



УДК 658.5.011: 67.05

Павлюк Т.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено сучасний стан, організацію та методи управління експортною діяльністю на машинобудівних підприємствах України. Висвітлено проблеми, що перешкоджають збільшенню обсягів реалізації продукції машинобудівних підприємств України як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Наведено рекомендації щодо розв'язання цих проблем. Показано основні методи визначення ефективності організації управління експортною діяльністю на підприємствах. Проаналізовано чинники, що безпосередньо впливають на визначення експортної політики підприємств машинобудування України.

Ключові слова: експорт, зовнішньоекономічна діяльність, машинобудівна галузь, підприємство, управління, організаційна структура, методи управління.

Участь України в міжнародній торгівлі є джерелом економічних переваг, які дають змогу ефективніше використовувати наявні ресурси, активізувати потенціал спеціалізації виробництва, підвищити рівень структурної оптимізації економіки. Як відомо, основними функціональними елементами міжнародної товарної торгівлі є експортно-імпортні операції. Сучасний стан економіки України характерний спадом багатьох макроекономічних показників. Ця складна ситуація посилюється також кризовим станом однієї з найважливіших галузей України – машинобудування і спадом експорту продукції цієї галузі зокрема. Ефективний розвиток експортної діяльності підприємств має ґрунтуватися насамперед на адаптації підприємств до вимог міжнародного ринку.

В умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, що відбуваються в українській та світовій економіці, а також враховуючи намагання України посилити свою позицію як конкурентного суб'єкта світових економічних відносин, актуалізується удосконалення механізму експортної діяльності підприємств української економіки загалом і в галузі машинобудування зокрема.

Серед зарубіжних та вітчизняних авторів, які досліджували цю тему, а також вивчали питання, пов'язані з організацією та управлінням зовнішньоекономічної діяльності в цілому, варто виділити таких, як І. Ансофф, П. Бимиш, Дж. Деніелз, П. Друкер, Д. Кемпбел, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, А. Моррісон, Л. Радеба, В. Гончар, А. Градова, Г. Дроздова, І. Кириченко, Л. Коваль, В. Кредісов, А. Сіваченко, В. Сіденко.



Проаналізувавши та дослідивши попередні дослідження науковців, які вивчали експортний потенціал та методи управління експортною діяльністю машинобудівних підприємств, можна зробити висновок, що остаточних рекомендацій щодо поліпшення організації і методів управління галуззю не було зроблено. Учені передусім вивчали проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у цілому і не приділяли особливої уваги методів управління експортом підприємств машинобудівної галузі України.

Новизна даної статті полягає у тому, що в ній досліджено проблеми та методи управління експортною діяльністю підприємств машинобудування окремо від інших видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Цілями обраної теми стали виокремлення та висвітлення головних сучасних ефективних методів управління експортом на машинобудівних підприємствах для подальшого збільшення обсягів продажів готової продукції підприємств машинобудування на закордонних ринках.

Українська економіка має кілька основних статей в експорті готової продукції за різними галузями. І саме машинобудівний комплекс займає в експорті товарів української економіки одне з провідних місць. Про це свідчить аналіз статистичних даних, які надає Комітет статистики України. А саме, аналіз обсягів експорту продукції підприємствами машинобудівної галузі України за вісім років (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг експорту продукції машинобудівної галузі
з 2006 до 2013 р. (млн. дол. США) [1]**

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
3328,5	4977,1	6341,1	5013,5	5670,7	6759,0	7026,7	6975,3

Як бачимо з даних таблиці 1, динаміка експорту товарів підприємств машинобудівної галузі дещо неоднозначна, тобто за вісім проаналізованих років експортної діяльності підприємств машинобудівного комплексу обсяги продажів готової продукції на закордонних ринках то збільшувалися, то знову зменшувалися. Але все ж таки, динаміка свідчить про поступове планомірне підвищення обсягів експорту продукції машинобудування. І це наочно представлено на рисунку 1.

