В.О. Козловський

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

7

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

В.О. Козловський

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2019

УДК: [005:339.9](075.8)
К59

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 2 від 26.09.2019 р.)

Рецензенти:
О. О. Мороз, доктор економічних наук, професор
В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор
Б. В. Погріщук, доктор економічних наук, професор

Козловський, В. О.

К59 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / Козловський В. О. – Вінниця : 2019. – 150 с.

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні, методологічні і практичні питання управління зовнішньоекономічною діяльності на вітчизняних підприємствах, наведено методику обґрунтування вибору зовнішньоекономічної стратегії підприємства та розробки стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності, застосування міжнародного маркетингу та управління ним, пошуку партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічної діяльності та інші актуальні питання.

Навчальний посібник може бути використаний студентами магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» а також студентами інших спеціальності при вивченні економічних та управлінських дисциплін.

УДК: [005:339.9](075.8)

© ВНТУ, 2019

З М І С Т

Вступ 5

Тема 1 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності . . . 6
1.1 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: суть, задачі 6
1.2 Рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності 9
1.3 Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності 12
1.4 Основні види зовнішньоекономічної діяльності 16

Тема 2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві 23
2.1 Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві: суть, особливості 23
2.2 Чинники, що впливають на організацію і управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві 27
2.3 Форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві 31
2.4 Організаційні структури управління підприємствами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю 34

Тема 3 Управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю 40
3.1 Управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю: суть, особливості 40
3.2 Формування персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю 44
3.3 Навчання персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю 48
3.4 Мотивація і оплата персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю 51

Тема 4 Базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства 55
4.1 Стратегії розвитку підприємства: суть, види 55
4.2 Зовнішньоекономічні стратегії підприємства: суть, особливості, профілі зовнішньоекономічної діяльності 58
4.3 Базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх види та характеристика 61
4.4 Стратегічні зовнішньоекономічні альтернативи та їх види 64

Тема 5 Різновиди зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх зв'язок з функціональними стратегіями 66
5.1 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та конкурентними стратегіями підприємства 66
5.2 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та маркетинговими стратегіями підприємства 69
5.3 Експортно-імпортні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства 74
5.4 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих, середніх та великих підприємств 77

Тема 6 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 83
6.1 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: суть, особливості, етапи 83
6.2. Етапи розробки базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства 85
6.3 Аналіз типових стратегій та обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства 90
6.4 Розробка стратегічного плану реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства 95

Тема 7 Застосування міжнародного маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності підприємства 102
7.1 Міжнародний маркетинг: суть, причини появи та розвитку 102
7.2 Форми міжнародного маркетингу 104
7.3 Управління міжнародним маркетингом на підприємстві . . . 111
7.4 Вивчення кон'юнктури світового ринку 114

Тема 8 Пошук підприємством партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності 121
8.1 Партнери по бізнесу (контрагенти) у зовнішньоекономічній діяльності та їх класифікація. 121
8.2 Характеристика партнерів по бізнесу (контрагентів) за правовим статусом 123
8.3 Посередники у зовнішньоекономічній діяльності 128
8.4 Пошук партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності 137
Література 148

ВСТУП

За умов розвитку ринкових відносин, глобалізації світового господарства і міжнародних економічних відносин суттєво підвищується роль та значення зовнішньоекономічної діяльності як для України в цілому, так для окремих суб'єктів підприємництва. Істотно змінюється і мета зовнішньоекономічної діяльності, яка стала сьогодні одним із пріоритетів та важливою складовою частиною суспільного розвитку будь-якої країни.

Роль зовнішньоекономічної діяльності підсилюється з часу набуття незалежності українською державою, яка намагається зайняти гідне місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах. Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність стала невід'ємною частиною діяльності переважної більшості підприємств, перетворилась в ефективний засіб науково-технічного та суспільного прогресу, все більше набуває яскраво вираженого соціального характеру.

За таких умов важливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців, які б могли кваліфіковано організувати зовнішньоекономічну діяльність на підприємствах, вміли прогнозувати розвиток міжнародних торговельних відносин та економічні наслідки від реалізації тих чи інших управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Надати студентам, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», допомогу у вивченні питань, пов'язаних із організацію та управлінням зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах, має за мету цей навчальний посібник.

Навчальний посібник охоплює як теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах, так і практичні питання, з якими може стикнутись майбутній менеджер підприємства у випадку виходу підприємства на зовнішні ринки.

Навчальний посібник написаний на основі однойменного курсу лекцій, який викладався автором у Вінницькому національному технічному університеті для студентів спеціальності «Менеджмент» протягом останніх десяти років. Посібник може бути використаний студентами інших спеціальностей при вивченні економічних та управлінських дисциплін.

Невід'ємним доповнення цього навчального посібника є практикум під аналогічною назвою, в якому наводяться практичні завдання для самостійного опрацювання, і які охоплюють розв'язання питань, з якими майбутній менеджер зовнішньоекономічної діяльності обов'язково буде стикатися під час своєї професійної діяльності.

1 ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні питання теми:

1.1 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: суть, задачі.

1.2 Рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

1.3 Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності.

1.4 Основні види зовнішньоекономічної діяльності.

1.1 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: суть, задачі

Зовнішньоекономічна діяльність – це система ділових відносин між суб'єктами господарювання, які задовольняють свої власті економічні та інші інтереси, що мають місце як на території України та за її межами, шляхом укладання взаємовигідних угод, керуючись нормами міжнародного права або законодавством певної країни.

Кожна зі сторін угоди, що бере на себе певні зобов'язання стосовно іншої сторони, називається *контрагентом*.

Зовнішньоекономічна діяльність має певні особливості, які відрізняють її від звичайної підприємницької діяльності.

По-перше, зовнішньоекономічна діяльність виникає тільки тоді, коли сторонами угод виступають учасники, зареєстровані суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у різних країнах.

По-друге, зовнішньоекономічна діяльність завжди здійснюється на території як мінімум двох країн (за винятком інвестиційної діяльності). Як наслідок, суб'єкти господарювання можуть стикнутися з різними традиціями, культурою, правилами, манерами поведінки партнерів по бізнесу тощо.

По-третє, на території певної країни суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності працюють у правовому полі даної країни, якщо інше не визначено міжнародними угодами.

По-четверте: на розвиток зовнішньоекономічної діяльності справляє вплив не тільки стан економіки, а і політика держав, яка може бути дружньою, нейтральною, ворожою тощо. Якщо політика є дружньою, доброзичливою, то це буде сприяти розвитку зовнішньоекономічною діяльністю, якщо ворожою, то, навпаки, зовнішньоекономічні зв'язки будуть згортатися. Тому у кожній країні створюється певна система регулювання зовнішньоекономічної діяльності, суть якої визначається державою.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності – це система законодавчих, виконавчих, контролюючих, стимулюючих та інших заходів, покликаних спрямовувати зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання і країни загалом в інтересах національної економіки.

У ринковій економіці таке регулювання має як нормативний, обов'язковий характер, так і опосередкований, рекомендаційний.

Задачі регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні:

- забезпечення захисту національних інтересів;
- запобігання негативного впливу на економіку країни несприятливих зовнішніх обставин;
- сприяння економічному розвитку країни;
- забезпечення збалансованості зовнішньоторговельного балансу країни;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- створення сприятливих умов для входження економіки України в систему міжнародного поділу праці тощо.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється на основі прийнятої в країні зовнішньоекономічної політики.

Зовнішньоекономічна політика – це сукупність програм, заходів, стратегічних і тактичних дій тощо, які визначають основи розвитку економічних, науково-технічних, виробничих, комерційних, інтелектуальних тощо зв'язків країни та її суб'єктів господарювання із зарубіжними країнами та їх суб'єктами господарювання.

Складовими частинами зовнішньоекономічної політики є інтеграційна, зовнішньоторговельна, інвестиційна, валютно-фінансова, міграційна політика тощо.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна розглядати як складну економічну систему, яка складається з форм, принципів, методів, законів тощо (рис. 1.1), що знаходяться між собою у взаємозв'язку та взаємозалежності.

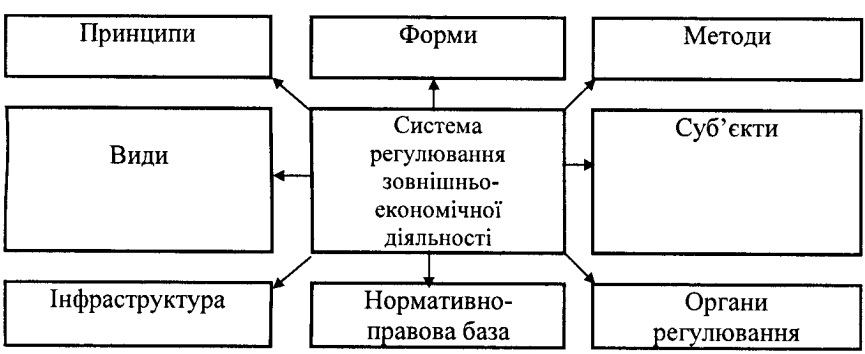

Рисунок 1.1 – Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні

Принципи зовнішньоекономічної діяльності в Україні згруповані у шість груп, основними з яких є такі: суверенітет народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, юридична рівність і недискримі-

нація, верховенство закону, свобода зовнішньоекономічного підприємництва, захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності Україною як державою, еквівалентність обміну та неприпустимість демпінгу.

Регулювання зовнішньоекономічною діяльністю може бути здійснено у абсолютній та ліберальній *формах*, а також у формі державного невтручання (так звана вільна торгівля). Кожна із зазначених форм має свої переваги та недоліки.

В Україні встановлена ліберальна форма регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає, що всі суб'єкти здійснюють зовнішньоекономічні операції самостійно, на свій розсуд та ризик, але за правилами, які законодавчо встановлені державою, та під її безпосереднім контролем.

Переваги ліберальної форми регулювання зовнішньоекономічної діяльності полягають у тому, що вона захищає вітчизняних виробників від жорсткої конкуренції з боку іноземних підприємств (через встановлення мит, квот тощо); сприяє наповненню державного бюджету; збільшує зацікавленість суб'єктів підприємництва у позитивних результатах зовнішньоекономічній діяльності; підвищує ефективність зовнішньоекономічної діяльності загалом тощо.

Недоліками ліберальної форми регулювання зовнішньоекономічної діяльності є складність в її забезпеченні з боку держави, потреба в розробці та прийнятті численних законодавчих на нормативних актів, створення відповідної інфраструктури (митниці) тощо.

Основними *методами* регулювання зовнішньоекономічної діяльності є тарифні, кількісні, фінансові, спеціальні, адміністративні та інші методи. Серед них: встановлення мит, ліцензування, квотування, запровадження внутрішніх та зовнішніх (експортних) субсидій, розміщення державних замовлень на виробництво окремих видів продукції, страхування експортних кредитів та багато інших.

Правовою основою регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні є низка законів. Серед них: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року, Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 10 березня 1996 року, Закон України «Про міжнародні договори України» від 29 червня 2004 року, Митний кодекс України від 13 березня 2012 року та інші.

Окрім законів, до нормативно-правових методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать:

- концепції розвитку зовнішньоекономічних відносин України, які розробляє Кабінет Міністрів України;

- довгострокові програми економічного і науково-технічного співробітництва, які розробляють Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та інші міністерства і відомства.

