

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ

© Ноджак Л.С., Лебедева О.О., 2007

Розглянуто основні підходи до менеджменту: функціональний, процесійний, ситуаційний, системний. Здійснено змістове доповнення трактувань підходів до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано важливість поєднання усіх можливих підходів для отримання максимального бажаного результату. Запропоновано класифікацію підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням таких чинників, як фактор часу, спрямування та зміст підходу. Сформовано комплексний інтегрований підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

The main approaches to the management of foreign economic activity, such as functional, processional, situational and systemal are considered. The substation additions of interpretation of approaches to the management of foreign economic activity are realized. The importances of the combination of the whole approaches for the getting maximum desirable results are ground. The classification of the approaches to the management of foreign economic activity with the complication of such facts as time, direction and content has been proposed. The integration approach to the management of foreign economic activity is formed.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Здійснюючи будь-яку діяльність, а особливо зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), підприємства повинні враховувати те, що економіка розвивається динамічно, а тому виникає необхідність приймати оптимальні рішення в умовах обмеження у часі. Особливість управління ЗЕД полягає в тому, що цей вид управління – складова частина загального менеджменту підприємства, яка має власні характерні риси: специфічну мету, завдання і функції, які треба враховувати при здійсненні ЗЕД. Мета управління підприємством – кінцевий бажаний результат, що досягається поєднанням не лише внутрішніх, але і зовнішніх факторів економічного зростання. Менеджери повинні забезпечувати управління ЗЕД у такий спосіб, щоб досягти визначених цілей. Можна скористатися загальновідомими підходами до управління: системний (управління організацією як системою); ситуаційний (управління на засадах урахування характеристик ситуації); функціональний (управління – послідовна реалізація функцій менеджменту). Проте кожен із цих підходів спрямований лише на урахування певної сфери, а також потребує пристосування до особливостей ЗЕД. Загалом підходів до менеджменту стосується чимало наукових публікацій, але щодо підходів до менеджменту ЗЕД, то у літературних джерелах вони практично не висвітлюються, не враховуються взаємозв'язки між ними, що і зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх джерел та публікацій за проблемою. Для ознайомлення з підходами до управління зовнішньоекономічною діяльністю було розглянуто тлумачення підходів до менеджменту в енциклопедичній та довідниковій літературі [1–4] (табл. 1). З тверджень, наведених в табл. 1, очевидним є те, що загальноприйнято виділяти системний, ситуаційний та функціональні підходи до менеджменту. Деякі автори розглядають також предметний підхід до управління [2], проте його недоцільно відокремлювати від функціонального підходу, оскільки удосконалення об'єкта можливе через послідовне виконання функцій менеджменту, тобто предметний підхід є складовою функціонального. Щодо комплексного підходу до менеджменту Г. Пітерса, Р. Уотермена, то він поєднує основні засади внутрішнього управління підприємством [4], а щодо підходу до менеджменту ЗЕД, то він може відображатись лише через стратегію. Загальна ринкова стратегія підприємства – основний орієнтир в управлінні ЗЕД.

Визначення, подані у довідниках, сформовані загалом до менеджменту, а оскільки менеджмент зовнішньоекономічної діяльності є складовою загального менеджменту, але має характерні ознаки, то до нього також доцільно їх застосовувати, видозмінюючи, враховуючи особливості ЗЕД.

