

## **Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства**

*У статті запропоновано організаційну структуру відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства з виділенням підрозділу, відповідального за експортну діяльність, а також розроблено показники оцінки ефективності цієї організаційної структури, що дозволить підвищити якість та прибутковість експортної діяльності в загалі.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, ефективність, оцінка, підприємство, показник.*

### ***Постановка проблеми та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями***

Якщо взяти до уваги можливі відмінності у розмірі ресурсів підприємств, в продукції, яку вони випускають, в ринках, на яких вони діють, стає очевидним, що не може бути єдиної організаційної структури, що рекомендується у вигляді якогось стандарту для всіх підприємств. Історично склалося, що першою посадою на підприємстві, яка мала певне відношення до виконання попередніх до маркетингу і збуту функцій, була посада комерційного директора (заступника директора із збуту). Поступово, у міру розвитку ринкових відносин і ускладнення процесу продажів, в його задачі стали входити і деякі з маркетингових функцій. Це неминуче привело до створення в структурі самостійних підрозділів, що відповідають за маркетинг і збут. Проте паралельне їх існування породжує розрізненість функцій, що заважає ефективній організації продажу, і неминучість конфліктів між двома керівниками, кожний з яких хоче відігравати головну роль в політиці збуту продукції підприємства. Положення може ще більше погіршуватися, якщо існує незалежний відділ реклами і виставок. У результаті ідея створення цілісної організаційної структури, що відповідає за якісне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, не знаходить втілення в реальності [2].

Дещо іншою, але також важливою проблемою ефективної організації експортної діяльності є оцінка роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Нерідко така оцінка обмежується аналізом тільки одних показників збуту експортної продукції – грошового потоку від реалізації, рентабельності окремих видів продукції, прибутків від експортної діяльності. З іншого боку, Ф. Котлер [3] пропонує оцінку діяльності маркетингових служб на основі аналізу щорічних планів продажу, прибутковості продажу, що також не вирішує проблеми внеску кожного підрозділу відділу в сукупну ефективність і якість роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

---

*Дем'янченко Аліса Геннадіївна, кандидат економічних наук, доцент Азовського морського інституту Одеської національної морської академії, м. Маріуполь.*

Таким чином, проблема організації експортної діяльності, відповідної до масштабів її здійснення, специфіки діяльності підприємства, а також оцінка результативності роботи створеної організаційної структури є достатньо актуальною.

#### *Мета статті*

Метою даної статті є розроблення організаційної структури управління експортною діяльністю підприємства, а також оцінка її ефективності, що сприятиме підвищенню якості ухвалення управлінських рішень в експортній сфері діяльності підприємства.

#### *Викладення основного матеріалу досліджень*

Аналіз організації експортної діяльності великих промислових підприємств України показав істотні відмінності їх структур від класичних схем побудови збутової діяльності підприємства, що, з одного боку, пояснюється недостатнім досвідом організації управлінської ланки, а з іншого, – можливо, специфічною метою керівників. Однією з особливостей організації системи збуту є те, що відділ маркетингу бере на себе не властиві йому функції – безпосередній збут продукції на експорт в країни близького зарубіжжя. З іншого боку, серед задач діяльності відділу зовнішньоекономічних зв'язків ставляться і такі, які характерні, загалом, для відділу маркетингу. Також можливо виділення трьох відділів, що займаються забезпеченням збутової діяльності підприємства, розділених за функціональною ознакою. Відділ продажів займається реалізацією продукції на експорт в близьке і далеке зарубіжжя, а також на внутрішній ринок і структурований за видами продукції. Відділ маркетингу і договорів повною мірою забезпечує виконання маркетингових функцій і ведення договірної роботи за видами продукції. Відділ транспорту займається митним оформленням експортних поставок, а також управлінням доставкою продукції до місця призначення. Окремою ланкою структури управління збутовою діяльністю є бюро за торгових суперечок, яке проводить розгляд, пов'язаних з виникаючими договірними претензіями, що виникають, до комбінату від його партнерів, комбінату – до його постачальників і споживачів, антидемпінгових процесів, порушуваних проти підприємства.

Таким чином, паралельне існування відділів маркетингу і збуту створює проблему дублювання деяких функцій та конфронтації керівників стосовно повноти реалізації їх повноважень.

