

УДК 339.564

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ  
В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ****Васильєва В.Г., к.е.н.****Лукашук В.М.***Університет митної справи та фінансів*

У статті проаналізовано основні засади функціонування механізму здійснення експортних операцій. Ефективна взаємодія економіки країни зі світовим господарством можлива лише за умови створення у країні високорозвинутого експортного комплексу, структурні та функціональні характеристики якого мають визначатися у контексті основних тенденцій розвитку сучасного міжнародного бізнесу, стратегічних ресурсів розвитку країни та її національних інтересів. Практика розвитку сучасного міжнародного бізнесу свідчить, що без ефективної системи управління неможливо забезпечити успіх країни та її підприємств у їх боротьбі за світогосподарські позиції. У найбільш розвинутих країнах світу у вирішенні проблеми конкурентоспроможності підприємств активно використовується потенціал так званих «мета-ресурсів» (міжнародний маркетинг, експортний менеджмент, менеджмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення цілей їх міжнародного бізнесу. Таким чином, особливо актуальними є проблеми розробки теоретично виважених моделей та методико-практичного інструментарію управління експортною діяльністю підприємства, вдосконалення системи його організаційно-економічного забезпечення, що адекватні умовам транзитивної економіки.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експортні операції, механізм управління, рівні управління, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, зовнішньоторгова фірма

UDC 339.564

**THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF EXPORT OPERATIONS  
IN THE CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATIONS****Vasylieva V.H., PhD in Economics****Lukashuk V.M.***University of Customs and Finance*

The article analyzes the main principles of functioning of the mechanism of realization of export operations. The effective interaction of the economy with the world economy is possible only under condition of creation in the highly developed country of export of the complex structural and functional characteristics which must be defined in the context of the main trends of modern international business, strategic resources

development of the country and its national interests. Practice of contemporary international business shows that without an effective control system, it is impossible to ensure the success of a country and its companies in their struggle for global economic position. In the most developed countries in solving the problem of the competitiveness of enterprises to actively use the potential of the so-called «meta-resources» (international marketing, export management, management of personnel and organization), the quality of which is crucial for achieving their international business. Thus, particularly relevant are the problems of the development of Mature patterns and methodical-practical tools of management of export activities of enterprises, improve the system of organizational and economic security, adequate to the conditions of transitive economy.

**Keywords:** foreign trade, export operations, mechanism of management, levels of management, the Department of foreign economic relations, foreign trade firm

**Актуальність проблеми.** Ефективне функціонування економіки жодної країни не може відбуватися без розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків. Зовнішньоекономічна діяльність, основу якої становлять експортні операції, дає змогу якнайповніше реалізовувати переваги міжнародного розподілу праці, управлінського досвіду, істотно впливати на темпи економічного зростання, сприяти збільшенню національного доходу держави.

На рівні держави потреба у своєчасній, достовірній і об'єктивній інформації про експортні операції необхідна для проведення відповідних економічних реформ, а на рівні підприємств – для ефективного управління експортними операціями. Особливої актуальності набуває необхідність обґрунтування теоретичних засад ефективного здійснення експортної діяльності в умовах ринкових трансформацій, розробки дієвого механізму здійснення торговельно-економічної політики на різних ієрархічних рівнях, а також доопрацювання конкретних принципів і правил ефективно організації здійснення експортних операцій вітчизняними суб'єктами господарювання.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі експортних операцій розкриті у працях Дроздової Г.М., та Дурицької Г.В.

Дурицькою Г.В. запропоновано трактування механізму економічного регулювання ЗЕД, як сукупності економічних форм, методів та інструментів, за допомогою яких стимулюється, координується і регламентується діяльність суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зв'язків відповідно до цілей та завдань.

Методологічною основою економічного регулювання ЗЕД визначено пізнання і свідоме використання економічних законів, специфічних закономірностей ринкової трансформації, а також конкретних особливостей розвитку [16].

Дроздова Г.М. при розгляді поняття механізму управління експортними операціями виділяє дві форми апарату їх управління - відділ зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоторгова фірма.

Слід зазначити, що в переважній більшості підручників, посібників та наукових праць їх автори не приділяють особливу увагу цьому питанню, що негативно відображається на економіці країни за рахунок відсутності теоретико-методологічного фундаменту здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Метою роботи** є виявлення концептуальних засад розвитку зовнішньоторговельних відносин та специфічних закономірностей регулювання зовнішньоторговельної політики, розробка науково-теоретичних і практичних аспектів вдосконалення механізму управління експортними операціями в умовах ринкової трансформації та визначення основних напрямів підвищення ефективності здійснення експорту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зовнішньоекономічна діяльність є однією з основних форм економічних відносин України з іноземними державами. Однією з форм здійснення такої діяльності є зовнішня торгівля. Вона відіграє величезну роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні положення держави на світовій арені.

