

Кононенко О.С.
Дунська А.Р.

канд. екон. наук, доцент,

Національний технічний університет України «КПІ»

**ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

**FORMS OF ORGANIZING SUPPORT EXPORT ACTIVITIES INDUSTRIAL
ENTERPRISES IN UKRAINE**

Дана стаття присвячена організаційному забезпеченню експортної діяльності на промислових підприємствах України. Наведено основні причини виходу промислового підприємства на міжнародний ринок. Розглянуто причини та мотиви, що спонукають підприємство здійснювати експорту діяльність. Представлено переваги експорту як найбільш поширеної форми міжнародного бізнесу. Визначено фактори, які впливають на питання вибору форми організації експортної діяльності. Досліджено чинники, що впливають на вибір форми організації експортних операцій на промисловому підприємстві. Відповідно до цього виділено форми організації експортної діяльності на підприємстві: спеціаліст ЗЕД, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, департамент ЗЕД та зовнішньоторговельна фірма. Розглянуто причини організації експорту у вигляді спеціаліст ЗЕД. Наведено доцільність створення, основні функції та завдання, орієнтовану структуру відділу зовнішньоекономічних зв'язків. Досліджено причини перетворення відділу зовнішньоекономічних зв'язків в департамент ЗЕД. Представлено особливості створення та функціонування зовнішньоторговельної фірми.

Данная статья посвящена организационному обеспечению экспортной деятельности на промышленных предприятиях Украины. В ней приведены основные причины выхода промышленного предприятия на международный рынок. Рассмотрены причины и мотивы, побуждающие предприятие осуществлять экспортную деятельность. Представлены преимущества экспорта как наиболее распространенной формы международного бизнеса. Определены факторы, которые влияют на вопрос выбора формы организации экспортной деятельности. Исследованы причины, влияющие на выбор формы организации экспортных операций на промышленном предприятии. В соответствии с этим, выделены формы организации экспортной деятельности на предприятии: специалист ВЭД, отдел внешнеэкономических связей, департамент ВЭД и внешнеторговая фирма. Рассмотрены причины экспортной деятельности в виде специалиста ВЭД. Приведена целесообразность создания, основные функции и задачи, ориентированная структура отдела внешнеэкономических связей. Исследованы причины преобразования отдела внешнеэкономических связей в департамент ВЭД. Представлены особенности создания и функционирования внешнеторговой фирмы.

This article focuses on organizational support export activities industrial enterprises in Ukraine. It lists the main causes the output of industrial enterprises in the international market. Considered the reasons and motivations for the company to carry out export activities. Presents the advantages of exports as the most common form of international business. Identified the factors that

affect the issue of choosing the form of organization of export activities. Investigated the factors influencing the choice of forms of export operations in an industrial plant. In accordance with this, marked the forms of export activity in the enterprise: FEA Specialist, Department of Foreign Economic Activity, Division of FEA and foreign trade company. Considered the causes of export activity in the form of specialist FEA. Shows the feasibility of establishing the basic functions and tasks oriented structure of Department of Foreign Economic Activity. Investigated the reasons for conversion of Department of Foreign Economic Activity into Division of FEA. Presented the features of the establishment and functioning of the foreign trade company.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, організація ЗЕД, відділ ЗЕД, департамент ЗЕД, зовнішньоторговельна фірма.

Вступ. Ринкова трансформація української економіки висунула перед економічною наукою безліч проблем, що вимагають глибокого теоретичного осмислення і обґрунтування шляхів їх практичного вирішення. Одна з них полягає в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. З переходом до ринкової економіки відносини, що створюються в процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розширилися кардинальним чином. Саме тому, дедалі важливішу роль у зовнішній торгівлі стали відігравати різні організаційні форми її реалізації.

Теоретичні аспекти організації експортної діяльності розглянуто в роботах українських та закордонних вчених. Зокрема, в роботах науковців: Кринської Л. І. [2], Шкурупія О.В [4], Тюріної Н.М. [9], Кириченко О.А. [10], Безуглої В.М [7], Волчка Л.А. , Козлової Н.В. і Сотника А.Ю., Потієнко Л.І. [6], Клетника А.П. [8], Бажанюка Г.Є. та ін.

Постановка завдання. Метою даного дослідження роботи є виявлення чинників, що впливають на вибір організаційного забезпечення експортних операцій та характеристика особливостей основних форм організації експортної діяльності на промисловому підприємстві.

Методологія. При аналізі даної проблеми було використано системний підхід до дослідження форм організаційного забезпечення експортної діяльності. Методологічну основу дослідження складають методи: порівняння, узагальнення, ситематизації, аналіз та синтез, системно-структурний аналіз.

Результати дослідження. В даний час, все більше українських компаній прагнуть вийти на глобальний ринок, тим самим підтверджуючи позицію лідерства в галузі.

