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі. Київ, 1999.

Л.В. БАТЧЕНКО, к. э. н.;

О.В. ДЕХТЯРЬ,

*Донецкая государственная академия управления*

### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современное мировое экономическое развитие указывает на возрастающее использование международного разделения труда (МРТ) для развития экономики каждой страны. Участие в МРТ, осуществляющиеся через внешнеэкономические связи (ВЭС), позволяет достигать поставленные экономические цели при меньших затратах общественного труда в процессе производства и обмена его результатами между различными странами. Следовательно, в целях ускорения социального и экономического развития страны необходимо расширять масштабы внешнеторгового обмена.

Интеграция Украины в мировое общество предполагает дальнейшее развитие и совершенствование внешнеэкономических связей. Однако, так как в Украине продолжительное время сохранялись основные черты старой системы управления внешнеэкономическими процессами, в сегодняшних взаимоотношениях Украины с мирохозяйственной сферой выявляется неподготовленность ее экономики к высокоэффективным формам внешнеэкономического со-

трудничества. При переходе экономики Украины на рыночные принципы управления необходимо радикальное совершенствование сферы внешнеэкономического сотрудничества, а также оптимизация условий включения отечественных субъектов основного хозяйственного звена в эту сферу, которое должно происходить на основе постепенного и поэтапного перехода к «производственно-инвестиционной» модели взаимодействия национального хозяйства Украины с мировым.

Но реалии таковы, что в Украине современная научная школа, нацеленная на развитие теоретических, методологических и законодательных основ всех направлений в национальной экономической деятельности только начинает набирать силу. Так во ВЭД отсутствие научно-обоснованной стратегии и тактики организации, планирования, управления и развития является одним из важнейших факторов появления негативных сторон текущего их состояния в Украине.

На современном этапе развития хозяйственной самостоятельности и суверенитета Украины для создания эффективной рыночной экономики необходимо обеспечить новое качество внешнеэкономической деятельности, направленной на быстрое включение страны в мировую хозяйственную систему. Для достижения более высокого качества ВЭД Украине необходимо решить целый ряд задач, среди которых следующие:

- Повышение эффективности экономики, базирующейся на рыночных отношениях;

- Совершенствование концепции развития внешнеэкономических связей;

- Обеспечение внедрения новых ценнообразующих принципов на базе мировых цен;

- Усиление экспортной направленности во внешнеэкономической деятельности и, особенно, в области поставок продукции машиностроения;

- Сокращение объемов бартерных операций;

- Совершенствование механизма валютно-финансовых отношений с другими государствами;

- Решение вопросов подготовки кадров для внешнеэкономической сферы.

При сложившейся ситуации в промышленном производстве Украины, когда, несмотря на высокий удельный вес и уровень развития промышленности, она в наибольшей мере подвержена влиянию кризисных явлений, прослеживается устойчивая тенденция снижения объемов производства, реализации продукции, а на рынках промышленной продукции существует жесткая конкуренция при низкой платежеспособности отечественного потребителя и значительном импорте зарубежных фирм. При таких условиях без постоянного использования результатов научно-технических разработок предприятия не мо-

гут эффективно функционировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Для адаптации научных разработок к практическому их применению необходимо проводить мероприятия по созданию механизма, способствующего активному использованию научно-технического потенциала в конкурентной борьбе, должны разрабатываться новые подходы к маркетингу наукоемкой продукции. Поэтому возрастает роль создания организационно-правовых форм поддержки инновационных процессов, не только в государственном масштабе, но особенно на уровне предприятия.

С возрастанием значения внешнеэкономической сферы как одного из важнейших факторов ускорения социально-экономического развития страны быстро возрастает роль рыночных исследований по повышению эффективности управления ВЭД на всех уровнях экономики и особенно на уровне предприятий как основного звена внешнеэкономического комплекса страны.

Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия включает:

- Разработку рыночной стратегии фирм разных видов и форм собственности;

- Проведение маркетинговых исследований на внешнем рынке;

- Заключение и выполнение международного контракта в коммерческой деятельности;

- Ценообразование на внешнем рынке;

- Способы, средства и формы платежей в международных расчетах;

- Учет внешнеэкономических операций;

- Обеспечение транспортировки грузов во внешней торговле;

- Страховая защита отечественных и зарубежных участников разных форм международного сотрудничества.

Как раздел управления внешнеэкономической деятельностью менеджмент предусматривает:

- Разработку бизнес-плана предприятия, исходя из его целей, анализа производственного потенциала и финансово-плановой деятельности, а также анализа окружения (состояния отрасли, рынка, конкуренции);

- Принятие инвестиционных решений на основе существующих методов оценки инвестиций и финансового анализа инвестиционных проектов;

- Разработку стратегии, тактики и техники привлечения инвестора к реализации проекта.