Експортні операції, як складова частина зовнішньої торгівлі, є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку, можлива тільки з використанням знань і досвіду, накопичених протягом тривалого часу.

На думку деяких спеціалістів, поняття зовнішньоекономічна діяльність (далі - ЗЕД) з'явилося в постсоціалістичних країнах з початком економічної реформи в 1987р., яка полягала в корінній перебудові системи управління економікою. Вона передбачала її соціальну переорієнтацію, структурні перетворення, реформу ціноутворення і перебудову фінансово-кредитної системи в напрямку загальної спрямованості до регульованої ринкової економіки [1, с. 120]. Одним із центральних напрямків даної економічної реформи була децентралізація зовнішньої торгівлі, надання підприємствам права

безпосереднього виходу на зовнішній ринок і стимулювання розвитку ЗЕД на рівні господарських суб'єктів.

В ході економічної реформи підприємства були наділені економічною самостійністю. Вони одержали право самостійно вирішувати що виробляти й у якій кількості, у які країни направляти свою продукцію, самостійно розробляти експортну стратегію, встановлювати зовнішньоекономічні ціни, укладати зовнішньоторгівельні контракти.

У період до перебудови в умовах командно-адміністративної економіки підприємство за своєю сутністю являло сукупність виробничо-технічних елементів, при цьому ринкові аспекти його діяльності не реалізувались належним чином та характеризувалось відсутністю економічної самостійності.

Управління експортом з боку держави здійснювалось переважно адміністративними методами. При такому управлінні підприємства не були зацікавлені в експортній діяльності, оскільки не мали безпосереднього виходу на зовнішній ринок.

Підприємство-експортер здійснювало свою діяльність у рамках монополії держави на зовнішню торгівлю. Принципи монополії держави в даній сфері в колишньому СРСР були введені декретом Ради народних комісарів від 22 квітня 1918 року, відповідно до якого держава в централізованому порядку керувала ЗЕД як частиною народно-господарського комплексу. Через свої відповідні органи воно визначало які підприємства й у яких галузях можуть здійснювати експортні операції, установлювало що й у яких об'ємах повинне бути експортовано, безпосередньо регулювало вивіз продукції за допомогою системи ліцензування і контрактів [2, с. 100-101].

З 1 квітня 1989 р. право безпосереднього здійснення експортних операцій на світовому ринку одержали всі підприємства, продукція яких має конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

В роки реформування економіки України й інших постсоціалістичних країн зміст діяльності підприємства, його місце і роль в економіці держави значно змінюється. Підприємство реально стає основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу і безпосереднім учасником ЗЕД. Крім того, було законодавчо поставлено підприємство в центр перебудови організації і керування ЗЕД [2, с. 103].

Роль експорту як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає. Посилюється його вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарюючого суб'єкта.

В умовах ринкової економіки підприємства є основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни. Це пов'язано з тим, що саме на підприємстві споживається продукція, яка вивозиться на експорт. На підприємстві, насамперед створюються конкурентні переваги як самого суб'єкта, так і національної економіки в цілому. З даного приводу відомий американський економіст М. Портер писав: «на міжнародному ринку конкурують фірми, а не країни. Необхідно зрозуміти як фірма створює і утримує конкурентну перевагу, щоб усвідомити роль країни, у цьому процесі» [3, с. 210].

Сьогодні наша держава є суверенною і демократичною країною, яка вступає у новий етап свого розвитку, пов'язаний із втіленням нової інноваційної моделі економічного росту, реалізація якої прискорює розвиток високотехнологічних виробництв, здатності виробляти наукомісну продукцію, формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технічного рівня підприємств завдяки вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням [4].

Можна виділити 3 рівні управління ЗЕД: мезо- (рівень світових організацій), макро - (на рівні держави) та мікрорівень (рівень підприємства).

На макрорівні регулювання експортної політики здійснюють наступні організації, що відображені на рис. 1.