В основі причин, які спонукають підприємство здійснювати експортну діяльність, знаходиться прагнення установи збільшити прибутковість, а з тим й ефективність виробничої діяльності шляхом збільшення обсягів продажу виробленої продукції. До таких причин належать:

- залучення нових клієнтів;
- економічна вигода від диверсифікації продукції;
- продукція знаходиться на стадії зрілості на місцевому ринку;

- товар має сезонний попит;
- менша конкуренція на зовнішньому ринку;
- скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності;
- переваги за рахунок ключової компетенції;
- збільшення ринкової капіталізації компанії;
- задоволення вимог акціонерів щодо розширення діяльності компаній на глобальному рівні.

Прийняти рішення щодо початку експортної діяльності промислове підприємство спонукають мотиви, що формуються на основі потреб організації. Мотиви початку експортної діяльності підприємства можна підрозділити на дві категорії: проактивні і реактивні [2, с. 26-27].

Проактивні мотиви - це зовнішні або внутрішні стимули, які спонукають підприємство починати активні дії, що ґрунтуються на бажанні менеджерів використовувати наявні у фірми конкурентні переваги або ринкові можливості, які відкриваються.

До них належать:

- прибуток і зріст;
- амбіції й прагнення менеджерів;
- унікальний продукт або технологія;
- можливості закордонних ринків;
- економія на масштабах виробництва;
- податкові й інші фінансові вигоди.

Рис. 1. Причини, мотиви та переваги початку експортної діяльності промислового підприємства [2]

Реактивні мотиви початку експортної діяльності припускають, що підприємство займає пасивну позицію і лише реагує на прогнози, що виникли в її внутрішнім або зовнішнім середовищі. До реактивних мотивів належать:

- тиск конкурентів;
- недостатні розміри або зниження активності на внутрішньому ринку;
- наявність надлишкових виробничих потужностей;
- несподівані закордонні замовлення;
- збільшення обсягу продажів сезонної продукції;
- близькість закордонних споживачів.

Однією з найбільш поширених форм виходу промислових підприємств на зовнішній ринок є експорт продукції. Його очевидна привабливість полягає в мінімальних витратах на завоювання ринку та в унікальній можливості своєчасного передбачення ризиків, і їх страхування.

Експорт як найбільш поширена форма міжнародного бізнесу має певні переваги [3]:

1.Мінімальні зміни у товарному асортименті підприємства та його структурі.

2.Мінімальні інвестиційні витрати на експорт та поточні грошові зобов'язання.

3.Низький рівень ризику при вході на ринок та легкість виходу.

4.Підвищення внутрішньої конкурентоспроможності підприємства.

5.Диверсифікація діяльності.

6.Зниження собівартості одиниці продукції.

Висококваліфіковані фахівці ЗЕД в штаті

Організаційна структура та

8.Продаж надлишкового виробничого обсягу продукції

9.Збільшення життєвого циклу продукції .

10.Отримання нових знань і досвіду.

На питання вибору форми організації експортної діяльності впливає ряд чинників, зображених на Рис. 2

Довгострокові цілі

Форма організації експортної діяльності

Спеціаліст ЗЕД

Відділ зовнішньо-економічних зв'язків (ВЗЕЗ)

Дочірна компанія

У рамках підприємства-виробника

Стороння торгова компанія

Рис. 2. Форми організації експортної діяльності та чинники, що впливають на їх вибір [5]

Окрім специфіки ринку експорту на вибір впливає особливості і ефективність діяльності підприємства-виробника, в залежності від цього існують принципово різні форми організації експортної діяльності:

- у рамках підприємства-виробника продукції, що експортується;
- у формі окремої дочірньої компанії, цілком сфокусованої на експортної діяльності;
- із залученням сторонньої торгової компанії, що спеціалізується на

зовнішньоторговельних операціях (аутсорсинг ЗЕД).

На промисловому підприємстві вибір форми організації експортної діяльності визначається, перш за все, ступенем інтернаціоналізації виробничої діяльності (фірма вже бере участь або тільки має намір включитися в міжнародні операції, кількість і характер вже освоєних зовнішніх ринків), методами реалізації продукції фірми (самостійні експортні операції або через посередників), а також масштабом підприємства та обсягом його фактичного і потенційного експорту, що визначає кількісні параметри служби управління ЗЕД [6].

Якщо на підприємстві планується здійснювати поодинокі експортні операції з разовою або періодичною поставкою, то досить залучення до роботи одного фахівця. Форма організації - *спеціаліст ЗЕД*.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЗЕД) створюється в структурі управління підприємством при постійному характері експортних та інших зовнішньоекономічних операцій і націленості на їх розширення.