Для організації та регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні створена певна *інфраструктура* (тобто, низка інституцій), де вирішуються окремі питання зовнішньоекономічної діяльності та здійснюється контроль за дотриманням встановлених державою правил та процедур. Серед них: митна служба, митні склади, система ліцензування зовнішньоекономічної діяльності, система міжнародних арбітражних судів тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та назвіть її особливості.
2. Дайте означення поняття «регулювання зовнішньоекономічної діяльності» та сформулюйте його задачі.
3. Як яких елементів складається система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні?
4. Назвіть основні принципи зовнішньоекономічної діяльності та поясніть їх суть.
5. Назвіть основні форми регулювання зовнішньоекономічної діяльності та поясніть їх суть.
6. Яка форма регулювання зовнішньоекономічної діяльності встановлена в Україні? Назвіть переваги та недоліки цієї форми.
7. Назвіть основні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності та поясніть їх суть.
8. Охарактеризуйте нормативно-правову базу, на основі якої здійснюється регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

1.2 Рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності

В Україні існують 4 рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності: вищий; середній; галузевий (регіональний); нижній.

Вищий рівень регулювання утворюють вищі органи державної влади, які формують нормативну базу, розробляють державну політику у сфері зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Так, Верховна Рада України, як вищий законодавчий орган країни, приймає, скасовує і змінює закони про зовнішньоекономічну діяльність, затверджує головні напрями зовнішньоекономічної політики України; ратифікує міжнародні угоди, фінансує заходи, спрямовані на розвиток зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Кабінет Міністрів України, як вищий виконавчий орган державної влади, безпосередньо реалізує зовнішньоекономічну політику держави шляхом прийняття відповідних Постанов, розробки концепцій зовнішньоекономічної діяльності тощо, контролює виконання прийнятих законів та постанов тощо.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України розробляє заходи, спрямовані на розвиток зовнішньоекономічної

діяльності; проводить переговори з іншими державами, підписує за дорученням Уряду торгові угоди, контролює їх виконання, спостерігає за дотриманням наказів, постанов і правил, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності тощо.

У складі Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України створені відповідні Департаменти та управління, які здійснюють практичну роботу з проведення єдиної зовнішньоекономічної політики держави, підтримують зв'язки з відповідними структурами Європейського Союзу, Світовою організацією торгівлі (СОТ) тощо.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України створює за кордоном так звані торгові представництва. Мета торгових представництв – сприяння розвитку торговельних відносин України з країною, де створено таке представництво, вивчення кон'юнктури ринку в цій країні, захист інтересів України та її суб'єктів в сфері зовнішньої діяльності тощо. Торгові представництва є частиною Посольства України в цій країні.

Національний банк України вирішує питання валютного регулювання, підтримує курс національної валюти, здійснює міжнародні платежі та розрахунки, формує міжнародні (раніше – золотовалютні) резерви України.

Державна митна служба забезпечує реалізацію прийнятої в країні митної політики, захист національних товарних ринків, запобігає контрабанді товарів тощо.

Рішення органів, що утворюють вищий рівень регулювання, обов'язкові для виконання всіма учасниками зовнішньоекономічної діяльності, тобто мають директивний характер.

Специфічним рівнем регулювання зовнішньоекономічної діяльності є рішення міжнародних організацій, які створені світовою спільнотою для здійснення певних регулюючих функцій. Але всі рішення цих організацій стають обов'язковими для українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності тільки після їх ратифікації Верховною Радою України.

Середній рівень регулювання зовнішньоекономічної діяльності утворюють недержавні установи та організації, які відповідно до свого статуту надають учасникам зовнішньоекономічної діяльності певну економічну та іншу інформацію про процеси, які відбуваються у світовій економіці, на світових біржах, ринках тощо. Так:

- *товарні біржі* дають інформацію про ціни на товари, що складаються на товарних ринках, і тим самим сприяють укладенню ділових угод між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

- *валютні біржі* дають інформацію про курси валют і тим самим сприяють правильному визначенню ціни договорів;

- *фондові біржі* дають інформацію про курси цінних паперів: акцій, облігацій тощо і тим самим забезпечують «перелив» або «відток» капіталу з однієї галузі в іншу;

- *комерційні банки* дають інформацію про процентні ставки за кредитами, які вони надають суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, і тим самим впливають на процеси інвестування тощо;

- *торгово-промислові палати* дають інформацію щодо організації міжнародних виставок та ярмарок, здійснюють експертизу інвестиційних проектів, організують роботу комерційного арбітражу, дають довідки про виникнення в країні форс-мажорних обставин і т. п.

Примітка. Торгово-промислові палати – це недержавні неприбуткові самоврядні організації, які мають статус юридичної особи і працюють за Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 2 грудня 1997 року.

Рішення органів, що утворюють середній рівень регулювання, не є обов'язковими для учасників зовнішньоекономічної діяльності і мають тільки інформаційний характер.

Галузевий та регіональний рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності утворюють відповідні органи галузевого (міністерства) та регіонального управління (державні адміністрації), а також органи місцевого самоврядування. Рішення цих органів мають тільки організаційний характер, тобто переслідують мету:

- сприяти розвитку міжнародного співробітництва у сфері економіки, виробництва, екології, охорони здоров'я, освіти, науки, культури тощо;

- створювати сприятливі умови для укладання угод місцевих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з іноземними суб'єктами;

- сприяти зростанню експортного потенціалу регіону або галузі;

- сприяти створенню належних умов для організації прикордонної торгівлі;

- сприяти проведенню міжнародних ділових зустрічей, конференцій, виставок, ярмарок тощо;

- вносити у відповідні органи пропозиції по залученню іноземних інвестицій для розвитку економічного потенціалу регіону та галузі тощо

Нижній рівень регулювання утворюють суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, що є суб'єктами приватного права (підприємства, кооперативи, представництва, фізичні особи-підприємці тощо), які на основі аналізу ринкової ситуації, вивчення світової кон'юнктури, чинних законодавчих актів, цін, курсів валют тощо укладають (або не укладають) зовнішньоекономічні договори (контракти) з іноземними партнерами. Саме суб'єкти нижчого рівня безпосередньо беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, працюючи на свій ризик.

Укладені на цьому рівні зовнішньоекономічні договори, контракти, угоди визнаються *нормативними актами*. У них зафіксовані певні права, обов'язки та відповідальність, які є обов'язковими для виконання сторонами, що їх підписали. Україна як держава взяла на себе обов'язок неухильно виконувати всі договори і зобов'язання у сфері міжнародних економічних відносин.

Нижній рівень регулювання зовнішньоекономічної діяльності є основним рівнем, оскільки саме на цьому рівні практично реалізується зовнішньоекономічна політика держави.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності та поясніть функції органів влади, що їх представляють.
2. Рішення яких органів влади для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є обов'язковими, а які – інформаційними?
3. Поясніть, чому нижній рівень регулювання зовнішньоекономічної діяльності є основним.
4. Яким чином в Україні здійснюється імплементація рішень міжнародних організацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.
5. Чи зобов'язані учасники зовнішньоекономічних договорів виконувати взяті на себе зобов'язання? Відповідь обґрунтуйте.
6. Поясніть, яку роль в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності відіграють галузеві та регіональні органи влади.
7. Яку роль у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності відіграють торгово-промислові палати?

1.3 Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є фізичні та юридичні особи, які отримали право самостійно займатися цією діяльністю та приймати відповідні рішення, впливаючи на ринкову ситуацію. Необхідною передумовою визнання будь-кого суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності є здійснення ним господарської діяльності.

Господарська діяльність – будь-яка діяльність (підприємницька або некомерційна), пов'язана з виробництвом і реалізацією матеріальних та нематеріальних благ, що мають форму товару.

Особи, які визнаються в Україні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, поділяються на:

а) суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;

б) суб'єктів господарської діяльності іноземних країн.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України визнаються:

- фізичні особи (громадяни України, іноземці, особи без громадянства), які мають цивільні правоздатність та дієздатність відповідно до законів України, постійно проживають на території України і зареєстровані як фізичні особи-підприємці;
- юридичні особи, які створені відповідно до законодавства України, зареєстровані і знаходяться на території України, у тому числі і такі, які повністю належать іноземним громадянам, якщо про це зазначено у статуті цих юридичних осіб;

- структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності, включаючи іноземних суб'єктів, які не є юридичними особами (філії, відділення, представництва), але постійно розміщуються на території України;

- держава Україна в особі її органів управління (міністерства, відомства), якщо вони беруть участь у господарській діяльності на території України;

- органи місцевого самоврядування в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, якщо вони беруть участь у господарській діяльності на території України.

Суб'єктами господарської діяльності іноземних країн можуть бути:

- фізичні, юридичні особи або особи без прав юридичної особи, які мають постійне місцезнаходження (чи мешкають) за кордоном, здійснюють господарську діяльність і визнані законодавством іноземних країн суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Юридичні особи цих країн, якщо вони беруть участь у господарській діяльності на території України, в нормативних документах класифікуються як юридичні особи *приватного* права;

- іноземні держави, міжнародні урядові і неурядові організації в особі створених ними органів управління або підприємств, якщо вони здійснюють господарську діяльність і розміщуються за межами України.

В нормативних документах держава в особі її органів управління, що беруть участь у господарській діяльності на території України, а також міжнародні організації, якщо вони беруть участь у господарській діяльності на території України, класифікуються як юридичні особи *публічного* права.

Практично зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів України починається з моменту укладення ними угод з суб'єктами господарської діяльності іноземних країн.

При цьому суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності Україні та суб'єкти господарської діяльності інших країн, які укладають зовнішньоекономічні угоди і здійснюють діяльність на території України, керуються у своїй діяльності законами України, якщо інше не передбачено міжнародними угодами, які Україна підписала і ратифікувала.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності Україні та суб'єкти господарської діяльності інших країн, які укладають зовнішньоекономічні угоди і здійснюють діяльність на території цих країн, керуються у своїй діяльності законами цих країн, якщо інше не передбачено міжнародними угодами, які ці країни підписали.

Тому для іноземних суб'єктів господарської діяльності будь-яка держава визначає так званий *правовий режим*, тобто обсяг прав, якими наділяються суб'єкти господарської діяльності іноземних країн.

Правовий режим буває:

а) *дискримінаційний*, коли для іноземних суб'єктів господарської діяльності встановлюються умови діяльності і надаються права в меншому обсязі, ніж для вітчизняних;

б) *національний*, коли для іноземних суб'єктів господарської діяльності встановлюються умови діяльності і надаються права не менші, ніж для вітчизняних. Саме такий правовий режим встановлений в Україні для іноземних суб'єктів господарської діяльності;

в) спеціальний режим, коли для іноземних суб'єктів господарської діяльності надаються більш пільгові умови діяльності, ніж для вітчизняних. Зазвичай такий режим встановлюється у спеціальних вільних економічних зонах.

Важливими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є представництва. *Представництво* – це установа, особа або відокремлений підрозділ, які знаходяться за кордоном і представляють інтереси конкретного суб'єкта господарської діяльності, надаючи будь-яким особам, що знаходяться за кордоном, юридичні, комерційні або інші послуги.

Суб'єкти господарської діяльності-юридичні особи, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, мають право на відкриття своїх представництв на території інших країн. Представництва можуть створювати як суб'єкти приватного права (підприємства), так і суб'єкти юридичного права (наприклад, Україна, як держава).

Представництва іноземних юридичних осіб повинні бути зареєстровані в Україні за українськими законами. Представництва вітчизняних юридичних осіб можуть бути зареєстровані на території країн, де вони перебувають, на основі законів цих країн.

Представництва не є юридичними особами і не займаються виробничою діяльністю. В усіх випадках вони діють від імені і за дорученням суб'єкта господарської діяльності, який їх створив.

