

ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДТРИМКА КОМПЛЕКСНОГО КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У контексті інтеграції України до світового співтовариства і сталого зростання обсягів її зовнішньої торгівлі особливої актуальності набуває проблема здійснення вітчизняними підприємствами зовнішньоекономічної діяльності. Машинобудування є стратегічно важливою високотехнологічною галуззю економіки України, яка здатна забезпечити для країни гідне місце в міжнародному розподілі праці та значно підвищити її конкурентоспроможність на світовому ринку. Це визначає важливість розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) машинобудівних підприємств, одним із чинників якого є використання професійних послуг консультантів з економіки й управління.

Зростання попиту промислових підприємств, зокрема машинобудівних, на консультаційні послуги з питань ЗЕД стримується низкою причин, основною з яких є необізнаність підприємств про структуру пропозиції на ринку консультаційних послуг із ЗЕД. Незнання консультаційної пропозиції ускладнює підготовку підприємством технічного завдання для консультанта, однією з ключових частин якого є описання послуг, що їх планується отримати від консультаційної організації. Деякі підприємства взагалі не усвідомлюють переваг використання управлінського консультування для підвищення ефективності господарської діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

Іншим боком проблеми є різноманітність послуг, що їх пропонують консультанти, і складність

орієнтації підприємства у визначенні дійсно потрібних послуг, які відповідають проблемам ЗЕД. Ринок управлінського консультування з питань ЗЕД підприємств є переважно експертним, орієнтованим на вузьке коло проблем, що не враховує потреби підприємств у вирішенні комплексних задач ЗЕД.

Проблеми управління ЗЕД підприємств досліджено у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як О.А. Кириченко, А. Кредисов, Ю.В. Макогон, С.О. Пивоваров, М. Портер, Л.Є. Стровський, А.С. Філіпенко та ін. Аналіз їх праць дозволяє визначити ЗЕД як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на ринку іноземного партнера. Взаємозв'язок між цими функціями, спрямований на досягнення мети – збільшення обсягів господарської діяльності та прибутку від неї, – дозволяє розглянути ЗЕД як систему, до складу якої входять виробничо-господарська, організаційно-економічна й оперативно-комерційна підсистеми, елементами яких є відповідні функції.

Питання використання управлінського консультування в системі клієнта викладені у працях В.І. Алешнікової, М. Кубра, С.В. Козаченко, А.П. Посадського, у частині технології консультаційної діяльності, організації консультаційного

процесу, виявлення проблем клієнтських організацій і підготовки технічного завдання, вибору консультанта, укладання договору на надання консультаційних послуг.

Проблемі управлінського консультування з питань ЗЕД підприємств із точки зору аналізу і розробки пропозицій для суб'єктів управлінського консультування – консультаційних організацій, – приділено увагу в працях Ю.В. Макогона [1], Р.І. Хасбулатова, Т.Г. Шеремет.

Аналіз останніх досліджень свідчить про недостатню увагу науковців до проблем консультаційного забезпечення ЗЕД промислових підприємств, що визначає необхідність розробки і обґрунтування складу консультаційного забезпечення відповідно до проблем ЗЕД, організаційних засад консультаційного процесу в системі підприємства-клієнта, принципів ефективного співробітництва з консультантами на всіх стадіях консультування.

Метою статті є формування складу комплексного консультаційного забезпечення і організаційної підтримки ЗЕД машинобудівних підприємств на підставі системного підходу.

Згідно зі схемою консалтингового процесу [2-4], після аналізу проблем і прийняття рішення про залучення для їх вирішення зовнішнього консультанта в разі обрання проектної форми консультування підприємство складає технічне завдання для консультантів, в якому мають бути відображені цілі, результати проекту і послуги, що їх повинен надати консультант. Визначення складу послуг, що необхідні машинобудівному підприємству для вирішення проблем ЗЕД, є віддзеркаленням чіткості усвідомлення його потреби в консультаційній допомозі

й певним чином дозволяє спрогнозувати очікувані результати консультування.

Головною особливістю ЗЕД машинобудівних підприємств є ґрунтовність її виробничо-господарської підсистеми: від стану її елементів (ціни виробництва, якості, конкурентоспроможності й експлуатаційних характеристик продукції машинобудування) значною мірою залежать характеристики елементів організаційно-економічної (вибір експортної стратегії, форми виходу на зовнішній ринок, вибір перспективних ринків тощо) і оперативно-комерційної підсистем ЗЕД (складання комерційної пропозиції, аналіз ефективності угоди, укладання контракту, митне оформлення).