Але нашим завданням було, насамперед, виявити роль і значення машинобудівної галузі України в загальному обсязі експорту товарів нашої країни. І для цього проаналізуємо відсоткові показники експорту товарів підприємств машинобудування щодо обсягів загального експорту України за 2006–2013 рр. Для цього звернемо увагу на таблицю 2.

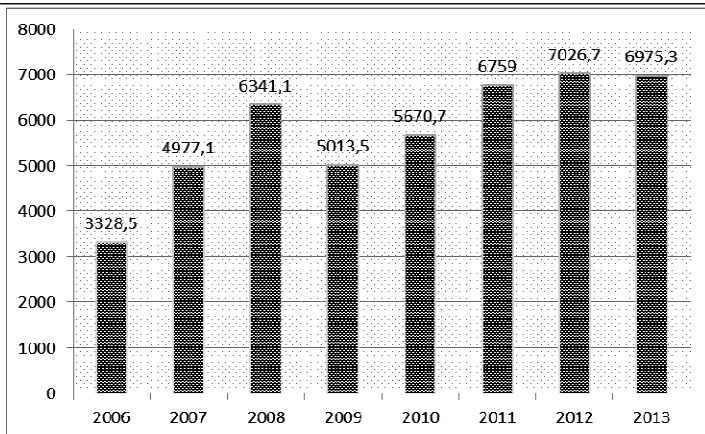


Рис. 1. Динаміка експорту продукції машинобудівної галузі з 2006 до 2013 р.

Таблиця 2

Обсяг експорту продукції машинобудування у відсотках до загального обсягу експорту країни за рік (з 2006 до 2013 р., %)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
8,7	10,1	9,5	12,6	11	9,9	10,2	11,0

Аналіз економічного стану багатьох українських підприємств машинобудівної галузі, який здійснили науковці в різний час, свідчить, що багато з підприємств, котрі виробляють продукцію машинобудування в Україні, мають за основу виробництва не лише старі й малоефективні технології, а ще й старі та неефективні методи управління експортною діяльністю. І саме неефективні інструменти та методи управління експортом не дають змоги підприємствам машинобудівної галузі нашої країни збільшувати обсяги експорту своєї продукції за кордон і тим самим сприяти поліпшенню стану платіжного балансу України.

Експорт – одна з головних складових зовнішньоекономічної діяльності фірми та її зовнішньоекономічних зв'язків. Тож використання новітніх засобів і кращих методів організації експортної діяльності підприємства, вдосконалення роботи на зовнішніх ринках набувають першочергового значення для подальшого збільшення експортних операцій підприємств. Активно стимулюючи експорт, держава досягає кількох цілей.

По-перше, допомагаючи просуванню товарів за кордон вона сприяє розширенню попиту на продукцію національного виробництва.

По-друге, експортна орієнтація не тільки робить економіку більш динамічною, а й надає її розвитку новій якості.



По-третє, заохочення експорту перетворилося на один з найнеефективніших засобів монополізації економіки [2].

Із урахуванням такого трактування цілей державної політики, спрямованої на заохочення експорту підприємств різних галузей економіки, зокрема галузі машинобудування, слід зазначити, що збільшенням обсягів готової продукції підприємств мають займатися, власне, вони самі. І це, можливо, насамперед за рахунок ефективних методів управління експортною діяльністю. Так, на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни та участі у світових глобалізаційних і трансформаційних процесах особливе значення має ефективність експортної діяльності на підприємствах машинобудування, як вже було зазначено, – однієї з найперспективніших галузей економіки України. Також наголошено, що в сучасних умовах, коли господарська самостійність та незалежність безумовно мають привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості управлінських рішень, актуальною є організація ефективного управління експортною діяльністю на рівні підприємств та підрозділів.

Зовнішньоекономічна діяльність у цілому – це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії форм і методів роботи на ринку іноземного партнера. Експортну діяльність машинобудівні підприємства здійснюють переважно на рівні виробничих структур з повною самостійністю у виборі зовнішнього ринку та іноземного партнера, номенклатури й асортиментних позицій товару для експортно-імпоротної угоди у визначенні ціни і вартості контракту, обсягу та темпів постачання. Все це є частиною виробничо-експортної діяльності підприємств.