В Україні реєстрацію представництв іноземних суб'єктів господарювання здійснює Міністерство економічного розвитку і торгівлі протягом шістдесяти робочих днів з дня подання іноземним суб'єктом господарської діяльності документів на реєстрацію.

Для реєстрації представництва іноземного суб'єкта господарської діяльності на території України необхідно подати:

- заяву з проханням про реєстрацію представництва, яка складається у довільній формі. У заяві зазначаються: назва іноземного суб'єкта господарської діяльності; країна перебування суб'єкта; адреса суб'єкта; місто, в якому відкривається представництво; кількість іноземних громадян, які будуть працювати у представництві; сфера діяльності іноземної суб'єкта та інші відомості;

- виписку з торговельного (банківського) реєстру країни, де іноземний суб'єкт господарської діяльності має офіційно зареєстрований офіс;

- довідку від банківської установи, в якій офіційно відкрито рахунок іноземного суб'єкта господарської діяльності;

- довіреність на здійснення представницьких функцій, оформлену згідно з законом країни, де офіційно зареєстровано офіс іноземного суб'єкта господарської діяльності.

Документи, що подаються, мають бути нотаріально засвідчені за місцем їх видачі і легалізовані належним чином в консульських установах, які представляють Україну (якщо міжнародними договорами України не передбачено інше).

За реєстрацію в Україні представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності з них стягується плата у 2500 доларів США.

У разі зміни назви, юридичного статусу, юридичної адреси чи оголошення іноземного суб'єкта господарської діяльності неплатоспроможним або банкрутом його представництво на території України зобов'язане повідомити про це Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України у семиденний строк.

Створення іноземними суб'єктами господарської діяльності своїх представництв на території України має певний сенс. Так, іноземні представництва як суб'єкти господарської діяльності отримують право:

а) здійснювати операції із продукцією українського походження без вивозу її з митної території України, включаючи продаж, обмін і передачу іншим особам;

б) відкривати рахунки в українських комерційних банках;

в) працевлаштовувати в Україні іноземних співробітників представництва тощо.

Окрім того, спрощується порядок укладання угод з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України, оскільки керівники іноземних представництв на підставі доручення від іноземного суб'єкта господарської діяльності можуть виконувати всі дії, які зазначені в цьому дорученні (наприклад, укладати угоди від імені іноземного суб'єкта господарської діяльності).

Україна як держава надає учасникам зовнішньоекономічної діяльності певні гарантії. До них належать:

- заборона втручання державних органів у діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (крім випадків, передбачених законодавством);

- надання права суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності володіти, користуватись і розпоряджатись майном, майновими й немайновими правами та іншими результатами, які вони отримали від результатів цієї діяльності;

- заборона вилучення результатів зовнішньоекономічної діяльності у власника в будь-якій платній і безоплатній формі без згоди на це власника тощо.

Примітка. Окрім представництв, на території України функціонують так звані «постійні представництва». *Постійне представництво* – це місце, де іноземний суб'єкт здійснює господарську діяльність і отримує прибутки. До постійних представництв належать: офіси підприємств, заводи, фабрики, майстерні, шахти, нафтові свердловини, кар'єри, місця видобутку корисних копалин тощо. Всі постійні представництва мають бути зареєстровані у податковій інспекції за місцем перебування як платники податків.

Питання для самоконтролю:

1. Хто належить до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України?
2. Хто належить до суб'єктів господарської діяльності іноземних країн?
3. Які права гарантує Україна як держава суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності?
4. Що являє собою правовий режим. Хто його встановлює? Які існують правові режими і про що вони свідчать? Який правовий режим встановлений в Україні?
5. Що являє собою представництво? Які воно виконує функції?
6. Як створити представництво за кордоном?
7. Які переваги отримає підприємство у випадку створення за кордоном свого представництва?

1.4 Основні види зовнішньоекономічної діяльності

Вид зовнішньоекономічної діяльності – це сукупність певних ділових зовнішньоекономічних зв'язків (відносин) між суб'єктами, об'єднаних однією (або декількома) характерною ознакою. Чинне законодавство України не дає вичерпного переліку видів діяльності, якими можуть займатися суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Найчастіше в Україні здійснюються такі види діяльності:

- експорт-імпорт товарів, капіталів, робочої сили;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами;
- навчання і підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- надання різних послуг;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- створення банківських, кредитних і страхових установ як за межами України, так і на її території;
- спільна підприємницька діяльність між вітчизняними та іноземними суб'єктами, включаючи створення спільних підприємств, проведення спільних господарських операцій, спільне володіння майном як та території України, так і за її межами;
- підприємницька діяльність, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та інших нематеріальних активів;

- організація і здійснення діяльності у сфері проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів тощо;
- орендні, лізингові операції між вітчизняними та іноземними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- робота на контрактній основі фізичних осіб іноземних держав;
- операції з придбання, продажу та обміну валюти;
- посередницькі операції;
- інші види діяльності, прямо не заборонені законами України.

Оскільки видів зовнішньоекономічної діяльності є дуже багато, то потрібна їх класифікація. На сьогодні єдиної, загальновизнаної класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності немає, одна із таких класифікацій наведена на рис. 1.2.

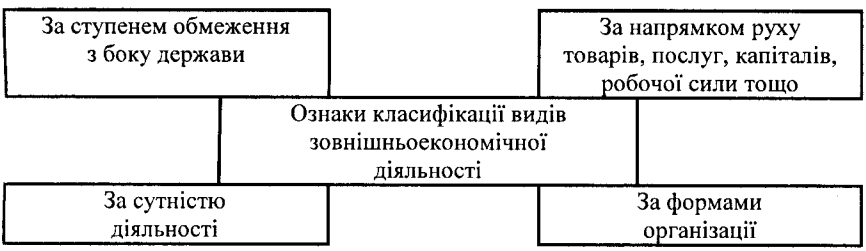

Рисунок 1.2 – Класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності

Так, *за ступенем обмеження* з боку держави всі види діяльності поділяються на:

а) види діяльності, які можна здійснювати без будь-яких обмежень;

б) види діяльності, які заборонені державою. До таких видів належать:

- експорт з території України предметів, які становлять національне, історичне або культурне надбання українського народу;
- імпорт або транзит будь-яких товарів, про які заздалегідь відомо, що вони можуть завдати шкоди здоров'ю або становити загрозу життю населення та тваринного світу, або призвести до руйнування навколишнього середовища;
- імпорт продукції та послуг, що містять пропаганду ідей війни, расизму та расової дискримінації, геноциду і т.п., які суперечать Конституції України;
- експорт та імпорт товарів, які здійснюються з порушенням прав інтелектуальної власності;
- експорт товарів у межах виконання рішень Ради безпеки ООН про застосування обмежень або ембарго на поставки товарів у певні країни;
- експорт природних ресурсів, які вичерпуються, тощо.

в) види діяльності, які потребують отримання відповідних ліцензій, тобто спеціальних дозволів від держави на їх здійснення.

За *напрямком руху* товарів, послуг, робочої сили, капіталів тощо всі види зовнішньоекономічної діяльності поділяються на експорт, імпорт, транзит. Експорт – це вивезення товарів та послуг за митну територію країни. Імпорт – це ввезення товарів та послуг на митну територію країни. Транзит – це провезення товарів через митну територію країни.

Примітка. Митна територія – це територія, яка збігається з кордоном країни або визначається кордонами вільних економічних зон.

За *сутністю самої діяльності*, яка потребує відповідної підготовки, кваліфікації кадрів, наявності певного обладнання тощо, всі види зовнішньоекономічної діяльності поділяються на:

- спільне виробництво продукції;
- міжнародну торгівля товарами;
- надання різних послуг;
- операції з інтелектуальною власністю;
- фінансові операції;
- інвестування;
- науково-технічну діяльність;
- орендні операції;
- організацію та участь у певних заходах: виставках, ярмарках, торгах, конкурсах тощо.

Існує багато *форм*, у яких здійснюється зовнішньоекономічна діяльність. Форма зовнішньоекономічної діяльності – це спосіб існування певного виду діяльності, його зовнішній вияв, оформлення цього зв'язку. Для кожного виду зовнішньоекономічної діяльності характерні певні форми, в яких вона існує.

Так, *спільне виробництво продукції* може здійснюватися у формі кооперації (виробничої, науково-виробничої тощо), спільного підприємництва, спільної діяльності без створення юридичної особи.

Міжнародна торгівля товарами може здійснюватися в таких формах: за одноразовими контрактами; за договорами постачання; у формі зустрічної торгівлі, яка, у свою чергу, має багато різновидів:

а) бартер або товарообмін;

б) зустрічні закупки, коли одна сторона купує певні товари у іншої сторони в обмін на те, що інша сторона купить певні товари у першої сторони. Обсяги закупівель при цьому можуть не збігатися;

в) операції з давальницькою сировиною, коли одна сторона постачає іншій стороні сировину, а інша сторона обробляє її та повертає першій готову продукцію. За це перша сторона сплачує другій стороні певні гроші або залишає частину готової продукції для реалізації;

г) компенсаційна торгівля, коли одна сторона постачає обладнання або надає кредити на придбання цього обладнання, а інша постачає першій товари, які виготовляються на цьому обладнанні;

д) клірингова торгівля, коли сторони домовляються про взаємне постачання товарів за визначеними цінами. Товари постачаються сторонами без розрахунків, сторони ведуть тільки облік постачання. На певну дату сторони підводять підсумки: якщо є різниця в поставках, то вона покривається грошима, або товарами, або переносяться на наступний період тощо.

Міжнародні послуги також можуть здійснюватися у самих різноманітних формах. Серед них такі, як туризм, інжиніринг, реінжиніринг, підготовка кадрів, транспортне обслуговування, експедиторські послуги, консалтинг, маркетингові послуги, аудит, юридичні послуги і т.ін.

Так, *інжиніринг* являє собою набір інженерно-консультаційних послуг з метою створення підприємств та інших об'єктів. Ці послуги поділяються на 2 групи: послуги, що пов'язані з підготовкою виробничого процесу, та послуги, що забезпечують нормальний хід процесу виробництва та реалізації продукції.

Реінжиніринг являє собою інженерно-консультаційні послуги з перебудови системи організації й управління виробничими та інвестиційними процесами на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності і фінансової стабільності. Тобто, це фундаментальний перегляд бізнес-процесів для досягнення суттєвих поліпшень в таких сферах, як якість продукції, витрати, рівень обслуговування тощо.

Консалтинг – це консультаційна діяльність, спрямована на підвищення ефективності здійснення підприємствами певних зовнішньоекономічних операцій. Поширеними є такі види консалтингу: оціночна діяльність, бізнес-планування, розробка інвестиційних проектів, консультації щодо застосування інформаційних технологій тощо. Консалтинг – це передача знань, де об'єктом угоди є не нові знання, а сам спосіб передачі цих знань.

Операції з інтелектуальною власністю здійснюються в таких формах, як франчайзинг, ноу-хау, продаж патентів, ліцензій, мерджер, контрактна діяльність тощо.

Франчайзинг – це довгострокова угода між двома суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності: франчайзодавцем і франчайзоотримувачем, за якою франчайзодавець надає франчайзоотримувачу право використовувати ім'я свого бізнесу (товарний знак, назву), право виготовляти свої товари та свою технологію тощо за відповідну плату. На сьогодні існують три типи франчайзингу:

а) товарний (торговий), коли надається право використовувати лише ім'я бізнесу (наприклад, товарний знак);

б) виробничий, коли надається ліцензія на виробництво та/або продаж певних видів продукції на певній території;

в) діловий, коли франчайзоотримувачу надається право комплексного розвитку бізнесу шляхом об'єднання торгового франчайзингу та виробничого франчайзингу, а також здійснюється навчання персоналу передовим методам управлінням, контролю якості продукції тощо.