Таблиця 1

Джерела	Підходи до менеджменту
1	2
1. <i>Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / За ред. Р. Дяківа – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.</i>	Системний підхід – здійснення комплексу заходів, спрямованих на поліпшення системи управління і вдосконалення організаційної структури управління (с. 541). Ситуаційний підхід – відображає дві взаємні тенденції у побудові сучасних структур управління: 1. Розвиток спеціалізації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища господарської організації; 2. Інтеграція функцій управління щодо характеристик розв’язуваних задач (с. 541). Функціональне управління – управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт (с. 622).
2. <i>Статенко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент. Словник-довідник: Навч. посібник для студентів вищ. навч. закл. – Хмельницький: Видав. “Поділля”, 2004. – 587 с.</i>	Системний підхід: система – сукупність взаємопов’язаних елементів, що має “вихід”(мету), “вхід”, зв’язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв’язок, “процес” в системі (с. 341). Функціональний – розглядає потребу як сукупність функцій, що потрібно виконати для її задоволення; передбачає, що при відході від потреб, інколи створюються цілком нові оригінальні об’єкти (с. 341). Предметний – удосконалення об’єкта (с. 341).
3. <i>Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. Економічний словник: У 2 т. Т.2/ За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.</i>	Функціональний підхід у менеджменті – підхід, що ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства (с. 313). Ситуативне управління – оперативне управління, за якого управлінські рішення ухвалюються зі зміною економічної ситуації та проблем, які постають. Доповнює стратегічне і перспективне управління (с. 324). Система управління – комплекс взаємопов’язаних, взаємодоповнювальних і узгоджених методів, форм і важелів управління, що використовуються апаратом управління на мікрорівні (с. 319).
4. <i>Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.2. – К.: Академія, 2001. – 848 с.</i>	Управління – комплекс функцій (планування, організація, координація, мотивація, контроль), у ході яких здійснюється ефективний вплив на об’єкт управління і розв’язується поставлене завдання, досягається мета (с. 287). Комплексний підхід до управління (Г. Пітерс, Р. Уотермен) ґрунтується на концепції семи “с” (7-с) або семи характеристик організації: стратегія, структура, система (“жорсткі характеристики”), склад кадрів, стиль керівництва, сума звичок (“м’які чинники”), сума цінностей (“інтегративна характеристика”) (с. 287). Стратегічний підхід – це встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розроблення стратегій для їхнього подальшого досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, а також засобів виконання вибраного плану (с. 311).

Проаналізувавши також низку літературних джерел [5–11], можна зробити висновок про те, що більшість вчених-економістів виділяють такі самі підходи до менеджменту ЗЕД, які зазначені в словниках та енциклопедіях [5–11], хоча деякі з них розглядають підхід до управління з погляду наукового менеджменту [7]. Тому аналіз джерел передбачатиме трактування того чи іншого підходу з погляду певного автора.

1. Функціональний підхід до менеджменту ЗЕД.

Функціональний (регулярний) підхід до менеджменту за О.А. Кириченком дає відповідь на запитання “як управляти?”. Проте автор не пояснює, чому ототожнює регулярний підхід з функціональним. Він лише зазначає, що опрацювання ідей і навіть підготовка бізнес-планів становить незначну частину усіх витрат, пов’язаних із реалізацією ідеї, але при її втіленні в життя, у межах досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності, не обійтися без функціонального підходу – планування реалізації ідеї, організації (що включає координацію), комплектування штатів, керівництва, мотивації, контролю [5]. Тобто О.А. Кириченко погоджується з визначенням функції як певного, порівняно відокремленого виду управлінської діяльності, що забезпечує вплив суб’єкта на об’єкт [1]. Але незрозуміло, чому не може бути регулярним, наприклад, ситуаційний підхід – регулярне управління конкретними ситуаціями.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Виконання цього принципу забезпечується у ході реалізації чотирьох основних функцій

менеджменту: планування, організація, керування, контроль [6]. Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття “цикл менеджменту”. Реалізація усі вищеперелічених функцій здійснюється з використанням системного підходу (рис. 1).