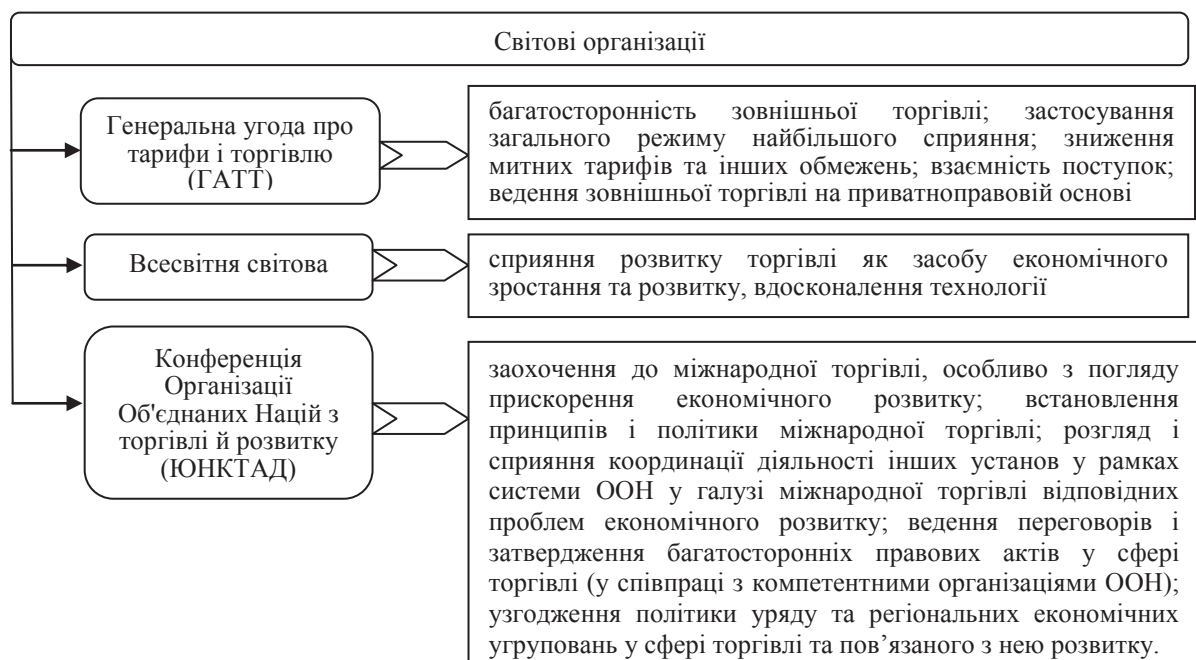


Рис. 1. Світові організації, які регулюють здійснення експорту

Збільшення кількості суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, поява нових форм і методів її реалізації, а також ускладнення та

динамізація зовнішньоекономічних операцій об'єктивно зумовили формування системи регулювання ЗЕД, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, норм, правил і процедур впливу на формування відповідної ефективної сфери діяльності за допомогою політичних, економічних, фінансових, правових та адміністративних інструментів. Під регулюванням ЗЕД розуміють систему заходів, що поєднують пряме законодавче регулювання експортної та імпоротної діяльності підприємств з економічними важелями (податки, ставки мита, декларування товарів, обов'язковий продаж частки валюти і т.д.), і яка покликана захистити та покращити структуру внутрішнього ринку.

Масштаби і ефективність зовнішньоекономічної діяльності істотно залежить від організації її регулювання і управління, як на рівні держави (регіону), так і на рівні підприємства.

Система органів ЗЕД в країнах світу має деякі загальні риси:

По-перше, в кожній країні в регулюванні експортними операціями приймає участь вищий законодавчий орган. В США - це Конгрес; у Франції - Національні збори; в Японії - Парламент і т.д. В Україні таким органом являється Верховна Рада.

Незалежно від назви ці органи виконують наступні функції: приймають закони, що регулюють експорт товарів, робіт, послуг; ратифікують відповідні угоди; асигнують фінансові засоби для ефективного розвитку експортної стратегії.

По-друге, в кожній країні є вищий виконавчий орган, який видає розпорядження на основі прийнятих законів про розвиток експортної діяльності, контролює виконання цих законів, виявляє піклування про раціональне використання виділених коштів на розвиток експорту. В Україні таким органом являється Кабінет Міністрів.

По-третє, найбільший вплив на регулювання та розвиток експорту здійснюють міністерства, які безпосередньо займаються економічними зв'язками із зарубіжними країнами і питаннями реалізації державної зовнішньоекономічної політики. В США - це Міністерство торгівлі і Держдепартамент, у Великобританії - Міністерство торгівлі і промисловості, в Японії - Міністерство зовнішньої торгівлі і промисловості і МЗС. В Україні - Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, в рамках якого регулюванням ЗЕД, зокрема експортом, займаються безпосередньо 5 департаментів: Департамент зовнішньоекономічної

діяльності, Департамент торговельно-економічного співробітництва, Департамент співробітництва з СОТ та з питань торговельного захисту, Департамент європейської інтеграції та багатостороннього співробітництва, Департамент розвитку торгівлі [5, с.20-21].