Обстеження 12 машинобудівних підприємств Луганської області, що активно здійснюють ЗЕД і користуються послугами консультантів з економіки і управління, виявило, що на всіх підприємствах головні труднощі було ідентифіковано переважно щодо оперативно-комерційної підсистеми ЗЕД, яка пов'язана із безпосередньою реалізацією виробленої продукції за кордон, і в імпорті необхідних для виробництва сировини і матеріалів. Це зумовлює високий попит на експертну консультаційну допомогу з питань транспортування, митного оформлення, бухгалтерського обліку й оподаткування зовнішньоекономічних операцій, що надається митними брокерами, аудиторськими фірмами, транспортно-логістичними компаніями, торговельно-промисловими палатами. У результаті досягаються оперативні цілі консультаційного забезпечення ЗЕД, головними з яких є зменшення штрафів за порушення підприємством митного, податкового і валютного законодавства. Існування проблем, що пов'язані з виробничо-господарськими й організаційно-економічними функціями

ЗЕД, усвідомлюють керівники близько 60% обстежених підприємств. Це проблеми високої матеріало- та енергомісткості виробництва і високої собівартості продукції, зниження конкурентоспроможності, поганого знання зарубіжних ринків, відсутності активного маркетингу, низької кваліфікації персоналу в ЗЕД. Для вирішення цих проблем машинобудівні підприємства користуються послугами консультаційних фірм, дослідницьких і проектно-конструкторських організацій, науково-виробничих об'єднань, у результаті чого досягаються окремі цілі відповідних підсистем.

Аналіз свідчить, що консультаційна допомога для вирішення проблем, які відповідають різним підсистемам ЗЕД, надається, по-перше, відокремлено, без урахування системних зв'язків, що

існують між елементами підсистем ЗЕД, по-друге, різними виконавцями, результати роботи яких не є узгодженими між собою.

Взаємозалежність функцій ЗЕД машинобудівних підприємств дозволяє зробити висновок, що для досягнення мети ЗЕД консультаційне забезпечення повинно мати комплексний характер, утворюючи тим самим власну підсистему в системі ЗЕД. Вона характеризується певними елементами, наявністю відносин і зв'язків між ними і зовнішнім середовищем, а також єдиною метою – збільшенням обсягів і підвищенням прибутку від ЗЕД. Досягнення мети надсистеми ЗЕД через систему комплексного консультаційного забезпечення ЗЕД здійснюється шляхом реалізації функцій системи (рис. 1).