Ноу-хау – це передача одним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності іншому права користуватись досвідом та виробничими секретами, які не можуть бути захищені патентами.

Продаж *патентів* та *ліцензій* здійснюється шляхом укладання між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності відповідних ліцензійних угод. Існує два види ліцензійних угод: на продаж патенту та на продаж права користуватись патентом (так званий продаж ліцензій).

Ліцензії, які характеризують продаж прав користуватись патентами, бувають *прості*, коли вони продаються багатьом суб'єктам, *виключні*, коли продаються тільки визначеному колу суб'єктів, та *повні*, коли продаються тільки одному суб'єкту.

При продажу ліцензій виникає два види платежів: паушальний та роялті. *Паушальний платіж* – винагорода за право користування предметом (об'єктом) ліцензійного договору. Фактично – це є ціна ліцензії, яка встановлюється, виходячи з оцінювання очікуваної економічної ефективності та майбутніх прибутків, що їх може отримати покупець ліцензії (ліцензіат) від її використання, а також пропозицій продавця (ліцензіара) ліцензії. Паушальний платіж фіксується у договорі між ліцензіаром і ліцензіатом у розмірі чітко обумовленої суми та може здійснюватися одноразово або певними частинами.

Роялті – це періодичні платежі по ліцензійній угоді, які отримує ліцензіар від ліцензіата за рахунок прибутків, отриманих від її використання.

Мерджер означає поглинання певного підприємства більшою та сильнішою компанією. Економічною умовою для здійснення операції мерджер є збільшення ринкової вартості акцій великої компанії, що здійснює поглинання, та підвищення вартості іміджу малого підприємства, яке поглинається. Вартість іміджу підприємства та його ділових зв'язків носить назву гудвіл (англ. goodwill – престиж фірми).

Контрактна діяльність – це здійснення фізичними особами певних видів діяльності за кордоном, в результаті чого вони отримують доходи. До контрактних форм відносяться:

а) *контракти на управління* (management contracts) – це спрямування окремими підприємствами (із країни-реципієнта) свого управлінського персоналу в іншу країну на інші підприємства для передачі досвіду, управління певними об'єктами тощо;

б) *колективні контракти*, які укладаються тоді, коли потрібно розробити та виготовити надто складну продукцію, наприклад, літаки. Підприємства поділяють між собою витрати і рівень ризику на виробництво окремих компонентів, необхідних для створення кінцевого виробу, потім головне підприємство купує ці компоненти у інших підприємств, кожне з яких виконувало визначену частину робіт;

в) *контракти «під ключ»* передбачають укладання контракту на будівництво підприємств, що передаються за встановлену плату замовнику піс-

ля того, коли вони повністю готові до експлуатації. Підприємства, що реалізують проекти «під ключ», часто є виробниками промислового устаткування і поставляють частину устаткування згідно проєкту.

Платежі по проєктах «під ключ» здійснюються поетапно. Початковий платіж становить 10–25% вартості контракту, 50–65% виплачується під час виконання запланованих робіт, решта – після того, як підприємство почало працювати відповідно до умов контракту.

Фінансові операції – це різноманітні валютні операції (спот, форвард, своп та інші), міжнародні розрахунки та міжнародні платежі, кредитування, страхування тощо.

Інвестування – це перевезення капіталу із однієї країни в іншу. Інвестування буває в двох основних формах: у формі прямих інвестицій (тобто, вкладення коштів у будівництво, обладнання тощо) та портфельних, тобто вкладання коштів в цінні папери інших суб'єктів.

Науково-технічне співробітництво виявляється у різних формах: наукова кооперація, технічна кооперація, науково-виробнича кооперація тощо.

Орендні операції здійснюються у таких формах, як рентинг, хайринг, лізинг, концесії. Рентинг – це оренда машин і обладнання терміном до одного року. Хайринг – оренда машин і обладнання терміном до 5 років.

Лізинг – це трьохсторонній договір між експортером певної продукції, лізингодавцем та імпортером, згідно з яким лізингодавець за дорученням імпортера купує у експортера певне обладнання (або бере його в оренду з правом викупу) і здає це обладнання імпортеру на правах оренди. Таким чином, всі учасники даної лізингової угоди задовольняють свої інтереси і отримують певні економічні вигоди:

- експортер має змогу виробляти та реалізовувати за ринковими цінами своє обладнання, отримуючи при цьому певний прибуток, тобто усуваються перешкоди на шляху розвитку виробництва, науково-технічного прогресу тощо;

- імпортер, не маючи на власних рахунках відповідних коштів, отримує потрібне йому обладнання, що дозволяє виробляти певну продукцію та отримувати певні прибутки. За цю послугу імпортер сплачує орендну плату. При цьому величина сплаченої орендної плати завжди буде меншою, ніж сплата процентів за отриманий банківський кредит, який мав би взяти імпортер для купівлі цього обладнання;

- лізингодавець, виступивши одночасно покупцем та орендодавцем обладнання, стає власником цього обладнання і отримує вигоду від цього у вигляді надходжень орендної плати, яку сплачує імпортер. Окрім цього, ставши власником обладнання, лізингодавець значно знижує рівень ризику від здійснення такої операції, оскільки у випадку банкрутства імпортера лізингодавець може або продати таке обладнання та покрити можливі збитки, або здати дане обладнання іншому орендарю. Вигода лізингодавця збільшується, якщо він сплачує експортеру одразу не всю вартість цього

обладнання, а здійснює таку плату частинами, так званими лізинговими внесками.

Лізинг буває двох основних видів: фінансовий та оперативний. Фінансовий лізинг – це така угода, яка укладається на строк, який збігається зі строком служби обладнання. Після закінчення строку лізингу обладнання або повертається лізингодавцю, або викупається імпортером за залишковою вартістю. Оперативний лізинг – це така угода, яка укладається на строк, менший за строк служби обладнання. Після закінчення строку лізингу це обладнання повертається лізингодавцю, який вирішує його подальшу долю.

Концесії – це надання суб'єкту в оренду господарських об'єктів, доріг, покладів корисних копалин тощо на тривалий термін.

Останнім часом набуває поширення така форма зовнішньоекономічної діяльності, як *організація та участь суб'єктів у* міжнародних виставках, ярмарках, тендерах, конференціях, симпозіумах і т.ін.

Зрозуміло, що наведена вище класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності не є повною чи абсолютною. Вона тільки показує, що зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися в найрізноманітніших формах та виявах.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «вид зовнішньоекономічної діяльності».
2. Назвіть основні ознаки, за якими здійснюється класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності.
3. Охарактеризуйте види зовнішньоекономічної діяльності залежно від ступеня обмеження з боку держави, напрямку руху товарів, послуг, капіталів, робочої сили тощо.
4. Назвіть основні форми, в яких здійснюється зовнішньоекономічна діяльність.
5. Назвіть основні форми, в яких здійснюється міжнародна торгівля товарами. Зробіть порівняльний аналіз основних форм зустрічної торгівлі.
6. Назвіть основні форми здійснення зовнішньоекономічних операцій з інтелектуальною власністю та поясніть їх суть.
7. Зробіть порівняльний аналіз понять «паушальний платіж» та «роялті».
8. Що являє собою франчайзинг та в яких формах він виявляється?
9. Назвіть основні форми, в яких здійснюється міжнародна торгівля послугами. Поясніть різницю між поняттями «інжиніринг» та «реінжиніринг».
10. Що являє собою контрактна діяльність та в яких основних формах вона здійснюється?
11. В яких основних формах здійснюється інвестування?
12. В яких формах здійснюються міжнародні орендні операції? Поясніть суть понять «рейтинг», «хайринг» та «лізинг».
13. Поясніть, що являє собою фінансовий та оперативний лізинг. Чим вони відрізняються?
14. Що являє собою концесія? В яких випадках вона застосовується?

2 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основні питання теми:

2.1 Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві: суть, особливості.

2.2 Чинники, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

2.3 Форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

2.4 Організаційні структури управління підприємствами, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

2.1 Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві: суть, особливості

Успіх підприємств у зовнішньоекономічній діяльності залежить від двох основних обставин: зовнішніх та внутрішніх. *Зовнішні обставини* визначаються заходами, які приймає держава з метою спрямування зовнішньоекономічної діяльності у потрібному для національної економіки напрямі. На ці обставини підприємства безпосередньо впливати не можуть, хоча враховувати їх у своїй роботі зобов'язані. *Внутрішні обставини* визначаються рішеннями, які безпосередньо приймають на підприємствах їх керівники. І від цих рішень багато у чому залежить успіх діяльності підприємств на зовнішніх ринках.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві – це система організаційних, економічних заходів та соціально-психологічних заходів, які здійснюються на підприємстві з метою досягнення поставлених у зовнішньоекономічній діяльності цілей. Такими *цілями* можуть бути:

- отримання максимального прибутку за рахунок участі у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперування виробництва;
- розширення ринку збуту своєї продукції за кордони країни;
- закупка необхідної сировини, комплектувальних, нових технологій, обладнання тощо, яких немає в країні;
- залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, більш високої якості і низьких цін порівняно з внутрішнім ринком;
- зниження собівартості продукції за рахунок зменшення постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції;
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій підприємства на світових товарних ринках тощо.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві складається з двох взаємопов'язаних частин, показаних на рис. 2.1.

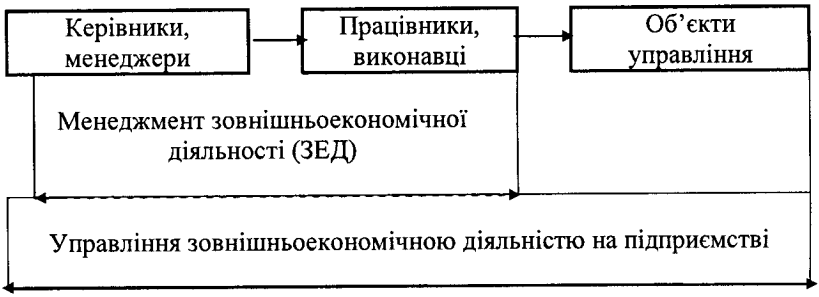

Рисунок 2.1 – Менеджмент у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Першу частину управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві безпосередньо становить менеджмент ЗЕД. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності* (ЗЕД) – це цілеспрямований вплив на колектив працівників та на окремих виконавців з метою досягнення підприємством поставлених цілей у зовнішньоекономічній діяльності. Менеджмент ЗЕД реалізується за допомогою таких функцій, які виконують менеджери всіх рівнів: планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль, облік, аналіз тощо зовнішньоекономічної діяльності.

Примітка. Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення слова «менеджмент»: а) це спосіб та манера спілкування з людьми; б) це влада та мистецтво управління; в) це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу колективу людей; г) це органи управління, адміністративні одиниці, служби, підрозділи тощо.

Другу частину управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві становить цілеспрямований вплив самих працівників (виконавців) на об'єкти управління з метою досягнення завдань, поставлених керівництвом підприємства. Такими об'єктами можуть бути: обладнання, устаткування, транспорт, конвеєри, проекти, програми, виробництво, різні показники (наприклад, показники якості продукції) тощо.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві являє собою управління колективами працівників та окремими виконавцями, які, у свою чергу, керують засобами праці тощо, виконуючи завдання, пов'язані з участю підприємства у зовнішньоекономічній діяльності та виходом на зовнішні ринки. За сучасних умов вирішальне значення для успішної роботи підприємства на зовнішніх ринках має формування на підприємстві ефективного менеджменту, здатного організувати високоприбуткову зовнішньоекономічну діяльність.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю займає в управлінні підприємством специфічне місце. З одного боку, управління ЗЕД – це частина загального управління підприємством, яка йому підпорядковується і яка використовує загальновідомі принципи, методи управління функції, технологію прийняття управлінських рішень тощо.