По-четверте, в регулюванні експортних операцій, в розробці і реалізації експортної політики в країнах світу приймають участь й інші міністерства і державні структури, зокрема в Україні це Міністерство фінансів, Міністерство аграрної політики та продовольства, Міністерство оборони, структури митниці і т.д.

По-п'яте, розвитку й регулюванню експорту сприяють різноманітні недержавні і напівдержавні організації. Це торгово-промислові палати, союзи підприємців, об'єднання експортерів, інвестиційні фонди і т.д.

По-шосте, в кожній державі функціонують ті чи інші органи місцевого (регіонального) управління експортом.

В сучасних умовах економічних перетворень в Україні увага, щодо розвитку зовнішньої торгівлі акцентується на місцях, тобто в регіони. На регіональному рівні, так як і на державному, відбувається становлення системи управління експортної діяльності. До органів місцевого управління експортом в Україні відносяться: місцеві Ради народних депутатів України і їх виконавчі й розпорядчі органи, територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання експорту України.

В даний час основним органом управління експортними операціями на місцевому рівні є Управління зовнішніх відносин та зовнішньоекономічної діяльності обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації, яке створюється в складі обласної (міської) державної адміністрації з метою виконання її повноважень в сфері міжнародних відносин і співробітництва, зовнішньоекономічних зв'язків й іноземної інвестиційної діяльності.

Основними завданнями Управління зовнішніх відносин та зовнішньоекономічної діяльності є:

- формування і реалізація на обласному (міському) рівні єдиної державної політики в сфері міжнародних відносин і співробітництва, зовнішньоекономічних зв'язків й іноземної інвестиційної діяльності;
- участь в складанні угод з іноземними партнерами при співпраці в межах компетенції, визначеної законом;

- сприяння активізації операцій з експорту товарів, робіт, послуг підприємств і організацій, розміщених на території області (міста), незалежно від форм власності;
- сприяння розвитку експортного потенціалу області (міста);
- сприяння створенню належних умов для організації прикордонної і прибережної торгівлі;
- сприяння діяльності місцевих органів і прикордонних служб для їх належного функціонування.

Управління зовнішніх відносин та зовнішньоекономічної діяльності у відповідності до покладених на нього завдань виконує цілу низку функцій, спрямованих на активізацію та підвищення ефективності експортної політики в області (місті) і більш повне її використання для соціально-економічного розвитку регіону і країни в цілому.

Велику роль у сфері експортної діяльності відіграють недержавні та напівдержавні організації – торгово-промислові палати, союзи підприємців, об'єднання експортерів, інвестиційні фонди, митниця. До їх функціональних повноважень та напрямів взаємодії належить: підвищення експортного потенціалу регіону, створення сприятливих умов для розвитку продажу закордон, налагодження взаємодії з стратегічними партнерами, створення спільних підприємств, консалтингові послуги, надання послуг щодо бізнес-планів, здійснення консультаційної допомоги для входження в державні та регіональні програми активізації експорту, тощо [6].

Організація ЗЕД на мікрорівні передбачає вивчення таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод [7].

Основними мотивами розвитку експорту на рівні підприємства можуть бути:

1. Поширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максимізації прибутку.
2. Придбання необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання.
3. Залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, більш вищої якості і низьких цін в порівнянні з внутрішнім ринком.
4. Залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках.



5. Участь у міжнародному розподілі праці, спеціалізації та кооперації виробництва з метою успішного розвитку економіки [2, с. 9-10].

Для ефективного керівництва експортом на рівні підприємства необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. На будь-якому підприємстві є системи, які управляють (органи, служби, апарат управління) і якими управляють (цехи, участки, відділи).

Організаційна структура управління експортною діяльністю як складова частина внутріфірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією експорту як її складової. Вона визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві [2, с. 122-123].

Дроздова Г.М. виділяє 2 форми апарату управління продажами за кордон на великих виробничих підприємствах - відділ зовнішньоекономічних зв'язків (далі - ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління та зовнішньоторгова фірма (далі - ЗТФ).

ВЗЕЗ являє собою частину апарату управління. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД.

До головних завдань ВЗЕЗ підприємства Дроздова Г.М. відносить:

1. Участь в розробці стратегії ЗЕД підприємства.
2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, що впливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір та накопичення відповідної інформації.
6. Організація експортних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності [2, с. 124].