Висхідним принципом зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування служить комерційний розрахунок на основі господарської та фінансової самостійності й самоокупності власних валютно-фінансових і матеріально-технічних можливостей. Особливе значення має принцип валютної самоокупності, яку забезпечують за рахунок валютних надходжень від експортних продажів на зовнішніх ринках. А для ефективного керівництва експортом підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління.

Виділяють шість основних організаційних форм управління підприємством: 1) лінійна; 2) функціональна; 3) лінійно-функціональна; 4) програмно-цільова; 5) дивізійна; 6) матрична. За лінійної структури управління здійснюють у стосунках між начальником та підлеглими за ієрархічною структурою згори донизу. За функціональної структури спільні для кількох підрозділів функції управління передають одному органу (підрозділу) або виконавцеві. В лінійно-функціональній структурі управління підприємством управлінські рішення розробляють висококваліфіковані, досвідчені спеціалісти, а розпорядження віддають лінійними ланками. За програмно-цільової структури управління існують керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання всіх ресурсів для досягнення конкретних цілей виробництва та подальшої реалізації продукції. Матрична



структура управління поєднує лінійну, програмно-цільову і функціональну форми. Дивізійна форма управління поєднує процес управління за продуктивним та регіональним принципами [3].

Але, незважаючи на таке різноманіття форм і методів управління підприємством, всі вони призначені насамперед для втілення певних принципів та функцій управління. А саме: планування; організація; добір і розміщення кадрів та їх стимулювання; координація; контроль. І саме такі принципи управління підприємствами України загалом та підприємствами машинобудівної галузі зокрема забезпечують ефективне управління експортною діяльністю на підприємствах. Головна мета експорту – збільшити збут продукції та підвищити дохідність підприємства. Для досягнення даної мети на підприємстві також обов'язково мають здійснювати систему принципів зовнішньоекономічної діяльності, яка закріплена у Законі України про зовнішньоекономічну діяльність. Ця система охоплює такі принципи:

- 1) суверенітет;
- 2) свободу;
- 3) юридичну рівність і недискримінацію;
- 4) верховенство закону;
- 5) захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності;
- 6) еквівалентність обміну.

На підприємствах розрізняють: організаційно-виробничу структуру; структуру управління; організаційну структуру підприємства. Кожне підприємство має системи, які управляють і якими управляють. До систем, якими управляють, належать виробничі підрозділи (цехи, відділи). Таким чином, організаційно-виробнича структура – це система, якою управляють, структура управління – система, яка управляє, а організаційна структура – це взаємозв'язок обох систем. Звідси – структура управління зовнішньоекономічною діяльністю та управління експортом, зокрема, – це система управління у сфері зовнішньої торгівлі, тобто органи, служби, апарат, що управляє експортом. Організаційна структура управління експортом є складовою частиною внутрішньофірмового управління, і визначається вона, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД як її складової.

Перед підприємствами машинобудівної галузі України, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, майже так як і перед підприємствами інших галузей економіки, постають два важливих питання:

1. Як сформувати найбільш сприятливу й ефективну організаційну структуру управління експортом?
2. Як керувати нею, щоб досягти намічених цілей та збільшити обсяги експорту продукції?

На формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю загалом та експортом зокрема значно впливають такі фактори: розмір фірми; значення і характер зарубіжної діяльності; ступінь диверсифікації і складності продукції, яку випускають; характер експортної продукції; спе-



цифіка ринків приймаючих країн та рівень конкуренції на них й ін. На підприємствах машинобудування, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності та експортують багато своєї продукції на іноземні ринки, зовнішньоекономічний апарат нині існує переважно у двох формах:

1) відділу зовнішньоекономічних зв'язків у рамках діючого апарату управління;

2) виходу на зовнішній ринок за допомогою посередників – зовнішньоторговельної фірми.