Його завдання - управління ЗЕД як елементом цілісної системи внутрішньофірмового управління, як правило, без безпосередньої участі в здійсненні зовнішньоторговельних операцій, транспортування вантажів, митних процедур, тощо. Він створюється для планування, організації, координації ЗЕД підприємства.

Орієнтовна структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків зображена на Рис 3.

Рис. 3. Орієнтовна структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків [8]

Як видно зі схеми на Рис. 3, весь обсяг роботи розбивається на кілька груп зі своїми спеціалізованими функціями:

– група планування угод (дослідження попиту та пропозицій, планування обсягів збуту, обробка експортних замовлень, підготовка, оформлення і виконання контрактів на експортні поставки);

– група маркетингу та реклами (відстеження динаміки цін, збір кон'юнктурних матеріалів, ведення рекламної діяльності і підготовка матеріалів для участі в міжнародних спеціалізованих виставках і ярмарках);

– група валютно-фінансового контролю (валютне планування і контроль за кредитними і розрахунковими операціями, дотримання інтересів підприємства при всіх зовнішньоторговельних угодах);

– транспортно-експедиційна група (планування і забезпечення всіх експортних перевезень, а також митне оформлення вантажів відповідно до

міжнародних норм та умовами договорів);

– бухгалтерська група (облік і звітність експортних операцій, розрахунки з банками, постачальниками, сторонніми організаціями, аналіз результатів фінансової діяльності).

Основними завданнями ВЗЕЗ промислового підприємства можуть бути [10].

– участь у розробці стратегії ЗЕД підприємства

– сприяння розвитку ЗЕД з метою прискорення економічного та соціального розвитку підприємства;

– управління експортним потенціалом виробництва, неухильне підвищення його технологічного і технічного рівня;

– забезпечення виконання підприємством зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;

– пошук і освоєння нових форм міжнародного економічного, виробничого і науково-технічного співробітництва;

– забезпечення орієнтації основних управлінських служб і працівників підприємства на максимально можливе використання переваг міжнародного поділу праці.

Свою діяльність цей відділ не може вести у відриві від самого виробництва, без взаємодії з іншими службами підприємства: підрозділом економіки та фінансування; юридичним відділом; загальною бухгалтерією підприємства; управлінням матеріально-технічного постачання; службами, підлеглими заступнику директора з виробництва; транспортним цехом і експедицією підприємства. Також важливі взаємодії зі сторонніми організаціями, які беруть участь у забезпеченні експортних замовлень.

Чисельність і необхідність всіх названих підрозділів визначається обсягом зовнішньоекономічних операцій всього підприємства [8].

Департамент з ЗЕД доцільно створювати у великих компаніях, орієнтованих на зовнішньоекономічні операції, що носять постійний, стійкий характер, як правило, на довгострокових умовах.

При наростанні обсягів експортних та інших зовнішньоторговельних операцій, їх ускладненні відбувається перетворення ВЗЕЗ в департамент ЗЕД, що є порівняно відокремленим підрозділом підприємства, але не має самостійного балансу і організаційно-правового статусу, як зовнішньоторговельні фірми.

Структура департаменту ЗЕД ускладнюється, і штат співробітників включає: начальника департаменту, заступника, економіста з ЗЕД, менеджерів з експорту (імпорту), експерта з митного оформлення, фахівців з міжнародного маркетингу, контролю якості експортної продукції, фахівця, що взаємодіє з державними органами, бухгалтера з ЗЕД, перекладачів, юриста та ін.

Зовнішньоторговельні фірми (ЗТФ) входять до складу великих об'єднань з масштабними зовнішньоекономічними операціями.

ЗТФ має права юридичної особи і веде самостійний баланс. Об'єднання-засновник зберігає повний контроль за діяльністю ЗТФ, але будує з

нею свої відносини на договірній основі. Економічна доцільність такого підходу визначається підвищенням стимулів фірми як самостійного господарського суб'єкта до максимізації прибутку, підвищення рентабельності угод, до розширення кола клієнтів.