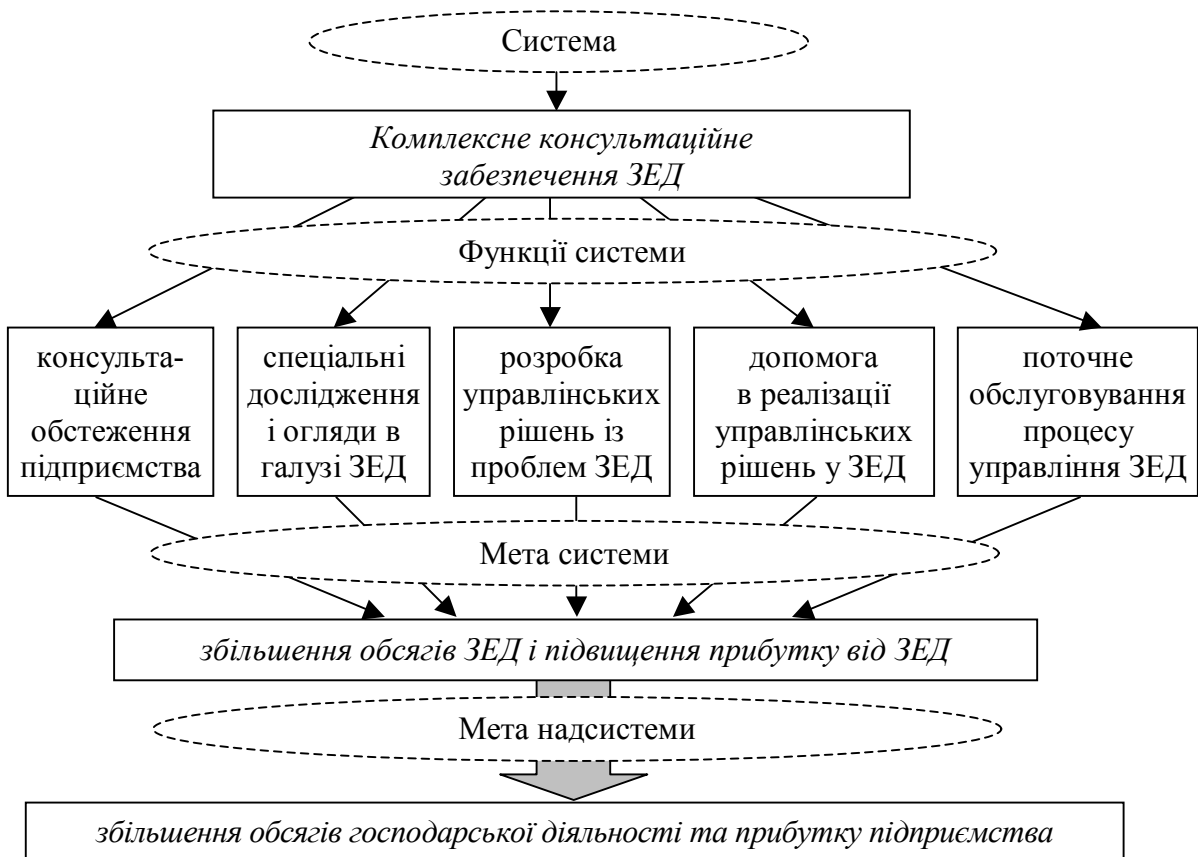


Рис. 1. Роль системи комплексного консультаційного забезпечення ЗЕД у надсистемі ЗЕД машинобудівного підприємства

Елементи системи комплексного консультативного забезпечення ЗЕД машинобудівного підприємства відповідають функціям ЗЕД і утворюють власні системи, які щодо системи комплексного консультативного забезпечення ЗЕД є підсистемами:

1) підсистема консультативного забезпечення виробничо-господарських функцій ЗЕД;

2) підсистема консультативного забезпечення організаційно-економічних функцій ЗЕД;

3) підсистема консультативного забезпечення оперативно-комерційних функцій ЗЕД.

Компонентами трьох підсистем комплексного консультативного забезпечення ЗЕД є консультативні послуги, згруповані за відповідними компонентами підсистем ЗЕД. Як базу для формування консультативного забезпечення ЗЕД машинобудівного підприємства було використано проблеми ЗЕД машинобудівних підприємств і пропозицію консультативних організацій, що здійснюють консультування з питань ЗЕД на території України (див. таблицю).

Таблиця. Комплексне консультативне забезпечення ЗЕД машинобудівних підприємств

Головні проблеми ЗЕД машинобудівних підприємств	Елементи підсистем ЗЕД	Елементи підсистем консультативного забезпечення ЗЕД (групи консультативних послуг)
1	2	3
<i>Консультативне забезпечення виробничо-господарських функцій ЗЕД</i>		
Повільне реагування виробничого потенціалу на зміни кон'юнктури зовнішніх ринків	Виробництво експортної продукції	Консультативні послуги з питань управління виробництвом
Висока собівартість виробництва	Формування ціни виробництва (собівартості)	
Нерозвиненість логістичного управління, дорогі імпорتنі закупівлі	Матеріально-технічне забезпечення виробництва	Консультування із закупівель і імпорту
Низька якість експортної продукції	Забезпечення якості	Консультативні послуги з управління якістю і конкурентоспроможністю
Нерозвиненість управління конкурентоспроможністю експортної продукції	Оцінка конкурентоспроможності експортної продукції	
<i>Консультативне забезпечення організаційно-економічних функцій ЗЕД</i>		
Відсутність стратегічного управління ЗЕД	Вибір стратегії розвитку ЗЕД	Консультування зі стратегічного управління ЗЕД
Обмеженість використовуваних шляхів розподілу продукції за кордоном	Вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку	Консультування з організації та управління ЗЕД
Порушення узгодженості дій між фахівцями різних відділів, що виконують окремі функції ЗЕД	Організація ЗЕД	

Неефективне оперативне планування ЗЕД, недосконалість ретроспективної бази для ухвалення управлінських рішень у ЗЕД	Планування і моніторинг ЗЕД	
---	-----------------------------	--