Другий варіант має як позитивні, так і безліч негативних аспектів, але в цій статті йдеться не про нього, а про аналіз та вивчення організації і методів управління експортною діяльністю машинобудівного підприємства зі середини підприємницької організаційної структури.

Створення розгалуженої структури управління зовнішньоекономічною, зокрема експортною діяльністю, характерна ознака для підприємств, діяльність яких зосереджена на зовнішніх ринках, незалежно від їх організаційно-правової форми. На машинобудівних підприємствах України, котрі експортують свою продукцію на зовнішні ринки, зовнішньоторговельний апарат функціонує здебільшого в двох формах: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу і як самостійний підрозділ у вигляді зовнішньоекономічної фірми.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним підрозділом підприємства. Він становить частину апарату управління. Головним завданням такого підрозділу є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема, – експортною діяльністю. Відділ ЗЕЗ (зовнішньоекономічних зв'язків) на підприємстві машинобудування, яке займається експортною діяльністю, створюють для планування, організації і координації потоків експортоорієнтованої продукції.

Організаційна структура управління відділу ЗЕЗ може бути такою:

- ✓ комерційний сектор;
- ✓ економічний сектор;
- ✓ сектор маркетингу;
- ✓ інженерно-технічний сектор;
- ✓ протокольна група.

Усі ці сектори підпорядковані начальникові відділу ЗЕЗ, який і контролює їх.

На практиці організаційна структура управління ЗЕД підприємства може бути побудована інакше. Наприклад, дирекція із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу ПАТ «Сумське машинобудівне науково-технічне об'єднання ім. М. В. Фрунзе» (м. Суми) має таку структуру:

- ✓ департамент із зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ сектор енергоносіїв;
- ✓ департамент реалізації обладнання;



- ✓ відділ планування;
- ✓ департамент дослідження ринку та реклами.

Керує перерахованими підрозділами директор із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу [2, 176–180].

Створення власних зовнішньоекономічних та окремо експортних служб на підприємствах машинобудування виправдано, якщо:

- ✓ частка експорту велика в загальному обігу;
- ✓ зовнішньоекономічну діяльність здійснюють регулярно;
- ✓ випускають продукцію з високою конкурентоспроможністю, унікальну за властивостями;
- ✓ невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- ✓ продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- ✓ на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

Тож можна, підсумовуючи, сказати, що організаційну структуру машинобудівного підприємства, яке орієнтується на експорт, будують залежно від різноманітності цілей і завдань, визначених керівництвом. Так, різні департаменти або відділи виконують певні функції, які забезпечують ефективне виконання експортних операцій машинобудівних підприємств.

Механізм здійснення управління експортною діяльністю – це способи внутрішньосистемного міжрівневого перетворення або трансформація певних зовнішньоекономічних відносин, а саме експортно-імпортних операцій, що виникають у процесі розвитку зовнішньоекономічних відносин між вітчизняними підприємствами і закордонними покупцями. Цей механізм охоплює: суб'єкти, об'єкти, «дерево цілей» суб'єктів експортно-імпортних операцій, систему способів та інструментів реалізації цілей, моніторинг, діагностику, оцінку досягнутих результатів і корекцію окремих механізмів експортної діяльності.

Ще до початку роботи над планами та організацією експортної діяльності машинобудівному підприємству дуже важливо володіти інформацією з таких питань:

- ✓ які саме форми зовнішньоекономічної діяльності слід обрати;
- ✓ в яких умовах слід здійснювати експортну діяльність;
- ✓ що і коли експортувати;
- ✓ які ресурси має підприємство для експортної діяльності;
- ✓ якою повинна бути структура управління експортом;
- ✓ якого результату очікують від експорту (приблизний розмір прибутку, рентабельність, розміри розширення збуту, валютна виручка).

Наведемо ряд чинників, якими керується управління машинобудівних підприємств України, обираючи саме такий шлях виходу на закордонні ринки, як прямі поставки, тобто прямий експорт.