Як вирішення цієї проблеми пропонується розроблення на основі існуючих підрозділів, відповідальних за збут продукції, такої структури, яка поєднала б у собі позитивні сторони, наявні у самостійно діючих експортних відділах і тих, що перебувають у складі загального відділу збуту, і нейтралізували чинники, що негативно впливають. Тобто в умовах великої кількості ринків збуту, нерозгалуженого асортименту продукції, реалізованого на одному ринковому сегменті, високих обсягів експорту, необхідно сформулювати підрозділ, що займається експортом так, щоб маркетингова і збутова діяльність по регіональних ринках проводилася паралельно і складала єдину систему, яка відповідає за експорт продукції на певний ринок. Приблизно така схема наведена на рис. 1.

У наведеній схемі детально розглядається організація експортної діяльності підприємства в загальній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю, хоча імпорتنі операції також наявні в господарській діяльності більшості промислових підприємств і можуть проводитися за такою самою схемою.

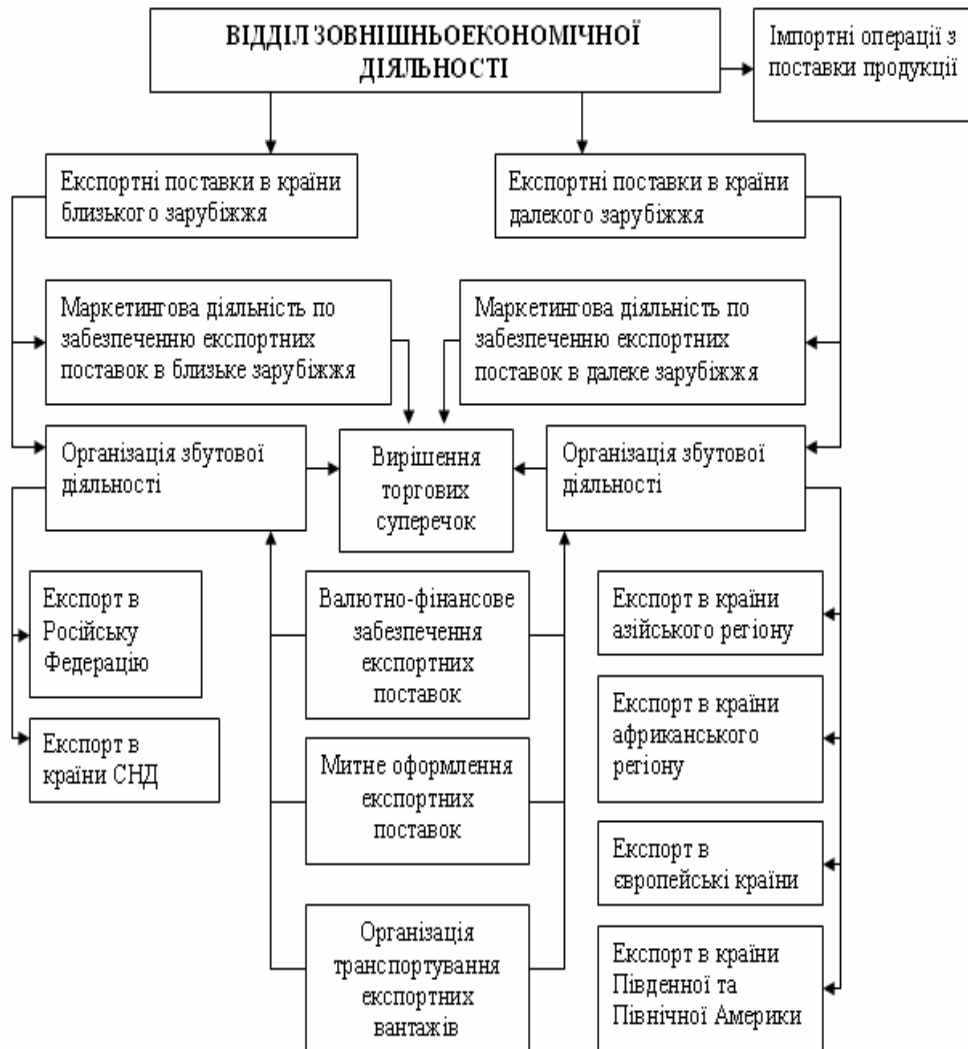


Рис. 1. Організація експортної діяльності на підприємстві

Наведену схему доцільно використовувати на підприємствах, що мають достатньо велику географію експортних поставок, як в країни близького зарубіжжя, так і на високоприбуткові ринки країн ЄС, Америки, достатньо ємні країн азійського регіону, перспективні африканські. Розгалуження структури по регіонах зумовлено специфікою роботи на них, певними особливостями політичної, економічної ситуації, які потрібно досконало вивчати. Таким чином, полегшується навантаження на працівників відділу, пропонуючи їм ефективно займатися організацією експорту в певному напрямку.