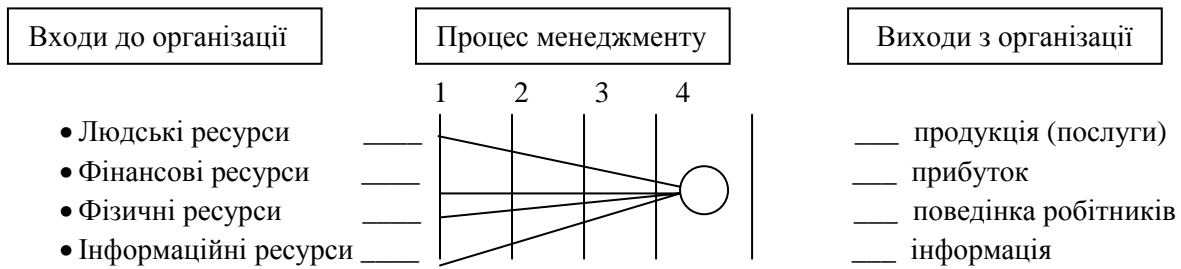


Рис. 1. Системний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Проте у цей “цикл менеджменту” не входять такі важливі функції, як мотивування та регулювання. Ці функції є також обов’язковими, тому що якщо не заохочувати працівників, то неможливо досягнути успіху, а регулювання – спосіб усунення недоліків на усіх етапах реалізації завдань.

Ідею застосування функціонального підходу до менеджменту ЗЕД розглядає В.Д. Рогожин [7]. За такого підходу управління – це діяльність, пов’язана з досягненням поставлених перед підприємством цілей в умовах обмеження ресурсів. Також В.Д. Рогожин розглядає управління як процес, що складається з таких робіт – функцій управління, як організація, мотивація, контроль, координація. Проте автор не враховує, що координування – елемент організування.

Якщо функціональний підхід у менеджменті розглядати як технологію реалізації функцій менеджменту, то він повинен відображати усі загальні функції. Тобто реалізація зовнішньоекономічної діяльності повинна охоплювати такі етапи, як планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [8]. Усі функції повинні бути взаємопов’язані та взаємозалежні (рис. 2).

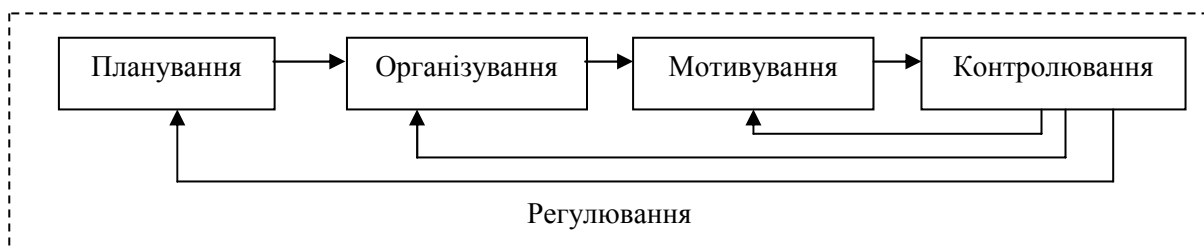


Рис. 2. Технологія менеджменту ЗЕД (функціональний підхід)

2. Процесійний підхід до менеджменту ЗЕД.

Суть процесійного підходу за П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацькою полягає в тому, що менеджмент – процес безперервних взаємопов’язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління. Тобто автори розглядають процесійний підхід через призму функціонального, хоча вони, по суті, є відмінними [9].

Для прийняття управлінського рішення А.І. Кредісов пропонує процесійний підхід – всебічний аналіз зовнішньої діяльності фірми, аналіз майбутнього ринку, ринку можливостей, аналіз бюджетно-податкової політики, впливу тенденцій у світовій економіці, розроблення довгострокових стратегій ЗЕД [10]. Тобто автор акцентує увагу на реалізації функції планування та маркетингових дослідження ринку.

О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник під процесійним підходом розуміють послідовну реалізацію чотирьох етапів: виконання функцій менеджменту (функціональний підхід); формування та використання методів менеджменту; трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [8]. Тобто функціональний підхід є лише елементом процесійного.

3. Системний підхід до менеджменту ЗЕД.

Системний підхід за П.В. Мельник передбачає використання теорій систем у менеджменті [9]. Під об’єктом управління розуміють систему, основними складовими елементами якої можуть бути цілі,

структура, завдання, технології і люди. Загалом система – сукупність елементів, які взаємозалежні і взаємопов’язані та утворюють певну цілісність, єдність; сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності [1]. Наводячи приклади вхідних елементів системи, автори не вказують на результат їхньої взаємодії, тобто не зазначають інший не менш важливий складовий блок системи – “вихід” (готові товари, роботи, послуги, прибуток тощо).