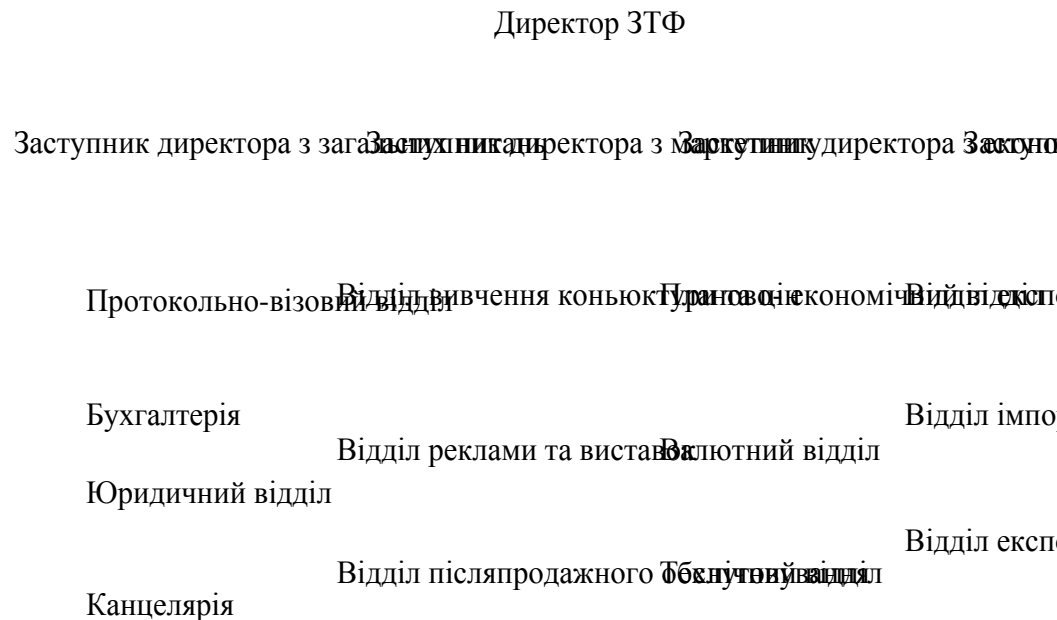


Рис. 4. Орієнтовна структура ЗТФ лінійно-функціонального типу [10]

Маючи юридичний статус самостійного посередника, ЗТФ залишається для підприємства фактично власною службою ЗЕД, а також джерелом додаткових комерційних можливостей і прибутків.

Найчастіше організаційна структура зовнішньоторговельної фірми лінійно-функціональна або дивізійна. На рис. 4 наведена структура ЗТФ лінійно-функціонального типу. При побудові ЗТФ як дивізійної структури розподіл фахівців буде відбуватися по регіонах діяльності підприємства.

Висновок. Вигода від диверсифікації, компенсація сезонного попиту, стадія зрілості продукції на внутрішньому ринку, менший рівень конкуренції на зовнішньому ринку спонукає підприємство розпочати експортну діяльність, що в результаті підвищує дохідність та загальну конкурентоспроможність організації.

В залежності від специфіки ринку експорту та особливостей функціонування підприємства-виробника виділяють принципово різні форми організації експортної діяльності: у рамках підприємства-виробника продукції, що експортується (спеціаліст ЗЕД, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, департамент ЗЕД); у формі окремої дочірньої компанії, сфокусованої на експортної діяльності (ЗТФ); із залученням сторонньої торгової компанії, що

спеціалізується на зовнішньоторговельних операціях (аутсорсинг ЗЕД).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні підходів до організаційного забезпечення експортної діяльності промислового підприємства.

На промисловому підприємстві вибір форми організації експортної діяльності визначається рівнем інтернаціоналізації виробничої діяльності, методами реалізації продукції фірми, а також масштабом підприємства та обсягом експорту.

Якщо на підприємстві планується здійснювати поодинокі експортні операції, форма організації - спеціаліст ЗЕД. Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЗЕД) створюється при постійному характері експортних та інших зовнішньоекономічних операцій та націленості на їх розширення. Департамент ЗЕД доцільно створювати у великих компаніях, орієнтованих на зовнішньоекономічні операції, що носять постійний, стійкий характер, як правило, на довгострокових умовах. Зовнішньоторговельні фірми (ЗТФ) входять до складу великих об'єднань з масштабними зовнішньоекономічними операціями.

Література:

1. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність від 16.04.1991 р. № 959- XII (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.
2. Кринська Л. І. Міжнародний маркетинг. Одеса: Наука і техніка, 2006. 248 с.
3. Амеліна І.В. Мотиви та способи виходу українських підприємств на нові зовнішні ринки [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73619.doc.htm
4. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник/ О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко та ін. К.: ЦУЛ, 2012. 248 с.
5. Сачук О.В. Сучасні форми організації експорту: практика застосування на підприємстві. К.: Вісник КНУТД, 2011. №6. С.241244
6. Полієнко Л.І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://abc.vvsu.ru/Books/osnovi_ved/default.asp
7. Безугла В.М. Зовнішньоекономічна діяльність: курс лекцій. Тамбов: ТГТУ, 2008. 80 с.
8. Клетеник А.П. Зовнішньоекономічна діяльність / А.П. Клетеник, Г.Є. Баженов. Н.: НГТУ, 2008. 356 с.
9. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка // М-во освіти і науки, молоді та спорту України. К.: Центр учб. літер., 2013. С. 238243.
10. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2008. 484 с.