Якщо ж географія поставок підприємства не така широка, то підрозділи, що займаються експортом в близьке та далеке зарубіжжя, потрібно об'єднати, чітко розподіливши між відповідальними спеціалістами географічні напрямки експорту.

**Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва**

З огляду на те, що в даний час не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності, на підприємствах розробляються власні критерії оцінки її ефективності. У більшості випадків головним критерієм вважається фактичне надходження грошових коштів на рахунок підприємства у конкретний період. Така оцінка не повною мірою відображає мету і задачі, що поставлені перед експортним відділом. Пропонована нижче розроблена методика оцінки ефективності роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства може розглядатися як один із підходів до вирішення цього завдання.

Відповідно до запропонованої в табл. 1 класифікації сформована система критеріїв для оцінки ефективності роботи відділу ЗЕД на підприємстві може включати такі аналітичні показники:

- для характеристики роботи маркетингового відділу використовуємо показник якості прогнозів і планів, що складаються:

Таблиця 1 – Класифікація показників при аналізі ефективності роботи відділу ЗЕД на підприємстві

Класифікаційна ознака	Група показників	Зміст показників
Джерело формування	– маркетинговий відділ	Якість проведення аналітичної роботи і рекламної діяльності
	– відділ збуту	Якість ведення договірної роботи
	– відділ з транспортного забезпечення експорту	Рівень витрат на транспортування, страхування і митне оформлення поставок; тривалість оформлення поставок
	– відділ з митного забезпечення експорту	
	– валютно-фінансовий відділ	Якість валютно-фінансового супроводу експортних поставок
	– відділ з вирішення торгових суперечок	Рівень ведення антидемпінгових процесів і вирішення торгових суперечок

- за обсягами продажу експортної продукції – визначається шляхом порівняння планових і фактичних показників:

$$K_{np_{об.пр}} = \sum \frac{V_{np_{факт}}}{V_{np_{план}}}, \quad (1)$$

де  $K_{np_{об.пр}}$  – коефіцієнт якості складання прогнозів і планів обсягів продажу експортної продукції;  $V_{np_{факт}}$  – фактичний обсяг продажу і-го виду продукції за певний період;  $V_{np_{план}}$  – прогнозований (планований) обсяг продажу і-го виду продукції за певний період.

Провести розрахунки показника можна за допомогою таблиці, в якій за видом продукції розписується відхилення між плановими і реальними обсягами продажу, що

дозволяє виділити якість прогнозної (планової) роботи за кожною товарною позицією, і розраховується якість складання прогнозів (планів) як за видами продукції, так і загалом по експортній номенклатурі (табл. 2).

Таблиця 2 – Розрахункова таблиця для визначення якості прогнозної (планової) роботи маркетингового відділу

Найменування і-ї продукції	Планове значення обсягів продажу і-ї продукції	Фактичне значення обсягів продажу і-ї продукції	Відхилення		Якість складання прогнозів і планів
			гр. од	%	
1.	...	...	...	...	...
2.	...	...	...	...	...
Разом	...	...	...	...	...

- за цінами на експортну продукцію – шляхом зіставлення планових і фактичних показників:

$$K_{np_{ціна}} = \sum \frac{P_{np_{факт}}}{P_{np_{план}}}, \quad (2)$$

де  $K_{np_{ціна}}$  – коефіцієнт якості складання прогнозів і планів за цінами на експортну продукцію;  $P_{np_{факт}}$  – фактичне значення ціни і-го виду продукції за певний період;  $P_{np_{план}}$  – прогнозне (планове) значення ціни і-го виду продукції за певний період.

Розрахунок даного показника можна провести в таблиці, аналогічній табл. 2, де замість планового і фактичного значення обсягів продажу продукції буде визначатися відповідне значення ціни експортної продукції.