Системний підхід А.І. Кредісов розглядає через систему управління ЗЕД на двох рівнях: національне управління і багатостороннє регулювання, і відповідно до цього виділяє два види управління: макроекономічне і світове [10]. Це твердження суперечить змісту зовнішньоекономічної діяльності – діяльності на рівні підприємства. Національне управління включає не система управління ЗЕД, а така система, стосовно якої зовнішньоекономічна діяльність – підсистема.

Крім того, управління зовнішньоекономічною діяльністю – управління на мікрорівні, тобто на рівні підприємства, а тому воно не може передбачати макроекономічне управління – управління галуззю, та світове, яке за своїм змістом є складовою державного та міждержавного управління. Отже, запропонований А.І. Кредісовим системний підхід передбачає управління підприємством як системою, а не зовнішньоекономічною діяльністю.

А.М. Кандиба розглядає системний підхід з позицій наукового менеджменту. Відповідно до цього системність – ознака менеджменту, яка вимагає чіткої узгодженості щодо реалізації принципів, функцій, процесів, цілей, методів, за допомогою яких забезпечується самодостатність, цілісність, автономність і детермінантність системи. Формально система визначається у межах абстрактного, філософського, структурно-функціонального підходів [11]. А.М. Кандиба пояснює ці підходи: 1) *абстрактний* – теоретико-множинний опис системи, яка є певним відношенням, що описує сукупність множин $x_1, x_2 \dots x_n$, і n -м відношенням до множини; 2) *логіко-філософський* – множина процесів і предметів, на яких реалізовується завчасно визначене відношення з фіксованою властивістю; 3) *структурно-функціональний*: система n елементів, серед яких можна виділити m різних видів. Входи і виходи об’єкта умовно розмежовані на керовані і некеровані та утворюють множину стану об’єкта управління.

4. Ситуаційний підхід до менеджменту ЗЕД.

П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька розглядають необхідність управляти організацією, зважаючи на конкретну ситуацію. Тому відповідно і ситуаційний підхід вивчає розв’язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найефективнішого досягнення нею цілей [9]. Управління підприємством через певний набір обставин є доволі ефективним, проте кращим варіантом був би такий, який би ґрунтувався на управлінні ситуацією через менеджмент в умовах розгляду усіх факторів середовища функціонування, тобто ситуаційно-функціональний.

Якщо П.В. Мельник розглядає ситуаційний підхід як управління ситуацією, то А.І. Кредісов розуміє його як організацію маркетингових досліджень на зовнішньому ринку за напрямками: середовище міжнародного маркетингу, система міжнародної торгівлі, економічне середовище, політико-правове середовище, культура [10]. Тобто такий підхід зводиться до маркетингу, складової менеджменту. Але керівник, плануючи здійснення зовнішньоекономічної діяльності, так чи інакше виконує зазначені дослідження, отримуючи певну первинну інформацію, зокрема при виникненні ситуації – певного збігу обставин і умов, що створюють певне становище [1]. Крім того, підприємство витрачало б значні кошти, щоб оцінити кожен ситуацію, але нераціонально використовується найцінніший ресурс – час.

Отже, аналіз літературних джерел [1–11] підтвердив той факт, що управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – складний багатогранний процес. Відповідно і до управління таким процесом не можна підходити лише з однієї позиції. Загалом підхід – сукупність прийомів, способів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь [12]. Тобто до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як і до менеджменту загалом недоцільно використовувати окремих підхід, оскільки усі підходи до управління пов’язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

Цілі статті. З огляду на результати вивчення літературних джерел [1–11] метою статті є обґрунтування комплексного інтегрованого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та надання йому всебічної змістової характеристики.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть досягненню цілей, порівняно з підприємствами, що мають ідентичну мету. Щоб досягти таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку. Тобто ЗЕД повинна бути ефективною та гнучкою.

У сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має комплексний характер. Воно може виражатись за допомогою різноманітних економічних показників, більшість яких демонструє переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Варто враховувати те, що зовнішньоекономічні зв'язки сприяють впровадженню світових досягнень в галузі науки і техніки, отриманню необхідної сировини і матеріалів, розширенню номенклатури продукції, яка реалізується на внутрішніх ринках. Все це визначає необхідність ретельного узгодження відповідних видів діяльності, забезпечення єдності критеріїв параметрів, які використовуються відповідно до реальних потреб. Ефективність ЗЕД – економічна категорія, що відображає результативність зовнішньоекономічних зв'язків, який полягає в економічно суспільній праці та зростанні її продуктивності від участі в міжнародному поділі праці. Критерієм ефективності ЗЕД є максимальний чистий дохід [13]. Проте з цим твердженням не можна повністю погоджуватися. Наочним прикладом є те, що нещодавно в Україні діяло українсько-кіпрське спільне підприємство канцтоварів "ВАЛЕКС-ПАКЕР". Основною діяльністю підприємства був імпорт, а його конкурентна перевага полягала у налагоджених відносинах з митницею. Також "ВАЛЕКС-ПАКЕР" фінансували основні закордонні виробники канцтоварів. Коли на ринок вийшли інші компанії, переваги підприємства швидко зникли, і воно припинило торговельну діяльність на ринку канцтоварів у 1996 році, пропрацювавши на ньому майже п'ять років і досягнувши обсягу продажу, який становив 2,5 млн. дол. [14]. Тобто керівництво підприємства вибрало найшвидший спосіб досягнення економічної ефективності – реалізація короткострокових цілей, знехтувавши стратегічним підходом до управління, який полягає у розробленні довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтуванні та впровадженні стратегічних змін, формуванні стратегічного мислення – здатності виявляти і реагувати на вплив змін зовнішнього середовища, на стратегічну позицію підприємства [15].

Отже, підприємство, що здійснює будь-яку діяльність, особливо зовнішньоекономічну, повинно інтегрувати різні підходи до управління. Помилковим є твердження про те, що для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, таке об'єднання залежить передовсім від її ролі і масштабів. Звичайно, якщо зовнішньоекономічна діяльність займає незначне місце в загальних результатах, то недоцільно витрачати багато зусиль на розроблення спеціальної міжнародної стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також в умовах зростання конкуренції на міжнародних ринках необхідно мати спеціальні стратегії. Але керівництво компанії повинно використовувати не лише стратегічний підхід у сфері ЗЕД, але поєднувати, за можливості, усі відомі підходи до управління. Тому на основі вивчених літературних джерел [1–11] запропоновано класифікацію підходів до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності за такими критеріями: фактор часу, спрямування, зміст (рис. 3).

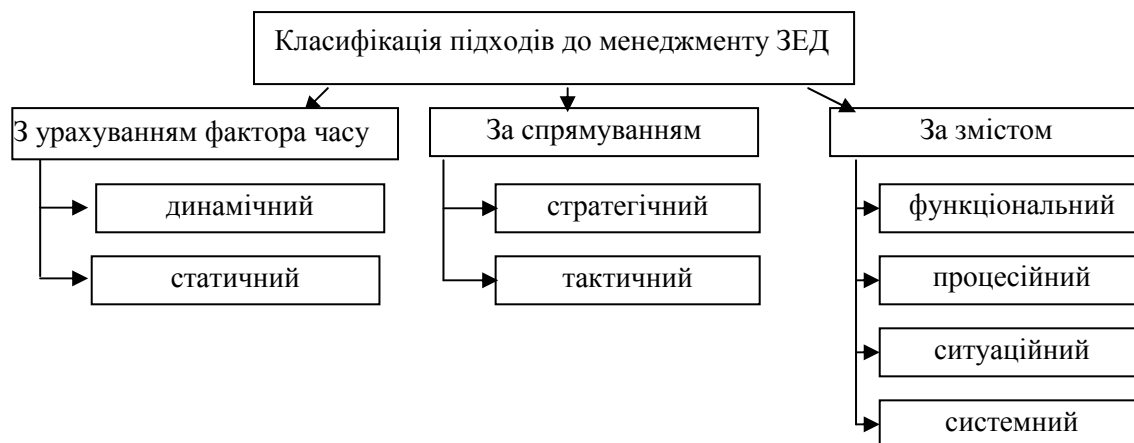


Рис. 3. Класифікація підходів до управління зовнішньоекономічної діяльності

Вказані підходи до менеджменту ЗЕД повинні реалізовуватися комплексно, тому що їхнє окреме використання не створить очікуваного сукупного результату.