З іншого боку, управління зовнішньоекономічною діяльністю – це самостійна зовнішня частина управління підприємством, яка у багатьох випадках може дуже суттєво впливати на результати роботи підприємства, формувати діловий імідж підприємства тощо. Може бути так, що саме діяльність підприємства на зовнішніх ринках дає йому більші прибутки, ніж діяльність на внутрішніх ринках, особливо, якщо ці ринки високо конкурентні.

Суб'єктом управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є апарат управління підприємства, який займається питаннями організації зовнішньоекономічної діяльності. *Об'єктом управління* у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є колективи працівників, які утворюють виробничі, функціональні та інші підрозділи підприємства, а також окремі виконавці, що безпосередньо або опосередковано беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має певні *особливості* (специфічні риси), які відрізняють його від управління звичайною діяльністю. Так, управління зовнішньоекономічною діяльністю:

а) охоплює значно більший широкий територіальний простір, в якому планує діяти підприємство. Це викликає потребу враховувати інші кліматичні умови, традиції та культуру населення, різні уявлення населення і суб'єктів бізнесу про ті чи інші цінності та правила тощо;

б) співпрацює на ринку із значно більшою кількістю суб'єктів бізнесу. Це збільшує ймовірність налагодження ділових зв'язків з «нечесними» суб'єктами, з такими, що мають нестійкий фінансовий стан, знаходяться у стадії банкрутства тощо;

в) приймає управлінські рішення за умов регулювання зовнішньоекономічної діяльності різними нормами міжнародного економічного права, міждержавними угодами, рішеннями Міжнародних організацій тощо;

г) приймає управлінські рішення за умов функціонування різних економічних угрупувань (ЄС, ОПЕК), які проводять власну економічну політику, мають свої інтереси і захищають їх;

д) вирішує питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності за умов посилення економічного тиску транснаціональних компаній;

е) співпрацює з контрагентами за умов функціонування різних валют, що створює певні ризики у результатах зовнішньоекономічної діяльності;

ж) має справу з розв'язанням значно більшого кола питань, ніж при здійсненні звичайної підприємницької діяльності. Наприклад, потрібно вміти декларувати товари та вантажі при їх перетині кордонів країн, здійс-

нювати міжнародні розрахунки, укладати зовнішньоекономічні договори, застосовувати валютні застереження тощо.

Разом все це означає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має значно вищі ризики, ніж звичайний менеджмент.

Суттєвою особливістю менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства є те, що він має обов'язково поєднувати *предметний* та *функціональний підходи* в управлінні, що не завжди характерно для звичайного менеджменту.

Предметний підхід означає, що у процесі управління менеджер завжди ставить певні завдання, тобто визначає, що потрібно зробити: наприклад, знайти партнера, укласти угоду, зробити дослідження ринку, прорекламувати товар тощо.

За умов зовнішньоекономічної діяльності для успіху справи цього часто буває замало. Потрібно не тільки правильно поставити завдання виконавцям, але й розробити чіткий план дій та дати вказівки, яким чином доцільно виконати ці завдання. Це пояснюється тим, що виконання поставлених завдань потребує специфічних або додаткових знань, а рішення приймаються за умов невизначеності ситуації та неповної інформації тощо. Тому потрібно організувати, спланувати роботу підрозділів, налагодити контроль за ходом виконання поставлених завдань, організувати взаємодію керівників підрозділів на предмет відповідності продукції умовам укладених зовнішньоекономічних договорів, розробити систему матеріальної зацікавленості виконавців тощо. Це все те, що має назву *функціональний підхід* у менеджменті.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві».
2. Якими можуть бути цілі управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві?
3. З яких частин складається система управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві?
4. Яке місце займає менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в системі управління підприємством?
5. Хто є суб'єктом, а хто є об'єктом управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві?
6. Які особливості характерні для управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства порівняно з управлінням звичайною діяльністю? Наведіть приклади та зробіть відповідні пояснення.
7. Поясніть, чому менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства має поєднувати у собі предметний та функціональний підходи. У чому полягає суть цих підходів?

2.2 Чинники, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

На організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві впливають численні зовнішні та внутрішні чинники, класифікацію яких наведено на рис. 2.2.

Рисунок 2.2 – Чинники, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішні чинники впливу можна поділити на дві групи: а) чинники, які визначаються рішеннями власної держави, б) чинники, які визначаються економічною ситуацією, що складається за кордоном. На ці чинники підприємства безпосередньо впливати не можуть, але мають враховувати їх у своїй діяльності.

Внутрішні чинники визначаються ситуацією, що складається всередині цього підприємства. Від цих чинників багато у чому залежить успіх діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Зрозуміло, що таких чинників може бути дуже багато. Основні з них показані на рис. 2.2.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, важливе значення має рівень *економічної свободи*, який будуть мати за кордоном суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Економічна свобода – багатостороннє понят-

тя, яке визначається ставками податків, що їх повинні сплачувати суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, розмірами коштів, що їх можна вивезти з-за кордону (так звана репатріація доходів), вимогами антимонопольного законодавства країни, де здійснюється зовнішньоекономічна діяльність, тощо. У певних випадках підприємству буде вигідно здійснювати тільки експорт продукції, а в інших випадках – створити за кордоном відокремлені структурні підрозділи або дочірні підприємства.

Одним із основних чинників, що впливає на організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, є *рівень конкуренції*. Якщо підприємство виготовляє дефіцитні, унікальні, важко відтворювальні вироби, застосовує найсучасніші технології тощо, йому набагато простіше започаткувати бажаний вид діяльності за кордоном, створивши там власні відокремлені підрозділи. Якщо ж на ринку існує гостра конкуренція, то підприємству у цьому випадку доцільніше або взагалі не виходити на такий ринок, або просто обрати інший вид бізнесу.

Звести до мінімуму конкуренцію на ринках конкретних товарів можна також за допомогою укладення угод про співробітництво з іншими іноземними підприємствами. Ефективність таких дій частково залежить від обраного виду зовнішньоекономічних операцій, а також від рівня прихильності державних органів влади іншої країни до зазначених угод.

На організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю впливає *досвід присутності* підприємства на закордонних ринках. Якщо підприємство вже має досвід ведення зовнішньоекономічних операцій у певній країні, то йому набагато легше опанувати ринки нової країни, використовуючи накопичені знання та власний досвід. У цьому випадку менш доцільним є звернення підприємства до посередників, оскільки більшість питань підприємство зможе вирішити власними силами.

Якщо підприємство планує розпочати виробництво власної продукції за кордоном, створивши там відокремлений структурний підрозділ, то успіх справи багато у чому залежатиме від того, чи відповідає спеціалізація закордонного підрозділу підприємства тому виду продукції або послуг, що експортується самим підприємством. Якщо така відповідність має місце, то високою є ймовірність, що нове виробництво за кордоном буде освоєне власними силами підприємства і принесе йому заплановані прибутки.

Значний вплив на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві справляють різноманітні *ризики*. Причому, ризики, пов'язані із можливістю політичних або економічних змін, часто ставляться на перше місце у зовнішньоекономічній діяльності. Один із способів зведення до мінімуму втрат від цих ризиків полягає у проведенні зовнішньоекономічних операцій у декількох країнах. Подібна стратегія знижує можливість одночасного впливу на результати діяльності підприємства таких негативних подій, як можливі націоналізація або конфіскація, об-

меження валютних операцій, скорочення збуту продукції в країнах, що імпортують продукцію підприємства, тощо.

Серед внутрішніх чинників, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, важливим є *масштаб виробництва* продукції. На початкових етапах підприємство може експортувати власну продукцію, виробництво якої перевищує попит на неї на внутрішніх ринках, або збільшити виробництво цієї продукції на наявних виробничих потужностях, тобто підприємство обмежується існуючими структурними підрозділами. У випадку подальшого розширення зовнішньоекономічної діяльності перед підприємством постає проблема створення нових додаткових структурних підрозділів. При великих масштабах зовнішньоекономічної діяльності об'єктивно постає питання про створення власних філій, відділень та представництв в інших країнах, вступу в різні міжнародні асоціації і т. ін.

Одним із внутрішніх чинників, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, є *рівень витрат*, що їх несе підприємство на виробництво та реалізацію продукції за кордоном. Оскільки виробництво продукції за кордоном або її продаж на зовнішніх ринках зазвичай пов'язані зі значними витратами, то при невеликих обсягах виробництва дешевше залучити для співпраці міжнародних посередників, які краще знають ринок, мають власні складські приміщення тощо. Коли обсяг бізнесу зростає, кращим варіантом може стати здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності самостійно.

За певних обставин доцільним може стати створення спільного підприємства, хоча це часто пов'язано зі збільшенням витрат на проведення переговорів, утримання додаткової штаб-квартири, підтримку постійних ділових контактів із партнерами тощо.

Складність продукції також впливає на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Чим складнішою є продукція, тим більш ймовірно, що підприємству вигідніше буде здійснювати вихід на зовнішні ринки інших країн власними силами шляхом створення дочірніх підприємств або відокремлених структурних підрозділів, а не шляхом підписанням контрактів із сторонніми закордонними підприємствами на спільне виробництво цієї продукції.

Одним із внутрішніх чинників, що впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю, є наявність на підприємстві необхідних *коштів*. На початкових етапах виходу на зовнішні ринки підприємства зазвичай не мають достатніх коштів для швидкого розгортання своєї діяльності за кордоном. Тому такі підприємства нарощують свою участь у зовнішньоекономічній діяльності поступово. Спочатку вони зосереджують свої фінансові та інші ресурси переважно в країні розташування, і тільки з розгортанням зовнішньоекономічної діяльності, якщо це економі-

чно обґрунтовано, збільшують розміщення ресурсів за кордоном, створюючи там відокремлені структурні підрозділи, філії тощо.

Ключову роль у цьому процесі відіграє наявність на підприємстві *висококваліфікованого менеджменту*. Рішення, які він приймає, завжди потребують детального аналізу економічної ситуації, врахування багатьох обставин, що мають причинно-наслідковий зв'язок, наявності необхідних виробничих приміщень, кваліфікованих спеціалістів з багатьох виробничих, економічних питань та юридичних питань, доброго знання кон'юнктури закордонних ринків, знання іноземних мов та ділового етикету тощо.

І нарешті, здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає від вищого менеджменту підприємства постійного *контролю* за станом фінансових ресурсів, діями конкурентів, збереженням комерційної таємниці тощо. Так, чим більше угод підприємство укладає з іноземними підприємствами, тим складнішим є контроль: потрібно контролювати терміни поставок, обсяги, якість продукції, розрахунки, сплату можливих штрафів тощо, для чого потрібно створювати додаткові підрозділи та наймати додаткових працівників. Підприємство при цьому також ризикує і тим, що його конфіденційна інформація може стати відомою конкурентам.

Таким чином можна зробити висновок: організація та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах залежить від багатьох чинників, які потрібно вивчати, аналізувати та враховувати під час розробки та прийняття управлінських рішень. Тільки у цьому випадку, за умов посилення конкуренції та поглиблення глобалізаційних процесів, підприємство може досягти бажаних результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

До осинових питань, які потрібно вирішити вищому менеджменту підприємства, яке планує займатися зовнішньоекономічною діяльність, належать:

- вибір форми управління підприємством, яке планує займатися зовнішньоекономічною діяльністю;
- побудова організаційної структури управління підприємством, яке планує займатися зовнішньоекономічною діяльністю;
- розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
- підготовка персоналу, здатного займатися зовнішньоекономічною діяльністю;
- створення системи розробки, підписання та контролю за виконанням укладених зовнішньоекономічних договорів тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть чинники, які впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.
2. Які зовнішні чинники впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві? Поясніть суть цих чинників.