Роль управленческой системы ВЭД предприятия, то есть управленческого аппарата в стратегическом управлении ВЭД предприятия имеет первостепенное значение. Так именно управление является основным рычагом успешной деятельности предприятия, а социальное и экономическое развитие предприятия – является его следствием и результатом, поэтому эффективность управления ВЭД представляет собой одно из главных условий для выживания предприятий в сложившихся экономических условиях.

Среди функций аппарата управления внешнеэкономической деятельностью в области стратегического планирования этой деятельности можно выделить такие, как:

- научно обоснованный подход к выбору внешнеэкономической стратегии предприятия и способов ее реализации;

- трансформирование внешнеэкономической стратегии в конкретные стратегические задания и цели для отдельных внешнеэкономических подразделений и служб предприятия;

- постановка целей этим подразделениям и отдельным исполнителям, чтобы они не противоречили общим целям предприятия;

- рациональное соотношение между определением вознаграждений менеджерам внешнеэкономической сферы за

достижение конкретных и общефирменных целей.

Поскольку предприятие (внутренняя среда) действует в условиях быстроизменяющейся, жесткой конкурентной среды зарубежных рынков, то для более эффективной реализации выбранной внешнеэкономической стратегии рекомендуется учитывать четыре аспекта:

- внутрифирменный аспект (определение и придание особого внимания ключевым производственным процессам);

- потребительский аспект (оценка отношения зарубежных потребителей к организации и более полное удовлетворение их потребностей);

- финансовый аспект (учет финансовых возможностей организации во время планирования перспектив развития ВЭД предприятия и реализации стратегии внешнеэкономической деятельности);

- аспект обучения и роста (повышение квалификации специалистов ВЭД, создание подразделения, которое занималось бы проблемами развития ВЭД предприятия, изучением новых и расширением существующих возможностей деятельности на внешних рынках).

Для достижения указанных 4-х аспектов и оценки взаимосвязей между ними менеджерами высшего уровня привлекаются руководители подразделений внешнеэкономической службы предприятия и возможных новосозданных целевых групп, которые занимаются проблемами финансов, кадрового потенциала ВЭД, групп потребителей, развития ВЭД фирмы. Такое исследование позволит аппарату управления ВЭД объективно оценить состояние дел во внешнеэкономической деятельности предприятия и возможности по эффективной реализации внешнеэкономической стратегии или возможной ее корректировке соответственно изменений в каждом из аспектов.

Эффективность системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия может определяться ее

адекватностью современным требованиям и условиям и тем, насколько она учитывает динамику конъюнктуры международного и внутреннего рынков, основывается на принципах адаптивности и обеспечивает достаточную гибкость и быстрое действие в принятии решений.

Для систематизации и анализа внешнеэкономической деятельности производственно-экономических систем, которые функционируют в постоянно изменяющихся условиях реализации целей своего существования и развития, целесообразно выделить определяющие доминанты, оказывающие влияние на систему внешнеэкономической деятельности предприятий. Такие доминанты требуют разделения на стратегические и тактические, так как определяются, прежде всего, стратегическими и тактическими целями функционирования предприятия и его ВЭД, которые в отдельно взятые периоды времени чаще всего не совпадают.

В свою очередь, стратегические и тактические доминанты внешнеэкономической деятельности определяются влиянием как внешних, так и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование предприятия:

Внешние факторы:

- внешнеэкономическая политика государства-экспортера;
- мировая хозяйственная ситуация;
- политическая, экономическая и маркетинговая ситуация в странах, входящих в зоны ВЭД предприятия

Внутренние факторы

- организационная структура предприятия;
- информационное обеспечение ВЭД предприятия;
- качество макроэкономического анализа ситуации в стране-экспортере;
- способность к качественному анализу конъюнктуры рынков, позволяющая своевременно и эффективно удовле-

творять обнаруженные потребности в товарах и услугах;

- способность к эффективной производственной диверсификации;
- необходимый уровень адаптивных качеств, позволяющих гибко реагировать на изменения внешнего рынка;
- обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности товара, требуемого для существующих и перспективных сегментов рынка;
- способность производственно-экономической системы в наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в распоряжении и приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов;
- способность обеспечения высокоэффективного функционирования предприятия посредством наиболее рационального использования его инвестиционного потенциала;
- организация четкой синхронизации работы организационных, производственных и транспортных звеньев предприятия при выполнении экспортных заказов;
- принципы и формы работы специалистов в сфере внешнеэкономической деятельности.

Эффективность системы управления ВЭД, являясь составной частью системы управления предприятия и выступающая одним из основных показателей его совершенства, представляет собой многофакторное понятие. Реализация поставленных перед системой целей и задач зависит как от организации системы управления ВЭД, так и от самой внешнеэкономической деятельности в процессе функционирования системы. Это значит, что эффективность управления ВЭД синтезирует в себе эффективность организационного построения системы и эффективность функционирования последней. Обычным критерием оценки управления является экономическая эф-

фективность, которая охватывает проблему "затраты - результат". С этой точки зрения эффективность управления ВЭД можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

В теоретическом плане такое решение проблемы оценки управления через результативность деятельности системы не вызывает возражений, потому что объективной основой этого положения является единство взаимосвязей целей, функций, задач, реализованных в процессе управления. Итак, эффективность управления ВЭД определяется тем, в какой мере ее организация способствует достижению целей предприятия и управления.