Продовження таблиці

1	2	3
Погане знання зарубіжних ринків збуту продукції, нерозвиненість зовнішньої інфраструктури	Маркетинг експортної продукції, маркетинго-ві дослідження ринків продажів і закупівель	Консультування з маркетингу і дослідження зарубіжних ринків
Відсутність програмного забезпечення ЗЕД, неповне використання переваг і можливостей мережі Інтернет	Інформаційне забезпечення ЗЕД	Консультування з інформаційного забезпечення ЗЕД
Низька кваліфікація працівників у ЗЕД, відсутність системи мотивації	Розробка системи розвитку персоналу	Консультування з управління персоналом і навчання в ЗЕД
Високий рівень постійних витрат, пов'язаних із ЗЕД, відсутність системи прогнозування ризиків у ЗЕД, брак коштів для здійснення зовнішньоекономічних операцій	Фінансове управління ЗЕД	Консультування з фінансових питань ЗЕД
<i>Консультаційне забезпечення оперативно-комерційних функцій ЗЕД (експорт)</i>		
Труднощі в пошуку ділових партнерів за кордоном	Пошук потенційного зарубіжного партнера	Консультування з перед-контрактної підготовки зовнішньоекономічних операцій
Складність розрахунків із контрагентами і розподілу обов'язків з доставки продукції	Складання комерційної пропозиції та її спрямування зарубіжному партнерові	
Незнання іноземних мов і брак практики ділового спілкування з іноземними партнерами	Проведення переговорів	
Високі витрати на митне очищення, транспортування і зберігання продукції	Аналіз зустрічної оферти попередньої ефективності угоди	Консультування з укладання і оформлення зовнішньоекономічних контрактів
Необізнаність щодо юридичних аспектів укладання контрактів	Укладання експортного контракту	
Складність і трудомісткість підготовки й аналізу зовнішньоторговельної документації	Підготовка документів на відвантаження	
Штрафні санкції за невиконання вимог валютного контролю при здійсненні експортно-імпорتنих операцій	Надходження виручки на валютний рахунок, ведення валютного	Консультування з бухгалтерського обліку й оподаткування ЗЕД

здійсненні експортно-імпорتنих операцій	заходи валютного контролю	Консультавання з валютного регулювання ЗЕД
Складність процедур митного оформлення продукції та отримання дозвільних документів	Митне оформлення продукції	Комплекс митних послуг

Аналіз проблем ЗЕД, складу консультаційних послуг, що входять до підсистем консультаційного забезпечення ЗЕД, а також моделей управлінської консультаційної діяльності [2-5], широко вживаних у сучасній практиці консультування, дозволяє зробити висновки щодо вибору моделей консультування машинобудівних підприємств:

1) для консультаційного забезпечення виробничо-господарських і організаційно-економічних функцій ЗЕД – процесне консультування, що полягає в орієнтації керівництва команди клієнта і консультанта на відкриту спільну роботу за проектом [2, 3];

2) для консультаційного забезпечення оперативно-комерційних функцій ЗЕД – експертне консультування [2, 3].

При експертному консультуванні окремі групи консультаційних послуг у ЗЕД здійснюються консультантами різних напрямів. Задля узгодженості їх дій при виконанні проекту з комплексного консультаційного забезпечення ЗЕД машинобудівного підприємства і відповідальності єдиного виконавця за результати проекту, роботи за проектом доцільно виконувати з використанням субпідряду на консультаційні послуги*.

Реалізація функцій системи комплексного консультаційного

* Із поглибленням спеціалізації консультаційних організацій тенденція до використання консультаційного субпідряду посилюється. Використання субпідряду дозволяє консультантам поглибити знання, покращити якість конкурсних пропозицій, надати клієнту більшу кількість експертів, запропонувати більш якісні підходи і методології.

забезпечення ЗЕД відповідає п'ятифазній моделі консультаційного процесу, запропонованій М. Кубром [5]:

1. Підготовка до консультування і укладання угоди.
2. Діагноз проблем клієнта.
3. Розробка плану вирішення проблеми.
4. Упровадження необхідних змін.
5. Завершення консультування.

Принципи, що ними має керуватися підприємство-клієнт при співробітництві з консультантом, передбачають обов'язкову участь клієнтної організації на всіх етапах консультаційного процесу, яка визначається обраною моделлю консультування.

Управління реалізацією консультаційного проекту з боку клієнта покликано забезпечити виконання ключових принципів участі клієнта в консультаційному процесі [5]: розробки спільної з консультантом програми дій, активної участі на всіх стадіях консультування, залучення консультанта до впровадження рекомендацій, відстеження ходу виконання проекту, попередження потрапляння в залежність від консультанта. Ці принципи мають відобразитися в технічному завданні при розподілі обов'язків за проектом між клієнтом і консультантом. Для їх забезпечення на підприємстві необхідно створити проектну організаційну структуру управління на період реалізації консультаційного проекту (рис. 2).

Вибір проектної структури зумовлений:

- 1) характерними ознаками адаптивних структур управління: орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;

обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі в період вирішення проблеми, виконання проекту, програми; створенням тимчасових органів управління;

2) сутністю власне проектною структури управління. У класичному розумінні проектна структура управління визначається як тимчасова структура, створювана для вирішення конкретної комплексної задачі (розробки проекту і його реалізації) [7].