3. Які внутрішні чинники впливають на організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві? Поясніть суть цих чинників.

4. Які питання потрібно вирішити менеджменту підприємства, яке планує займатися зовнішньоекономічною діяльність?

5. Якою є роль вищого менеджменту підприємства у здійсненні ефективної зовнішньоекономічної діяльності?

2.3 Форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Будь-яке підприємство має певну виробничо-організаційну структуру. *Виробничо-організаційна структура* – це склад підрозділів підприємства та відповідні зв'язки (підпорядкованість) між ними. Виробничо-організаційна структура – це матеріальна основа будь-якого підприємства. Основними підрозділами підприємства є:

- *виробничі*, до яких належать виробничі цехи та дільниці, ремонтні, інструментальні цехи тощо;
- *функціональні*, до яких належать відділи збуту, маркетингу, реклами, планування, економічний, фінансовий тощо;
- *адміністративні:* відділ кадрів, канцелярія, бухгалтерія тощо.

Склад виробничо-організаційної структури підприємства визначається низкою факторів, а саме: видом продукції, що виготовляється; масштабами виробництва; особливостями технологічних процесів, що використовуються; рівнем спеціалізації в галузі; рівнем присутності підприємства на зовнішніх ринках тощо.

Виробничо-організаційна структура підприємства складається історично і є достатньо консервативною. Зміни тут відбувається не дуже часто, оскільки це пов'язано з глибинними перетвореннями у роботі підприємства, а це потребує значних коштів.

Існує три основні форми управління підприємствами, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю:

а) централізована форма управління;

б) децентралізована форма управління;

в) змішана форма управління.

Централізована форма управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, передбачає керівництво господарською та іншими видами діяльності підприємства з одного центру, жорстку регламентацію та координацію діяльності відокремлених підрозділів, що знаходяться за кордоном, повну відсутність у них самостійності в прийнятті рішень.

Така форма управління характерна для великих підприємств, що мають довгострокові плани розвитку. Прикладом тут може слугувати Японія, де 70% підприємств мають довгострокові (терміном на 5–10 років) плани розвитку. Плани розвитку підприємства тут складаються централізовано в центральному офісі апарата управління цими підприємствами. Про рівень

централізації управління може свідчити кількість працівників у головному офісі підприємства. Так, в компанії «Мацусіта» в 90-х роках XX століття працювало до 2 тисяч спеціалістів, у той час як в американській компанії «Джеренал електрик» – менше 300 осіб.

Японські менеджери вважають, що рішення про інвестиції, розробку нових видів продукції, проведення науково-дослідних робіт тощо, тобто все те, що потребує значних фінансових ресурсів, не можна довіряти нижчим рівням управління. Такі рішення мають прийматися тільки централізовано вищим керівництвом фірми.

У той же час для працівників, навпаки, жорсткої регламентації діяльності немає. Тут дотримуються таких правил:

- немає чіткого розмежування у діяльності рядових працівників, тобто кожен може робити будь-яку роботу, зміст якої постійно змінюється;
- формальних інструкцій, що регламентують діяльність рядових працівників, мало; керівники працюють разом з підлеглими тощо;
- всі працівники беруть участь у прийнятті рішень; рішення приймаються розсудливо, але виконуються швидко та якісно;
- всі працівники (від керівника до робітника) носять одну уніформу;
- існує чітка залежність в оплаті праці від стажу працівника, що знижує конкуренцію та покращує взаємовідносини між працівниками.

Децентралізована форма управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, передбачає створення за кордоном відокремлених виробничих відділень, філій тощо, яким надається значна господарська самостійність.

Такі відокремлені підрозділи мають власне виробництво, власні системи збуту, маркетингу, планування тощо, мають печатки та рахунки в банках і працюють на отримання якомога більшого прибутку. Економічні відносини між самостійними виробничими підрозділами здійснюються на основі комерційного розрахунку, але без здійснення реальних платежів між підрозділами, тобто шляхом проведення взаємозаліку претензій та зобов'язань. Відокремлені виробничі підрозділи управляються керуючими.

За центральним апаратом управління підприємством у цьому випадку зберігаються функції контролю та координації діяльності всіх структурних підрозділів. До центрального апарату управління підприємством можуть входити науково-дослідні лабораторії, експериментальні цехи, підрозділи, що займаються будівництвом, відділи статистики, реклами, юридичний відділ тощо.

За такої форми управління плани зовнішньоекономічної діяльності підприємства спочатку розробляються підрозділами (у межах встановленого головним офісом бюджету), після чого складається загальний план розвитку підприємства. Така форма управління підприємствами характерна для більшості підприємств США та Європи. Наприклад, відома американська фірма «Джеренал Моторс» має 34 самостійні виробничі відділення, побу-

довані за галузевим принципом (а саме: за видами моторів), кожен з яких працює на отримання власного прибутку.

Децентралізовану форму управління застосовують великі підприємства, що випускають різноманітну продукцію та орієнтуються не стільки на вітчизняний ринок, скільки на зовнішні ринки. Ці підприємства складаються із вузько спеціалізованих підрозділів, об'єднаних у жорстку структуру із застосуванням великої кількості контролюючих та координуючих структур.

Основним критерієм роботи відокремлених виробничих підрозділів є отримання максимального прибутку. Оцінка роботи керівників відокремлених виробничих підрозділів здійснюється тільки індивідуально. Для кожного керівника визначаються щорічні цілі, яких він має досягти.

При децентралізованій формі управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, переважають короткотермінові (до 3-х років) плани розвитку, що дозволяє у випадку невиконання поставлених завдань швидко переорієнтувати ресурси на інші види діяльності, ринки тощо.

Змішана форма управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, передбачає поєднання тих чи інших ознак двох попередніх форм. Тобто центральний орган управління підприємством може доводити до відокремлених структурних підрозділів, що знаходяться за кордоном, контрольні завдання з певних виробничих та фінансово-економічних показників (наприклад, доводиться кошторис витрат на рік тощо), а з інших показників розробка планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснюється безпосередньо структурними підрозділами підприємства.

У певних випадках центральний орган управління підприємством здійснює корегування цих планів залежно від економічної ситуації, що складається на окремих товарних ринках.

Ставлячи перед собою мету виходу на зовнішні ринки, підприємство повинно обрати таку форму управління, яка б відповідала цілям та задачам, що ставляться на даний період часу, враховувала традиції країни, менталітет нації тощо.

При цьому потрібно враховувати, що на сьогодні у світі чітко відслідковуються такі тенденції:

а) підвищується роль лідера (керівника) структурного підрозділу (проекту, програми тощо), який має вміти забезпечити ефективну взаємодію всіх працівників, тобто підвищується роль менеджменту як системи знань;

б) підвищується роль малих підприємств, наслідком чого є диференціація великих програм та доручення їх виконання малим підприємствам;

в) скорочуються рівні управління підприємством;

г) підвищується роль неформальних організаційних структур. Це відбувається поступово, у міру того, як більш кваліфікована праця витісняє про-

сту працю. Формальні організаційні структури працюють добре тоді, коли вони піддаються жорсткій регламентації та кількісній оцінці. Неформальні організаційні структури працюють добре тоді, коли в колективі створений сприятливий психологічний клімат.

Питання для самоконтролю:

1. Що являє собою виробничо-організаційна структура підприємства? З яких елементів вона складається?
2. Які фактори впливають на склад виробничо-організаційної структури підприємства?
3. Назвіть основні форми управління підприємствами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Поясніть суть цих форм.
4. Які сучасні тенденції в організації управління мають враховувати менеджери, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю?

2.4 Організаційні структури управління підприємствами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю

Організаційна структура управління підприємства – це сукупність органів, рівнів та ланок управління, які знаходяться між собою у певних зв'язках, взаємозалежності та підпорядкованості.

Мета будь-якої організаційної структури управління – формування на підприємстві певного порядку, який би забезпечував виконання поставлених перед підприємством цілей та завдань. Для підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, метою організаційної структури управління зазвичай є забезпечення найвищої ефективності цієї діяльності.

Побудова ефективної організаційної системи управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, – складний процес, який вимагає і часу, і досвіду. Наприклад, відома американська фірма ІБМ постійно, один раз на два роки здійснює перебудову організаційної структуру управління, наближаючи її до вимог часу.

При побудові організаційних структур управління потрібно керуватись певними принципами та правилами. Основні з них такі:

- залежність від виробничої структури підприємства;
- цільовий принцип, тобто за виконання кожної із функцій хтось має відповідати;
- не має бути дублювання функцій управління;
- забезпечення єдиновладності, тобто вказівки до виконавців мають надходити від одного керівника;
- оптимальність, тобто мінімальна кількість ланок, рівнів, органів управління;
- ефективність, тобто максимальне співвідношення результатів діяльності підприємства до витрат на утримання управлінського персоналу підприємства та інші.

На побудову організаційної структури управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльність, впливає багато факторів, але основними з них є такі;

1) рівень самостійності виходу підприємства на зовнішні ринки;

2) експортна або імпортна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності.

Розглянемо перший фактор, а саме: *вплив рівня самостійності* виходу підприємства на зовнішні ринки. Тут можливі такі ситуації:

а) коли вихід на зовнішні ринки передбачається здійснювати підприємством самостійно;

б) коли вихід на зовнішні ринки передбачається здійснювати через посередників.

Самостійний вихід підприємства на зовнішні ринки виправданий у тому випадку, якщо: підприємство має значну частку експорту в обсягу продукції, що воно виробляє; здійснює зовнішньоекономічні операції постійно та регулярно; випускає конкурентоспроможну продукцію; на ринку даного товару немає жорсткої конкуренції; підприємство має значні обсяги виробництва, тобто є великим підприємством; на підприємстві є висококваліфіковані фахівці із зовнішньоекономічної діяльності тощо.

У цьому випадку існують дві основні схеми побудови організаційної структури управління підприємством:

а) шляхом створення спеціалізованого відділу зовнішньоекономічних зв'язків – ВЗЕЗ;

б) шляхом створення власної зовнішньоторговельної фірми – ЗТФ.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків ВЗЕЗ – це частина апарату управління підприємством, на яку покладається завдання вирішувати всі питання, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. Серед них: транспортування вантажів, здійснення митних процедур, контроль за міжнародними розрахунками, контроль за виконанням укладених зовнішньоекономічних угод, вивчення кон'юнктури закордонних ринків, здійснення рекламної діяльності тощо. Типова структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків наведена на рис. 2.3.