По-перше, це можливість налагодити більш тісні зв'язки між постачальниками та споживачами, в результаті чого створюються певні гарантії в конкурентній боротьбі з іншими постачальниками.

По-друге, це підвищення надійності та оперативності господарських зв'язків у тих випадках, коли вже налагоджені економічні контакти, створені ефективні технологічні моделі відтворювальної діяльності.

По-третє, це забезпечення наближення виробника до інонаціонального ринку, а також можливості отримання про нього великої кількості інформації.

По-четверте, це забезпечення економії на оплаті послуг посередників – юридичних та фізичних осіб.

По-п'яте, це створення передумов подальшого поглиблення міжнародного співробітництва шляхом усупільнення різних циклів технологій і виробничої діяльності.

У експортної діяльності є певні переваги та недоліки, які також слід враховувати керівництву машинобудівного підприємства перед тим, як планувати й організовувати експортно-імпорتنі операції. До переваг експорту можна віднести: порівняно невеликі фінансові витрати; можливість поступового виходу на іноземні ринки; отримання знань щодо місцевого ринку; можливість обійти обмеження стосовно іноземних інвестицій; збереження контролю над виробництвом продукту. Але разом з тим машинобудівні підприємства, плануючи експортну діяльність, мають проаналізувати основні недоліки експорту, які можуть зашкодити досягненню наміченої мети. А саме: чутливість до тарифної політики та нетарифних бар'єрів; складності з логістикою; потенційні конфлікти з дистриб'юторами; чутливість до коливань валютних курсів.

Ефективна експортна діяльність машинобудівного підприємства залежить, насамперед, від організації правильних етапів оформлення та виконання експортних контрактів. Основними етапами укладання і реалізації таких контрактів є такі:

- ✓ маркетингова робота;
- ✓ розгляд заявок;
- ✓ укладання контракту;
- ✓ виконання контракту;
- ✓ збут продукції [2].

Один з основних етапів здійснення зовнішньоторговельної операції підприємства, після вивчення кон'юнктури зовнішнього ринку, звісно, вибір форм та методів роботи на ринку. І саме вибір цих форм та методів експортери здійснюють з урахуванням: торгово-політичних умов роботи; митного режиму країни-імпортера і нетарифних бар'єрів; способів збуту, які застосовують у країні-імпортері [4]. Все це є одним з основних завдань і функцій, які мають бути доручені організаційному підрозділові управління експортною діяльністю машинобудівного підприємства.



Наскільки виконані завдання цього підрозділу, можна буде оцінити, використовуючи систему показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ця система поділяється на дві групи: показники ефекту та показники ефективності.

Показники ефекту визначають як абсолютні величини та виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

Показники ефективності визначають на основі відношення результатів до витрат, як правило, це відносні показники і виражаються у відносних одиницях.

Розглянемо окремо показники ефекту та ефективності експорту підприємства. Показник економічного ефекту від експорту товарів визначають так:

$$EE_f = TR_{ex} - C_{ex},$$

де EE_f – показник економічного ефекту експорту, грн.;

TR_{ex} – гривнева виручка від реалізації експортної продукції, отримана перерахунком валютної виручки у гривню за курсом на дату надходження валюту, грн.;

C_{ex} – повні витрати підприємства на експорт, які охоплюють витрати на виробництво і реалізацію продукції, грн.

За економічним змістом показник економічного ефекту відповідає поняттю прибутку.

Показник економічної ефективності експорту розраховують так:

$$EE_n = TR_{ex}/C_{ex},$$

де EE_n – показник економічної ефективності експорту грн./грн.

Економічний зміст показника ефективності полягає в тому, що він показує, яка кількість результату (експортної виручки) припадає на кожну гривню витрат. Необхідною умовою ефективності експорту є те, щоб цей показник був більшим за одиницю [4, 264–265].

При організації експортної діяльності підприємств машинобудування доцільно прорахувати можливі та перспективні ефекти від експорту продукції, за умов стану виробничого процесу, що був налагоджений заздалегідь. І, можливо, з урахуванням особливостей саме виробничого процесу та виробничих потужностей підприємств розраховувати експортний потенціал та розробляти власну організаційну структуру експорту, з урахуванням особливостей кожного окремого підприємства.