Так, функціональний підхід зорієнтований на використання функцій менеджменту. Повинні реалізовуватися усі загальні функції менеджменту [8]. Це пояснюється насамперед тим, що здійснення ЗЕД необхідно спланувати: визначити цілі, проаналізувати можливий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, спрогнозувати очікувані результати, сформулювати варіанти стратегій та вибрати оптимальний. Тому саме на етапі планування ЗЕД необхідно застосувати ресурсний підхід О.А. Кириченка [5] для прогнозування наслідку в діяльності. Проте керівництво підприємства, вирішуючи питання планування ЗЕД, не виходить з короткострокових цілей, а передбачає реалізацію довгострокових, тобто передбачає стратегічні цілі, а це значить, що застосовує стратегічний підхід.

На етапі реалізації такої функції управління, як організування, здійснюється реформування організаційної структури управління підприємством з урахуванням цілей ЗЕД: створюються нові підрозділи, формується робочий колектив.

Для досягнення ефективності від ЗЕД необхідно не лише її оптимально спланувати та організувати, а і заохотити працівників до реалізації загальних цілей. Крім того, для отримання бажаного результату необхідно контролювати результати виконаних робіт, визначити наявні або можливі відхилення та усунути їх, тобто вчасно зреагувати на них. Але недоліки, збої можуть виникнути під час реалізації будь-якої функції із зазначених вище, а тому функції контролю та регулювання реалізуються на усіх попередніх етапах.

Проте перелічені функції реалізуються для досягнення певної мети. Навіть у взаємозв'язку вони не можуть існувати окремо від певних послідовних дій, які передбачають отримання бажаного результату. Тому реалізацію функцій менеджменту доцільно розглядати як частину, етап менеджменту.

Менеджмент – послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану для досягнення цілей організації [8]. Так, перший етап передбачає планування ЗЕД, організування служб та підрозділів, що займаються ЗЕД, мотивування працівників, контролювання результатів роботи у сфері ЗЕД та усунення виявлених під час контролю відхилень, недоліків. Тобто перший етап – реалізація функціонального підходу менеджменту. Виконання функцій передбачає створення системи методів менеджменту – сукупності способів впливу керуючої системи на керовану. Тобто другий етап – формування методів менеджменту, наприклад: план експорту, план міжнародної науково-технічної співпраці, штатний розпис працівників відділу ЗЕД, положення про використання комісійної форми оплати праці для фахівців з експорту тощо. Для того, щоб за допомогою сформованих методів менеджменту здійснити управлінський вплив, необхідно їх трансформувати в управлінські рішення. Відповідно до цього на третьому етапі здійснюється формалізація методів менеджменту: затверджуються накази, розпорядження, вказівки щодо здійснення тих чи інших дій. Управлінські рішення доводяться від керуючої системи (апарату управління) до керованої (працівників відповідних підрозділів) каналами прямого зв'язку і здійснюють управлінський вплив. Четвертий етап передбачає забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є об'єднувальною функцією – визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації, використання форми влади і стилів керівництва.

Крім того, процесійний підхід передбачає дезагрегацію управлінського процесу на підсистеми та функціональні рівні [15]. Тому для його реалізації необхідно спиратися на той факт, що підприємство – система, яка має “вхід” – ресурси та “вихід” – результат. З цим погоджуються вчені-економісти, праці яких були проаналізовані вище [9–11]. “Вхід” та “вихід” – елементи системи, які пов'язані між собою зв'язками. На “вході” завжди є ресурси (фінансові, трудові, інформаційні), а на “виході” – результат трансформації ресурсів. Будь-який керівник прагне, щоб отримані результати відповідали затраченим ресурсам. Тому максимальна увага приділяється перетворенню ресурсів. Тобто процес – елемент системи, а тому існує взаємозв'язок між функціональним, процесійним, системним підходами до менеджменту.