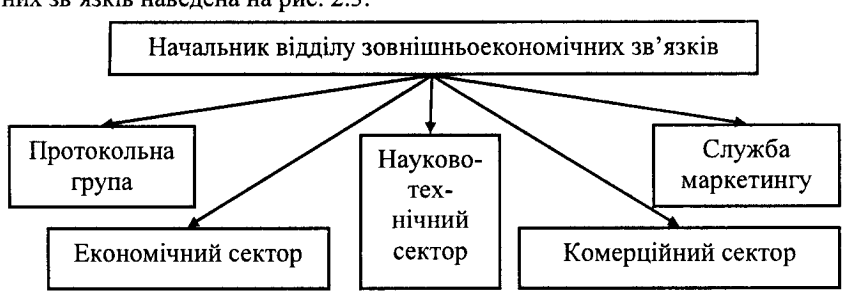

Рисунок 2.3 – Типова структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків

Начальник відділу ВЗЕЗ підпорядковується директору підприємства або заступнику директора з комерційних питань і має у своєму складі такі служби (бюро):

а) протокольну група, яка організує протокольні заходи, виконує доручення керівництва по зустрічах, прийому та проводах іноземних делегацій;

б) науково-технічний сектор, який вивчає існуючі на світовому ринку технічні вимоги до продукції, аналізує технічний рівень і якість продукції підприємства, її конкурентоспроможність, бере участь у розробці пропозицій з випуску нової продукції, забезпечує технічне обслуговування експортної продукції тощо;

в) бюро (службу) маркетингу, яке вивчає кон'юнктуру світових ринків, бере участь у встановленні цін на експорту на імпортну продукцію, у розробці і здійсненні рекламних заходів тощо;

г) економічний сектор, який здійснює планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, проводить аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності тощо;

д) комерційний сектор, який контролює виконання зобов'язань за укладеними договорами, бере участь у підготовці і проведенні переговорів, організує облік рекламацій тощо.

Частину функцій, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішні ринки, можуть виконувати інші підрозділи підприємства (наприклад, транспортування продукції, розрахунки між сторонами тощо).

Зовнішньоторговельна фірма ЗТФ – це самостійний відокремлений (віддалений) підрозділ підприємства, який не має статусу юридичної особи і працює за кордоном за положенням, яке затверджує підприємство. Зовнішньоторговельна фірма підпорядковується керівнику підприємства.

Завдання, які ставляться перед ЗТФ, більш складні та різноманітні, оскільки зовнішньоторговельна фірма переймає на себе певну кількість задач від інших підрозділів підприємства. Це можуть бути такі задачі, як: збільшення обсягу експорту та вдосконалення його структури; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних та слабких сторін; забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства; участь в купівлі-продажу патентів, ліцензій, ноу-хау тощо; організація та участь у роботі міжнародних виставок, ярмарок і т. п.

Зовнішньоторговельна фірма підприємства:

- взаємодіє з іноземними партнерами на території інших країн, а значить, працює за умов підвищеної конкуренції;
- вимагає спеціальної підготовки персоналу, підвищеного культурно-загальноосвітнього та професійного рівня працівників, знання мов, ділового етикету, високих моральних якостей працівників;
- повинна вміти працювати з іноземними клієнтами, здійснювати їх обслуговування тощо.

Зовнішньоторговельна фірма може бути створена у вигляді представництва, філії, відділення, дочірньої фірми тощо. За своєю сутністю ЗТФ являє собою невелике підприємство, яке може мати у своєму складі різні відділи та служби (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 – Типова організаційна структура зовнішньоторговельної фірми підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю

Кожний із підрозділів зовнішньоторговельної фірми має свої функції. Наприклад, в компетенцію маркетингової служби входить: участь у розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства; вивчення ринків збуту і руху товарів; підготовка матеріалів, необхідних для формування базисних умов зовнішньоекономічного контракту; забезпечення участі підприємства у міжнародних виставках, ярмарках, аукціонах, торгах тощо.

Функціями комерційної служби можуть бути: проведення переговорів з іноземними партнерами; організація поставок (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до умов контракту; аналіз рекламацій з експорту та імпорту і т. п.

Вихід підприємства на зовнішні ринки через посередників виправданий у тому випадку, якщо:

а) немає передумов, які характерні для випадку самостійного виходу підприємства на зовнішні ринки;

б) підприємства є малими, у яких немає коштів для організації відділу зовнішньоекономічних зв'язків чи зовнішньоторговельної фірми.

Посередники краще знають ринок, мають постійних клієнтів, можуть забезпечити скорочення строків доставки продукції замовникам, можуть

надавати пристойний сервіс клієнтам перед продажом продукції і їх обслуговування після продажу тощо. Залучення підприємством посередників для здійснення зовнішньоекономічної діяльності дає змогу:

- збільшити прибуток за рахунок підвищення оперативності збуту товарів, зменшення термінів їх зберігання, зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції;

- збільшити прибуток за рахунок продажу товару на зовнішніх ринках у момент покращення кон'юнктури (наприклад, зростання попиту на продукцію, підвищення цін тощо).

Розглянемо другий фактор, який впливає на побудову організаційної структури управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, а саме: *експортну або імпортну спрямованість зовнішньоекономічної діяльності* підприємства.

Якщо підприємство має *експортну спрямованість* зовнішньоекономічної діяльності, то при незначному обсязі зовнішньоекономічних операцій використовується існуючий апарат управління. При збільшенні обсягів експорту на підприємстві доцільно створити *експортний відділ,* який може складатися з:

- функціонального сектора, який займається укладанням зовнішньоекономічних договорів, організує роботу транспорту, співпрацює з рекламними агенціями тощо;

- територіальних секторів, які реалізують продукцію в певних країнах;

- галузевих секторів, які здійснюють торгівлю одним або окремими видами продукції.

Якщо на підприємстві вже створений відділ зовнішньоекономічних зв'язків, то в його структурі створюється спеціалізований експортний підрозділ з вищенаведеними функціями. Якщо підприємством створено зовнішньоторговельну фірму, то у її складі створюються експортні підрозділи, побудовані за регіональним принципом.

Останнім часом великі підприємства, якщо експортна спрямованість їх зовнішньоекономічної діяльності переростає у виробництво за кордоном значних обсягів певної продукції, створюють за кордоном дочірні фірми, які є юридично незалежними (хоча мають у своєму статутному капіталі таку частку, яка дозволяє здійснювати контроль за їх діяльністю головним підприємством), які самостійно займаються виробництвом та збутом продукції за кордоном. Часто великі підприємства створюють за кордоном дочірні фірми, що безпосередньо займаються *роздрібною торгівлею.* Це характерно для продажу автомобілів, телевізорів, парфумів тощо.

Малі та середні підприємства зазвичай організують за кордоном *спільні збутові фірми,* які реалізують їх продукцію.

Якщо підприємства мають *імпортну спрямованість* зовнішньоекономічної діяльності, то для проведення таких операцій на підприємствах

створюються імпортні відділи, які складаються, як правило, з двох секторів: закупівельного та адміністративного.

Разом з тим, імпортна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності характерна для невеликої кількості підприємств.

Переважно імпортом продукції займаються: а) великі підприємства, які шукають більш дешевші та якісніші комплектувальні вироби, матеріали, сировину, прогресивні види технологій; б) підприємства, засновані органами місцевої та державної влади для вирішення соціальних та інших задач (наприклад, для закупівлі ліків); в) великі універмаги, які намагаються розширити свій торговий асортимент; г) ресторанні концерни, які намагаються покращити свій імідж за рахунок включення у меню ресторанів та кав'ярень ексклюзивних страв, тощо.

У закордонних центрах, де здійснюється закупівля іноземних товарів, підприємства створюють спільні представництва або дочірні підприємства у формі *закупівельних контор*, які безпосередньо скуповують товари за замовленнями, які вони отримують від цих підприємств.

Допомогу в організації імпорту продукції надають так звані *імпортні асоціації*, які створюються підприємствами, які зацікавлені в імпорті певних видів продукції. Насамперед, це стосується підприємств, які займаються купівлею за кордоном тютюнових та алкогольних виробів.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «організаційна структура управління підприємством». Назвіть та дайте характеристику принципам побудови організаційних структур управління.
2. Які основні фактори впливають на побудову організаційної структури управління підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю?
3. Яким чином рівень самостійності виходу підприємства на зовнішні ринки впливає на побудову організаційної структури підприємства?
4. У яких випадках підприємству доцільно здійснювати вихід на зовнішні ринки самостійно?
5. Що являють собою відділ зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоторговельна фірма. За яких умов вони створюються? Які функції виконують?
6. Наведіть типову структуру зовнішньоторговельної фірми та охарактеризуйте функції її окремих підрозділів.
7. У яких випадках підприємству доцільно здійснювати вихід на зовнішні ринки через посередників?
8. Яку організаційну структуру повинно створити підприємство у випадку експортної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності?
9. Назвіть суб'єктів, для яких характерною є імпортна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності. Яку організаційну структуру управління їм доцільно створювати?
10. Поясніть, що являють собою спільні збутові фірми та закупівельні контори? Чим вони відрізняються? Хто їх створює і для чого?

3 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗАЙМАЄТЬСЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Основні питання теми:

3.1 Управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю: суть, особливості.

3.2 Формування персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

3.3. Навчання персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

3.4. Мотивація та оплата праці персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

3.1 Управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю: суть, особливості

Як свідчить світовий досвід, успіх підприємства у зовнішньоекономічній діяльності залежить не тільки від високої якості його продукції, використання сучасних технологій тощо, а і від того, наскільки персонал підприємства успішно співпрацює з іноземними партерами (контрагентами); наскільки він здатен вирішити поставлені завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Більшість підприємств, особливо якщо вони мають закордонні підрозділи, філії, представництва тощо, стикаються зі складними проблемами підбору кадрів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Все більше і більше фахівців сучасного бізнесу схиляються до думки, що значення кваліфікованого персоналу для забезпечення успіху у зовнішньоекономічній діяльності і досягнення підприємством поставлених цілей постійно зростає.

Існує низка факторів, які суттєво впливають на процеси управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 3.1).

Так, у кожній країні існують *розбіжності у ринках праці*, тобто свої *особливості структури* робочої сили і витрат на неї. І підприємство, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю і має закордонні підрозділи, може отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн. Якщо підприємство звернеться до різних закордонних ресурсів чи ринків, то одна і та сама продукція може коштувати по-різному за рахунок розбіжностей у ринках праці.

Поширеним є явище *переміщення робочої сили* з однієї країни в іншу, що може спричинити появу перед працівниками підприємства різних правових, економічних і культурних бар'єрів. Тому підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, часто змушені розробляти влас-

ні методики набору, підготовки, оплати і стимулювання роботи своїх працівників тощо.

Рисунок 3.1 – Фактори, які впливають на управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність

Особливо впливає на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства *відмінність соціальних норм* взаємовідносин між працівниками підприємства та його керівниками, які існують різних країнах, включаючи стиль управління персоналом. Розбіжності у стилі управління можуть зробити напруженими стосунки між працівниками підприємства та його керівниками, знизити ефективність роботи підприємства та його підрозділів. Тому вивчення національних особливостей управління персоналом в кожній із країн, представники якої працюють на підприємстві, дає змогу уникнути можливих непорозумінь між працівниками підприємства.

Досвід роботи підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, показав, що персонал їх закордонних підрозділів (як працівники, так і керівники) майже завжди робить більший акцент у своїй роботі на врахування *національних інтересів*, ніж на інтереси самого підприємства. Тому вищому керівництву підприємства потрібно постійно проводити роботу з персоналом закордонних підрозділів з метою подолання його вузької національної орієнтації, включаючи навіть коригування методів виконання тих чи інших виробничих завдань та технологічних операцій.

Окрім того, територіальна віддаленість закордонних підрозділів підприємства суттєво *ускладнює контроль* за діяльністю їх персоналу, тому для управління виробництвом у закордонних підрозділах підприємства необхідно розробити адекватну реаліям кадрову політику.

Щоб зменшити або унеможливити вплив всіх вищенаведених факторів, на кожному підприємстві, що постійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, доцільно створити власну систему управління персоналом.