Отже, проаналізувавши сучасний стан експорту підприємств машинобудування України, можна сказати, що нерівномірність та циклічність коливань обсягів експорту продукції машинобудування з 2006 до 2013 р., була обумовлена низкою чинників. Так, виділимо певні з тих факторів, що призводять до зменшення виробництва продукції машинобудування, зокрема і до зменшення обсягів продажів її на закордонних ринках. По-перше, це скорочення зовнішнього попиту на машинобудівну продукцію, що призвело, своєю чергою до втрат експортерами зовнішніх ринків збуту. По-друге, це те, що виробники намагаються реалізовувати продукцію, яка перебуває на складах, без нарощування обсягів



виробництва. По-третє, значні коливання курсу валют через нестабільну політичну та економічну ситуації в нашій країні. І, по-четверте, неефективна та недосконала система управління експортною діяльністю на підприємствах машинобудівної галузі, що не в змозі вирішувати низку питань з налагодження та збільшення обсягів реалізації продукції, в умовах, що склалися нині в українській економіці та у світовому просторі.

Організація та управління експортом машинобудівного підприємства у сучасних умовах мають бути невід'ємно пов'язані з управлінням виробничою діяльністю, яка, своєю чергою, повинна бути спрямована на збільшення надходження фінансових ресурсів, зменшення поточних витрат та на зростання обсягів реалізації продукції. Також організація експортної діяльності підприємств машинобудування має бути пов'язана з постійною підтримкою конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Для цього необхідно забезпечити високу якість продукції та дотримання екологічних вимог.

Наведемо основні вимоги, виконання яких доцільне не лише для ефективного управління експортною діяльністю, а й для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції машинобудівних підприємств: повний цикл виробництва продукції; стабільні канали просування товарів; постійний моніторинг ринку; розширення ринків збуту за кордоном; укладання нових контрактів та багато інших завдань, частину яких спроможне виконати належним чином організоване управління експортною діяльністю на машинобудівному підприємстві.

*Pavlyuk T. **Organization and management of an export activity in machine-building enterprise.** The article explored the current state, organization and management methods of an export activity in the machine-building enterprises of Ukraine. Highlight the problems that hinder the increase of volumes of realization of products of machine-building enterprises of Ukraine as on internal and external markets. The recommendations for addressing these problems and are the major effective methods of organizing and managing an export activity of the enterprises of machine-building industry of our country. Analyzed the main methods to determine the effectiveness of the organization managing an export activity in enterprises. Highlights certain factors that have a direct impact on the determination of the export policy of the enterprises of mechanical engineering of Ukraine.*

Key words: export, foreign economic activity, machine-building industry, Enterprise, management, organizational structure, management methods.

*Павлюк Т. С. **Организация и управление экспортной деятельностью на машиностроительном предприятии.** Исследованы современное состояние, организация и методы управления экспортной деятельностью на машиностроительных предприятиях Украины. Освещены проблемы, которые препятствуют увеличению объемов реализации продукции машиностроительных предприятий Украины как на внутренних, так и на внешних рынках. Даны рекомендации по решению этих проблем. Показаны основные методы определе-*



ния эффективности организации управления экспортной деятельностью на предприятиях. Проанализированы факторы, имеющие непосредственное влияние на определение экспортной политики предприятий машиностроения Украины.

Ключевые слова: экспорт, внешнеэкономическая деятельность, машиностроительная отрасль, предприятие, управление, организационная структура, методы управления.

Література

1. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Дроздова. – К. : ЦНЛ, 2004. – 171 с.
2. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
3. Мочерний С. В. Основи економічних знань : підруч. / С. В. Мочерний. – [2-ге вид., уточн.]. – К. : Академія, 2001. – 312 с.
4. Орловська Ю. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. / за ред. Ю. В. Орловської. – Дніпропетровськ, 2010. – 304 с.
5. Статистичні дані [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.