Завдання проектною структурою полягає в тому, щоб зібрати до однієї

команди кваліфікованих співробітників функціональних підрозділів підприємства, що задіяні у ЗЕД, для здійснення проекту з комплексного консультативного забезпечення ЗЕД в обумовлені строки в межах виділених для цих цілей матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Наведена проектна структура управління передбачає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт за консультативним проектом.

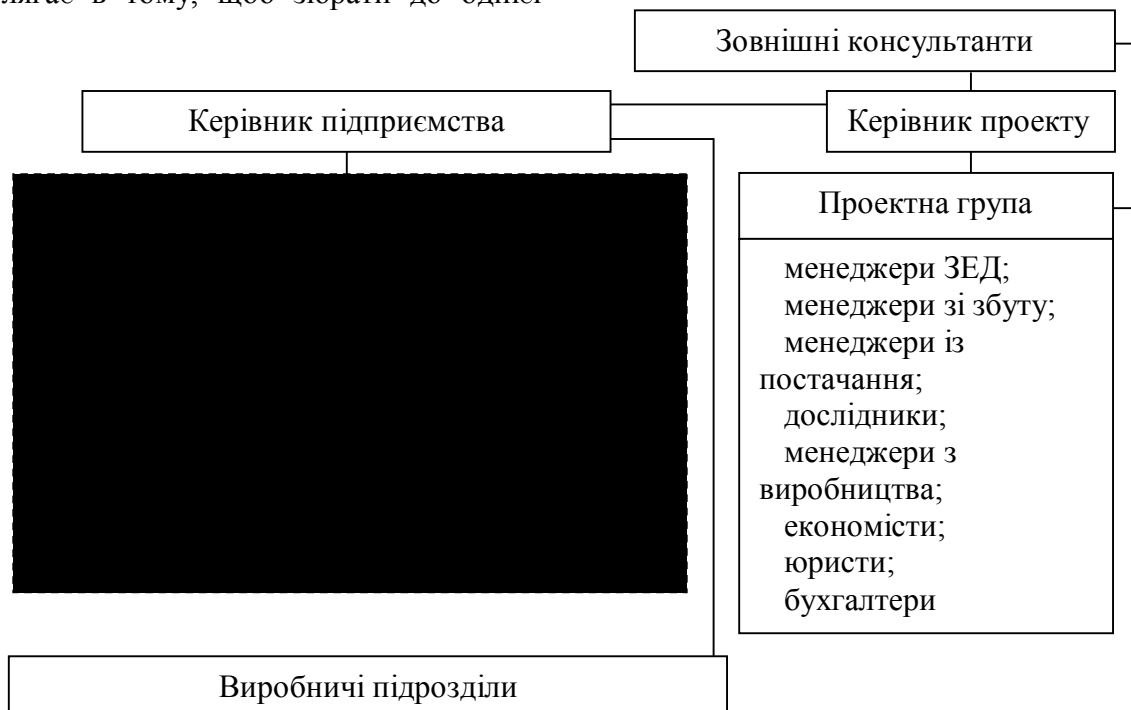


Рис. 2. Проектна структура управління комплексним консультативним забезпеченням ЗЕД машинобудівного підприємства

Висновки. Формування складу консультативних послуг згідно із системою комплексного консультативного забезпечення ЗЕД спрямоване передусім на досягнення стратегічних цілей ЗЕД підприємства. При вирішенні окремих поточних проблем ЗЕД із використанням консультантів установлення потрібних підприємству послуг має враховувати системні зв'язки, що існують між елементами системи комплексного

консультативного забезпечення ЗЕД. Запропонований підхід до використання консультативних послуг дозволить машинобудівному підприємству вирішувати складні проблеми ЗЕД, прогнозувати ймовірне виникнення нових проблем, забезпечувати реалізацію ефективного співробітництва з консультантом у перебігу консультативного процесу.

Література

1. Учебно-тренинговая фирма «Внешконсалт» / Ю.В. Макогон, В.А. Кравченко / ДонГУ, Междунар. фонд «Відродження». – Донецьк: Донеччина, 1999. – 190 с.
2. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий А.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. – К.: Арістей, 2006. – 443 с.
3. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 205 с.
4. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 189 с.
5. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра; Пер. с англ. – 2-е изд. перераб. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с.
6. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование. – Херсон: Олди-плюс, 2003. – 272 с.
7. Баринов В.А. Организационное проектирование. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 399 с.