ЗТФ створюється на підприємствах, що мають стабільні зовнішньоторговельні постачання. На відміну від ВЗЕЗ вона має більшу самостійність і виконує більш широке коло комерційних операцій.

Основними завданнями ЗТФ являються:

1. Планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод.
2. Збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури.

3. Підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості.

4. Вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентоздатності товарів.

5. Забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства і т. д. [2, с. 126].

Промислові підприємства, що мають функціональну структуру управління створюють власний експортний відділ.

Функції експортного відділу залежать від організаційної форми управління й обсягів експортних операцій. У міжнародній торговій практиці розрізняють два види експортних відділів: вбудований і спеціальний [2, с. 48].

Вбудований експортний відділ створюється на підприємствах, які мають порівняно невеликий обсяг експортних операцій. Цей відділ входить у комерційний апарат фірми. У його функції входить тільки висновок угод з іноземними покупцями і спостереження за їх виконанням. Всі інші операції (транспортування, страхування, реклама і т. п.) здійснюються відповідними відділами комерційного апарату.

Спеціальний експортний відділ, на відміну від вбудованого, виконує всі операції, пов'язані з експортом товарів. Він являє собою самостійну структурну одиницю, що обслуговує кілька відділень фірми. Спеціальний експортний відділ перебуває в безпосередньому підпорядкуванні віце-президента компанії і займається тільки експортними операціями.

Спеціальний експортний відділ має сектори, побудовані по функціональному, територіальному або товарному принципі.

Крім експортних відділів на малих і середніх підприємствах створюються дочірні експортні компанії, що ведуть операції по експорту товарів, вироблених на підприємствах головної материнської компанії.

На сьогодні створення відділу ЗЕЗ чи зовнішньоторгової фірми є дорогою ціною за успішну діяльність будь-якого підприємства. Отже, найбільш ефективним для сьогодні є розподіл повноважень між працівниками. До обов'язків менеджера, який, як правило, є на кожному великому чи середньому підприємстві, доцільно включити:

1) визначення країни, в яку найбільш вигідно експортувати товар (послуги). При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн слід врахувати такі критерії: політична й економічна стабільність,

витрати виробництва, транспортна інфраструктура, державні пільги й стимули, наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили, ємність ринку даної країни, наявність торгових обмежень, наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

2) вибір партнера, що зумовлюється: характером експортної угоди, предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг), характером предмету угоди (сировина чи готова продукція).

Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевагу віддати тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтверджені договірно-правовою основою [8].

При виборі фірми-партнера необхідно дослідити:

- норми і правила, що діють в даній країні та мають відношення до співробітництва з потенційним партнером;
- технічний рівень продукції фірми, рівень її технологічної бази і виробничі можливості;
- організацію управління фірми;
- оцінку фінансового становища фірми.

Ефективним для малих підприємств-експортерів є звернення до спеціалізованих фірм, які за окрему плату нададуть будь-які послуги пов'язані з експортом.

**Висновки.** Управління експортом на підприємстві багато в чому залежить від того, які умови будуть створені в країні для розвитку його діяльності в зовнішній сфері, від ролі держави в регулюванні і підтримці розвитку експортної діяльності на національному рівні. Найбільш ефективним для сьогодення є розподіл повноважень між працівниками щодо управління експортом. Створення спеціалізованих відділів на підприємстві підвищує ефективність укладання контрактів, проте потребує додаткових витрат на їх створення.

Перспективним напрямом в удосконаленні механізму управління експортними операціями є створення окремих фірм, які будуть надавати послуги з організації процесу здійснення експортних операцій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Покровская В.В. Международные экономические операции и их регламентация. – М.: ИНФА, 1996. – 336 с.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 247 с.

3. Портер М. Международная конкуренция: Пер. С англ./Под. ред. І с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар.отношения., 1999. – 896с.
4. П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00>
5. Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Передало Х.С., Берлінг Р.З. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи в прикладні аспекти: Навчально-методичний посібник. – Львів, «Інтелект-Захід», 2006. – 260с.
6. Пельтек Л.В. Формування механізму державного регулювання зовнішньоекономічною діяльністю в регіоні. // Економіка і держава. - 2009. - №4. – С. 56-59.
7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства Навчальний посібник / Дідківський М.І. - К.: Знання, 2006.- 462 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І.В. Багорова, Н. І. Редіна, В.С. Власюк, О.О. Гетьман За ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової. – Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. – 580с.