Однако, такой подход не в полной мере решает проблему, и такая элементарная оценка не всегда оказывается достаточно корректной. Потому что результат управления ВЭД не всегда заключается в прибыли, так как прибыль зачастую выступает как опосредованный результат, который может скрывать роль управления в его достижении, и, несмотря на то, что важнейшее место принадлежит анализу экономической эффективности, эффективность внешне-экономической деятельности имеет множество и других аспектов: политический, социальный, и другие. В то же время, следует отметить, что практическое решение этой проблемы усложнено тем обстоятельством, что эффективность организации системы управления ВЭД проявляется в производстве не прямо, а косвенно. Поэтому в данный момент довольно сложно выделить ту часть эффекта в конечных результатах деятельности, которая отображала бы качество системы управления ВЭД, ее структуры.

Трудности в определении эффективности ВЭД и ее управления, односторонность ее оценки на основе расчета затрат на управление и его совершенствование, определяет необходимость решения этой проблемы на основе системы показате-

лей, которые характеризуют отдельные стороны и элементы ВЭД.

С учетом многогранности эффективности управления ВЭД можно выделить следующие группы показателей:

- показатели, характеризующие деятельность работников системы управления ВЭД, то есть качество функционирования последней, в зависимости от ее организационного построения;

- показатели, которые отображают экономичность системы управления в рамках существующей организации;

- показатели, характеризующие экономичность финансовых ресурсов, используемых при совершенствовании ВЭД;

- показатели, определяющие пути достижения заданного уровня управления ВЭД в отношении соответствия ее структурных показателей эталонным размерам, принятым за базу сравнения.

В настоящее время назрела необходимость переосмысления теории и практики менеджмента ВЭД и внедрения качественно новых технологий ее управления с целью решения задач повышения эффективности ВЭД на уровне предприятия. В целом, данные задачи состоят в оптимальном распределении всей совокупности управленческих задач между уровнями и звеньями управления с целью системного повышения уровня дохода и снижения относительного уровня издержек производства или хозяйственной деятельности.

Эффективность управления ВЭД складывается из многих составляющих, начиная от системы принятия основной стратегии развития, заканчивая управлением квалификацией работников низовых звеньев. Вопросы эффективности могут достигаться усилиями:

- совершенствования деятельности предприятия;

- расширения рынков сбыта;

- применения более гибких инструментальных методов управления структурными подразделениями и др.

При разработке комплексных проектов эффективности управления предусматриваются следующие направления:

- улучшение стиля и методов управления;
- изменение системы организации структуры управления;
- разработка рациональной функциональной структуры основных процессов управления;
- применение новых информационных технологий, средств передачи информации, а также новых методов и средств в организации управленческого труда.

Для того чтобы дать объективную оценку эффективности управления ВЭД, наряду с определением и созданием соответствующих условий, необходимо также отобрать критерии, показатели, методы измерения и оценки эффективности управленческой деятельности.

**А.А. БАРКАЛОВ**, профессор;

**Я.В. ХОМЕНКО**, к. э. н.;

**И.Н. ГОРОЖАНКИН**, студент, ДонГТУ

## **УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЯПОНИИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Следствием трансформационных процессов в экономике страны стали существенные изменения среды хозяйствования отечественных предприятий. Одним из таких изменений для предприятий стало увеличение степени свободы деятельности на мировом рынке товаров и услуг. Вне сомнения то, что это большой шаг, открывающий перспективы для полноправного включения Украины в мировое сообщество. Но не следует забывать, что, получив определенные права и возможность широкого сотрудничества с зарубежными партнерами, отечественные предприятия долж-

### **Список литературы**

1. Атаманчук Г.В. Управление - социальная ценность и эффективность. - М., 1985.
2. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование / Под общей ред. Макогнона Ю.В. - Донецк, 1999. - С.496.
3. Основы научного управления социально-экономическими процессами / Под ред. Белоусова Р.А., Селезнева А.З. - М., 1984.
4. Туленков Н. Социальная эффективность управления // Персонал. - 1997. - №3. - С.4-16.
5. Проблемы теории и практики управления в современной экономике. Материалы 2-ой международной конференции молодых ученых-экономистов. 28-30 янв. 1999 / Донецк. ДонГТУ.

ны соответствовать установленным в зарубежной практике управления стандартам, а также прекрасно знать деловой этикет ведения бизнеса. Вероятность их успеха и будущий исход мероприятия напрямую зависят от правильного общения менеджера предприятия со своими клиентами и партнерами, а также знания национальных особенностей организации бизнеса и управления предприятиями в той или иной стране.

© А.А. Баркалов, Я.В. Хоменко,  
И.Н. Горожанкин, 2001