- **для характеристики роботи відділу збуту** використаємо такі показники:
  - *кількість укладених договорів на поставку експортної продукції*, спрощено характеризує виконання відділом збуту своєї основної функції – укладання договорів на поставку експортної продукції. Проте даний показник не відображає реальний попит на продукцію, оскільки не показує в натуральному і вартісному вираженні обсяги планових експортних поставок;
  - *обсяг поставки за кожним договором в натуральному і вартісному вимірі* – дозволяє виявити великі, середні і дрібні контракти, створити базу даних найбільш вигідних для підприємства споживачів продукції. Розрахунок середньозваженого обсягу поставки експортної продукції також дозволить охарактеризувати якість роботи відділу збуту і проаналізувати її в динаміці;
  - *частка «дорогих контрактів» у загальному обсязі укладених договорів* – дозволяє визначити кількість великих контрактів, що досить важливо, оскільки укладання значного числа дрібних контрактів спричиняє збільшення витрат на ведення договірної роботи, а також транспортного і митного оформлення експортних поставок;
  - *кількість не відновлених договорів* становить інтерес як з погляду їх величини, так і стосовно причин, за якими партнери відмовилися вести подальшу співпрацю з

підприємством-експортером. У випадку, якщо відмова від співпраці відбулася з вини підприємства (поставка неякісної продукції або з порушенням терміну поставки, некваліфіковане ведення переговорів), керівництву необхідно детально проаналізувати причини відмови, усунути недоліки, що приведе до мінімальних втрат теперішніх і майбутніх споживачів.

▪ **для характеристики відділу валютно-фінансового забезпечення** пропонуються такі показники, як:

- *середній строк оформлення контрактів на поставку експортної продукції* – показує інтенсивність роботи відділу щодо валютно-фінансового забезпечення. Дослідивши цей показник, можна зробити висновок про необхідність залучення додаткових працівників у даний відділ або про надмірну їх присутність;

- *ефективність розроблених схем валютно-фінансового забезпечення експортної діяльності підприємства* – показує не тільки рівень фінансової підготовки і кваліфікації фахівців підприємства, який, на перший погляд, може характеризуватися кількістю таких схем, але і ефективність їх впровадження з метою дотримання інтересів підприємства і привернення вигідними умовами партнера-споживача експортної продукції.

▪ **для характеристики роботи відділів з транспортного і митного забезпечення** рекомендується використовувати такі показники:

- *витрати на транспортування і митне оформлення експортних поставок*, аналіз яких в частині, що стосується організації роботи відповідних відділів, дозволить виявити недоліки, пов'язані з недостатньою кваліфікацією співробітників і розробити заходи щодо їх усунення;

- *кількість не поставленої в строк продукції* виявляє недоліки в роботі транспортного і митного відділів, пов'язані з невчасним оформленням поставок, недоцільним вибором способу транспортування вантажу;

- *ефективність розроблених схем транспортування продукції* дозволить не тільки виявити фахівців відділу, здатних по-новому подивитися на проблему підвищення ефективності логістичних схем підприємства, але і показати їх вигідність і доцільність впровадження;

- *середня тривалість митного оформлення експортних поставок* важлива з погляду причини її високого значення, тобто необхідно з'ясувати, через зовнішні або внутрішні чинники збільшується тривалість оформлення поставок, проаналізувати їх і ухвалити відповідні рішення щодо нормалізації роботи відділу.

▪ **для характеристики роботи відділу з вирішення торгових суперечок** проаналізуємо такі показники:

- *частка торгових суперечок, вирішених на користь підприємства*, покаже успішність роботи відділу щодо відстоювання прав підприємства;

- *сума отриманих штрафів за порушення договірних зобов'язань з боку партнерів підприємства* охарактеризує практичну користь підприємству від роботи відділу, оскільки продемонструє реальний грошовий потік;

- *суми квот на поставки експортної продукції в порівнянні із середньогалузевими*; розмір квот на поставку продукції в такі країни, як США, Канада, ЄС дуже важливий, і саме фахівці експортера можуть добитися їх збільшення для свого підприємства, від чого прямо залежать ефект і ефективність проведення експортних операцій загалом, а порівняння таких квот із середньогалузевими покаже наочно положення підприємства в порівнянні з аналогічними.