Але аналогічно до функціонального та процесійного підходів не може існувати окремо ситуаційний підхід, який передбачає управління на основі конкретної ситуації. В ситуаційному підході важливим є вміння моделювати ситуацію – здатність виділити із ситуації найістотніший чинник. Перевагу ситуаційному підходу надавала М.П. Фоллет, яка вважала, що менеджмент повинен виходити

із ситуації і керуватись тим, що вона диктує, а не тим, що написано у функціональному приписі [9]. Проте не завжди можна знехтувати функціональним підходом, тобто процесійним, оскільки у ході планування застосовується нормативний підхід, за яким встановлюються нормативи за найважливішими елементами: норми якості, ресурсомісткості, параметрів ринку, показників організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу; норми забезпечення робітників і підрозділів усім необхідним для нормальної роботи, норми ефективності використання ресурсів [2]. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності, підприємство зменшує можливість непередбачених дій зовнішніх факторів, ступінь ризику, пов'язаного з їхніми діями. А отже, функціональний підхід можна назвати основою діяльності, тому що її необхідно, передовсім, спланувати, організувати, мотивувати працівників, які виконують певні функції, проконтролювати, та у разі необхідності внести певні корективи. Тобто ситуаційне управління ґрунтується на реалізації функцій менеджменту, але видозмінених стосовно впливу певних чинників. Тому ситуаційний підхід здійснюється через процесійний підхід, який, своєю чергою – через ситуаційний.

Стратегічний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – розроблення напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягнення її цілей. Виходячи на міжнародний ринок, підприємства повинні здійснити аналіз міжнародного середовища, тобто застосувати стратегічний підхід. Цей підхід покликаний сформулювати перспективний курс розвитку організації та визначити стратегічні показники у сфері ЗЕД, яких прагне досягти організація у прогнозованих умовах, а тому необхідно розробити тактику для реалізації цієї стратегії [8]. Тому цілком зрозумілим є те, що стратегічний підхід реалізовується через тактичний, тобто через досягнення поточних і оперативних планів. Проте при реалізації цих планів виходять з стратегічних цілей, тобто тактичний підхід здійснюється на основі стратегічного планування.

Тактичний підхід передбачає виконання короткострокових цілей. Тому у межах тактичного підходу актуальним є ситуаційний підхід, адже реалізація поточних цілей передбачає управління конкретними ситуаціями. Відповідно до цього і тактичний підхід реалізується через функціональний та процесійний.

Для будь-якого підприємства важливою є взаємодія усіх проаналізованих вище підходів для того, щоб отримати максимально очікуваний результат діяльності. Якщо ефективно поєднати усі підходи, то може виникнути так званий синергічний ефект – ефект, який передбачає зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їхнього злиття, інтеграції [6]. Тобто відповідне поєднання усіх підходів дасть більше користі, ніж би вони існували окремо.

Але при взаємодії підходів виникають не лише синергічні зв'язки, а і рекурсивні (причинно-наслідкові), і циклічні (зворотні) [7]. Суть рекурсивних зв'язків між підходами до менеджменту ЗЕД полягає у тому, що вони допомагають простежити логіку змін, що відбуваються при застосуванні певного підходу і визначають необхідні зміни іншого.

Проте треба усвідомлювати той факт, що економіка не статична, а тому будь-яка взаємодія підходів зазнає змін з часом. Тому за умови розуміння того, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності досягається через інтеграцію підходів, необхідно запам'ятати найважливіший постулат про те, що час – пріоритетний чинник. Відповідно до цього інтегрований підхід повинен передбачати не лише сукупність підходів, та зв'язки між ними, а і те, що вони є динамічними, тобто ґрунтуються на динамічному підході. Щодо статичного підходу, то він є “фотографією” певної події, тобто є елементом ситуаційного підходу.