Вищеописані показники характеризують функціонування підрозділів відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства окремо. Зробити ж висновок про ефективність організаційної структури управління можливо, розрахувавши інтегральний **показник ефективності роботи відділу ЗЕД підприємства (Іеф)**, в який включені не всі вище перелічені показники, а найвагоміші (вибрані за допомогою працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності деяких підприємств):

$$I_{ef} = \prod_{i=1}^9 K_i, \quad (3)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт якості складання прогнозів (планів) за обсягами продажу експортної продукції, розрахований за формулою 1;

$K_2$  – коефіцієнт якості складання прогнозів (планів) за цінами на продукцію, що експортується, розрахований за формулою 2;

$K_3$  – коефіцієнт виконання плану щодо укладання експортних контрактів:

$$K_{вп_{контр}} = \frac{K_{ф}}{K_{пл}}, \quad (4)$$

де  $K_{ф}$  – фактична кількість укладених контрактів;  $K_{пл}$  – планова кількість контрактів;

$K_4$  – частка «дорогих контрактів» у загальній їх кількості;

$K_5$  – частка не поновлених контрактів у загальній їх кількості;

$K_6$  – рівень виконання зобов'язань щодо поставок продукції – частка не поставленої у строк продукції у загальній кількості експортної продукції або за одним контрактом;

$K_7$  – коефіцієнт виконання штрафних санкцій:

$$K_{шт} = \frac{\sum_{отрим}}{\sum_{нарах}}, \quad (5)$$

де  $\sum_{отрим}$  – сума грошових коштів, отриманих за штрафними санкціями;  $\sum_{нарах}$  – загальна сума штрафів, що виставляється партнерам;

$K_8$  – коефіцієнт резервування квот:

$$K_{квот} = \prod \frac{Квоти_{i-прод}}{Квоти_{i-сер}}, \quad (6)$$

де  $Квоти_{i-прод}$  – розмір квот на поставку  $i$ -го виду продукції;  $Квоти_{i-сер}$  – середньогалузевий розмір квот на поставку  $i$ -го виду продукції;

$K_9$  – частка виграних торгових суперечок.

Розглянуто вище методику оцінки ефективності роботи власної експортної служби підприємства доцільно застосовувати здебільшого у разі незначної ролі посередників у реалізації експортної продукції або самостійним виходом підприємства на зовнішні ринки.

### **Висновки**

У результаті аналізу організації експортної діяльності потужних промислових підприємств було зроблено висновок про напрямки підвищення її ефективності за рахунок часткової реорганізації відділів, відповідальних за зовнішньоекономічні зв'язки. Ця реорганізація полягає у відокремленні експорту, що здійснюється в країни близького (Росія, СНД) та далекого (країни Північної та Південної Америки, ЄС, Азії та Африки) зарубіжжя з розподілом функцій маркетингового та збутового відділів. Об'єднати обслуговування напрямків експорту пропонується в підрозділах, що займаються вирішенням торгових суперечок, валютно-фінансовим, митним, транспортним забезпеченням експортних поставок. Побудова організаційної структури експортної діяльності саме таким чином дозволить розвантажити спеціалістів маркетингового та збутового підрозділів, що сприятиме більш докладному вивченню становища та особливостей кожного регіону та повнішому задоволенню потреб покупців стосовно якості, ціни експортованої продукції, вимог до транспортування.

Вивчення економічної літератури показало, що оцінці ефективності організаційних структур, зокрема тих, що відповідають за експортну діяльність, приділено недостатньо уваги. Використовуючи для аналізу ефективності організації експорту запропоновані у статті показники, можна оцінити якість роботи працівників відділу, що може стати підґрунтям для прийняття доцільних управлінських рішень у сфері кадрової політики відділу та організації управління експортної діяльності взагалі.

*Перспективами подальших досліджень у даному напрямі* є розвиток теоретико-методологічних засад організації експортної діяльності підприємства та практичне дослідження ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

1. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіша, 2004. – 140 с.
2. Кеворков В. В. Политика и практика маркетинга : учебно-метод. пособие / В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев. – М. : ИСАРП, "Бизнес – Тезаурус", 1999. – 192 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер ; [2-е изд.]. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.

*Отримано 14.11.2008 р.*

*А.Г. Демьянченко*

### **Оценка эффективности организационной структуры экспортной деятельности предприятия**

*В статье предложена организационная структура отдела внешнеэкономической деятельности предприятия с выделением подразделения, ответственного за экспортную деятельность, а также разработаны показатели оценки эффективности этой организационной структуры, что позволит в общем повысить качество и прибыльность экспортной деятельности.*

*Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, экспорт, эффективность, оценка, предприятие, показатель.*