Оскільки підприємство – суб'єкт економіки, то воно намагається використовувати такі правила та прийоми вибору цілей і засобів їхнього досягнення, які забезпечують досягнення максимально очікуваного результату. Тобто інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД ґрунтується на економічному підході [2]. Тобто будь-яка дія ґрунтується на економічній доцільності тих чи інших методів, форм управління. Економічні мотиви переплітаються з усіма функціями менеджменту та з усіма елементами системи, оскільки основною діяльністю підприємства є прибуток.

Отже, успіх зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексності, послідовності вжитих заходів. Важливо розуміти, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – багатогранний, вимагає використання різних підходів. Завдання керівника полягає в тому, щоб вибрати не єдиний підхід, який найбільшою мірою відповідає умовам його підприємства, а

поєднати усі можливі підходи так, щоб отримати максимальний результат – синергійний ефект. Інтегрований підхід повинен передбачати врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у їхній взаємодії. Комплексне поєднання усіх цих підходів зумовлює синергію – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті інтеграції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виконані дослідження свідчать про те, що немає чіткого визначення підходів до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на це було розглянуто усі відомі підходи до управління ЗЕД і здійснено їхню класифікацію за такими критеріями: фактор часу (динамічний, статичний); спрямування (стратегічний, тактичний); зміст (функціональний, процесійний, ситуаційний, системний).

В результаті було виявлено, що підприємства не можуть обмежуватися в управлінні лише одним певним підходом. Функції реалізуються протягом певного періоду, для певної операції, тобто цей підхід використовується у ситуаційному менеджменті. Проте останній передбачає управління конкретною ситуацією, а відповідно – застосування функцій у цих умовах. Ситуаційний підхід розглядає управління з короткотермінових позицій, тобто передбачає реалізацію тактичного підходу. Але діяльність підприємства незмінно пов'язана з використанням тих чи інших ресурсів. Тобто перед керівництвом постає питання: що робити з “вихідними” ресурсами для одержання “вихідних” результатів? Підприємство постає системою, для ефективної діяльності якої необхідно застосувати загальновідомі функції, але пристосовані для трансформації того чи іншого ресурсу, для досягнення цілей. Отже, виникає така особливість: системний підхід реалізовується через комплекс ситуаційного, функціонального та процесійного підходів, тобто через причинно-наслідковий зв'язок між окремими підсистемами і елементами систем менеджменту, між рівнями управління за вертикаллю та, відповідно, між суб'єктами управління за горизонталлю. Досягти ефективної взаємодії між усіма елементами можна, лише будуючи її як форму реалізації місії підприємства, тобто вона досягається через стратегічне управління.

1. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.* 2. *Статенко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент. Словник довідник: Навч. посібник для студентів вищ. нав. закл. – Хмельницький: Поділля, 2004. – 587 с.* 3. *Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. Економічний словник: У 2 т. Т.2 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.* 4. *Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.2. – К.: “Академія”, 2001. – 848 с.* 5. *Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник. – К.: “Знання – Прес”, 2002. – 384 с. (<http://www.readbookz.com/book>).* 6. http://vuzlib.net/menl_kneu. 7. *Рогожин В.Д. Менеджмент ЗЕД. Навч. посіб./ Рогожин В.Д., Базалієва Л.В. – Харків: Вид. ЧНЕУ, 2006. – 196 с.* 8. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект – захід”, 2003. – 352 с.* 9. *Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 154 с.* 10. *Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 1997 – 488 с.* 11. *Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник. – К.: Аграрна наука, 2004. – 208 с.* 12. *Тлумачний словник української мови / Укл. Т.В. Ковальва, Л.В. Коврила. – Харків: Синтекс, 2002 – 672 с.* 13. *Основи ЗЕД. Опорний конспект лекцій. / За ред. О.П. Гребельника. – К.: Видав.центр КНТЕУ, 2003. – 300 с.* 14. <http://www.vuzlib.net>. 15. *Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / За ред. І.О. Піддубного – 2-ге видання, стереотип – Харків, 2006. – 252 с.*