Управління персоналом (англ. Human Resource Management, HRM) – це сфера знань та система заходів, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом, здатним виконати поставлені перед підприємством цілі, зокрема і у зовнішньоекономічній діяльності. Основними цілями управління персоналом підприємства, що займається ЗЕД, можуть бути такі:

- отримання максимального прибутку від участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності;

- задоволеність всіх співробітників підприємства своєю працею;

- створення на підприємстві дієвої системи мотивації персоналу до ефективної праці у зовнішньоекономічній діяльності тощо.

Для досягнення даних цілей кожне підприємство має розробити Концепцію управління персоналом. *Концепція управління персоналом* – це сукупність принципів, правил, методів, прийомів тощо роботи з персоналом підприємства, у тому числі з персоналом, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

Мета концепції: створення такої системи управління персоналом, яка була б орієнтована на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства у досягненні поставлених цілей, у тому числі – пов'язаних з виходом підприємства на зовнішні ринки.

Сучасні концепції управління персоналом підприємства базуються на 4-х основних правилах, наведених на рис. 3.2:

Рисунок 3.2 – Правила, на яких базуються сучасні концепції управління персоналом підприємства

Концепція управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, має дати відповідь на три основні питання:

1) які працівники потрібні підприємству для досягнення поставлених цілей у зовнішньоекономічній діяльності?

2) які функції мають виконувати ці працівники?

3) які управлінські важелі буде застосовувати підприємство для спрямування дій працівників у бажаному напрямі?

Зміст концепції управління персоналом має охоплювати питання, які є актуальними для цього підприємства. Наприклад, а) впровадження системи оплати за знання та компетенції, коли розмір оплати праці працівника визначається не його посадою, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (наприклад, за знання працівником китайської мови); б) встановлення зв'язку між величиною отриманого підприємством прибутку та змінною частиною оплати праці працівників; в) надання працівникам прав на отримання «гнучких» пільг, тобто прав самостійно обирати пільги з пропонованого набору: медичного страхування, страхування життя тощо; г) планування кар'єри для працівників підприємства; д) добір працівників за принципом найбільш повної відповідності індивідуальних можливостей фахівців складності доручених їм завдань; е) підвищення відповідальності кадрових служб підприємства за інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства, починаючи від прийому працівника на роботу, його переміщення з одного місця на інше, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо, та доведення вимог кадрової політики підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності до всіх керівників тощо.

На основі прийнятої на підприємстві концепції формується система управління персоналом підприємства, яка складається з різних підсистем, що взаємодіють між собою, сприяючи досягненню поставленої перед підприємством мети. Основними підсистемами системи управління персоналом підприємством, є:

- підсистема формування персоналу;
- підсистема навчання персоналу;
- підсистема мотивації та оплати праці персоналу.

Зрозуміло, що система управління персоналом підприємства не створюється окремо і ізольовано для зовнішньоекономічної діяльності. *Система управління персоналом є єдиною на підприємстві*, але в її складі формуються певні правила, принципи, вимоги до працівників тощо, дотримання яких є важливим саме для забезпечення успіху підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Такі правила, принципи та вимоги можуть бути закладені і для успішної реалізації інших цілей підприємства (наприклад, для розвитку інноваційної діяльності). Але загальні підходи до формування системи управління персоналом підприємства, здатного вирішувати поставлені перед підприємством завдання, залишаються незмінними.

Питання для самоконтролю:

1. Які складнощі можуть виникнути на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, у питаннях управління персоналом?
2. Дайте означення поняття «управління персоналом».
3. Назвіть основні цілі управління персоналом підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

4. Дайте означення поняття «концепція управління персоналом підприємством». На яких правилах базуються сучасні концепції управління персоналом?

5. На які основні питання має дати відповідь концепція управління персоналом підприємства?

6. Назвіть основні складові концепції управління персоналом та поясніть їх суть.

7. Назвіть основні підсистеми системи управління персоналом підприємства та їх функції.

3.2 Формування персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю

Управління персоналом підприємства починається з підбору кадрів, здатних організувати та забезпечити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Це завдання покладається на підсистему формування персоналу підприємства. До *підсистеми формування персоналу* підприємства входять такі взаємопов'язані блоки:

- блок аналізу та планування персоналу;
- блок підбору та наймання персоналу;
- блок обліку працівників підприємства;
- блок організації трудових відносин на підприємстві;
- блок створення належних умов праці тощо.

На *блок аналізу та планування персоналу* покладається оцінка наявних трудових ресурсів підприємства, розробка кадрової політики підприємства, розробка стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці регіону, прогнозування та планування потреб підприємства у персоналі, встановлення взаємодії з кадровими агенціями, які забезпечують підприємство потрібними кадрами, розробка програм залучення персоналу для роботи на підприємстві тощо.

Прогнозуючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і досвід роботи на зовнішніх ринках.

Планування персоналу підприємства передбачає отримання відповідей на такі питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати персонал підприємства відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують пропоновані кадрові заходи тощо.

На блок *підбору та наймання персоналу* покладається виконання таких робіт: проведення співбесід, тестів, анкетування працівників та претенден-

тів для виявлення їх інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Підбір персоналу – це низка дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством, зокрема, у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Тобто на підприємстві створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення кадровим агенціям, які займаються підбором персоналу. Це дає змогу зекономити час і зменшити витрати підприємства на пошук потрібних працівників.

Більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Це робиться шляхом:

- створення системи підбору кадрів, що охоплює проведення керівниками підприємства та підрозділів співбесід з кандидатами на вакантні посади, застосування психологічних тестів, проведення ділових ігор тощо;
- перенесення акценту у відборі працівників із аналізу формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи тощо) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;
- впровадження випробувального терміну для кандидата на робочому місці, оскільки ніякі тести не дають повного уявлення про кандидата, як його робота певний час на займаній посаді;
- організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією тощо.

Разом з тим, все частіше до підбору кадрів підприємства залучають фахівців кадрових агенцій. Якщо раніше участь кадрових агенцій у підборі кадрів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди з керівниками підприємства, то сьогодні кадрові агенції описують функції, які має виконувати працівник, складають так званий «портрет компетенцій», здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати.

Примітка. Під компетенцією розуміється формально описані вимоги до особистісних, професійних якостей працівника. Компетенції визначаються, виходячи із вимог певної посади. Сукупність компетенцій, наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності у заданій сфері, називають компетентністю.

Компетенції поділяються на:

а) корпоративні, які необхідні всім працівникам підприємства;

б) менеджерські, які необхідні керівникам підприємства;

в) спеціальні, які необхідні тільки певній категорії працівників.

Тобто спочатку складається так званий «портрет (або набір) компетенцій», а вже потім здійснюється пошук кандидатів на відповідність цим компетенціям.

Є два основних *взаємопов'язаних підходи* до прийому працівників на роботу:

1) підбір кадрів здійснюється залежно від конкретних вимог до того чи іншого працівника;

2) здійснюється підбір таких кадрів, які б не могли завдати шкоди підприємству.

Розглянемо суть *першого підходу*, тобто коли підбір кадрів здійснюється підприємством залежно від конкретних вимог до того чи іншого працівника. У цьому випадку роботодавець підбирає таких працівників, які могли б виконати поставлені перед підприємством завдання.

Наприклад, якщо підприємство орієнтоване на швидке зростання, то в цьому випадку кадрова політика спрямована на пошук підприємливих, ініціативних, винахідливих, сповнених нереалізованих ідей співробітників, навіть за умови не дуже високої професійної компетенції та малого досвіду роботи.

Якщо підприємство орієнтоване на роботу з дуже солідними клієнтами, то кадрова політика спрямовується на пошук висококваліфікованих фахівців, що мають великий досвід роботи у цій сфері діяльності та користуються значним авторитетом, визнанням та соціальним статусом.

Якщо підприємство орієнтоване на стабільну, постійну, ритмічну роботу виробничого характеру, то кадрова політика спрямовується на пошук співробітників, професійно компетентних в межах тих технологій, які використовуються. Ці працівники мають точно та чітко виконувати завдання і не виявляти зайвої самостійності.

Якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, то до менеджера зовнішньоекономічної діяльності зазвичай висуваються такі вимоги:

а) вміти професійно керувати тією чи іншою ланкою, яка займається зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;

б) вміти самостійно приймати правильні рішення в сфері зовнішньоекономічної діяльності;

в) вміти виявляти тенденції і перспективи розвитку конкретних закордонних ринків і використовувати ці результати в своїй практичній діяльності;

г) вміти аналізувати діяльність підприємств-контрагентів і підприємств-конкурентів;

д) вміти створювати оптимальну організаційну структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

е) вміти готувати зовнішньоекономічні договори (контракти) купівлі-продажу продукції;

ж) вміти визначати ціни й умови поставок продукції в зовнішньоекономічних договорах (контрактах);

и) вміти аналізувати ефективність зовнішньоекономічних операцій,

і) вміти вести ділові переговори з іноземними партнерами;

к) знати основні законодавчі акти України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, а також відповідні акти інших держав та міжнародні угоди;

л) вміти розробляти стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства та планувати її реалізацію;

м) знати іноземні мови, правила ділового етикету тощо.

Розглянемо суть *другого підходу*, тобто коли підбір кадрів здійснюється таким чином, щоб прийняті працівники не могли завдати шкоди підприємству у його діяльності. Для цього роботодавцю потрібно вивчити потенційні *небезпечності* людей, які наймаються на роботу. Ці небезпечності можна розділити на дві – загальні та специфічні.

Загальні небезпечності – це різноманітні психопатології та деякі небезпечні особистісні риси людей. Психопатології виявити легше, навіть під час розмови з людиною. Виявляється це в тому, що поведінка людини стає некерованою, непередбаченою, а спілкування з такою людиною часто є складним та конфліктним. Це може відчути роботодавець чи уповноважена ним особа. Зрозуміло, що таких людей на відповідальну роботу не беруть.

Небезпечні особистісні риси людей виявити складніше, оскільки тут мова йде про здорових людей, у яких нормальний інтелект, все гаразд із почуттями та емоціями, вони є прекрасними спеціалістами. Але у них порушена сфера соціальних цінностей та установок, що найчастіше виявляється у таких формах, як схильність до брехні та до крадіжок тощо.

Виявлення небезпечних особистісних рис кандидатів вимагає застосування спеціальних психодіагностичних засобів, що в буденному житті не зовсім реально. Можливо, роботодавцю доцільно обережно скористатись інформацією з попереднього місця роботи претендента, але абсолютно довіряти їй також не можна.

Специфічні небезпечності пов'язані з особливостями посади і виконуваної працівником роботи. Буває так, що людина прекрасно працює на певній посаді, але якщо її перевести на іншу, більш високу посаду, починають виявлятись певні негативні риси характеру людини. Тобто, на одному місці роботи риси людини можуть бути виключно цінними і корисними для підприємства, а на іншому – негативними. Виявити все це – задача роботодавця, який хоче найняти на роботу надійних працівників.

На блок *обліку співробітників* підприємства покладаються такі задачі: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство тощо.

Блок *організації трудових відносин* на підприємстві звертає свої зусилля на виконання таких завдань:

- оцінювання виконання персоналом підприємства своїх функціональних обов'язків у сфері зовнішньоекономічної діяльності;

- формування у співробітників почуття відповідальності за результати своєї роботи;
- аналіз та регулювання гуртових та міжособистісних ділових відносин;
- управління виробничими конфліктами та стресами;
- встановлення норм корпоративної культури;
- робота зі скаргами працівників тощо.

Блок *створення належних умов праці* контролює такі питання, як створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання психофізіологічних норм праці, ергономіки, технічної естетики тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Із яких основних підсистем складається система управління персоналом підприємства?
2. Які блоки входять до підсистеми формування персоналу підприємства, що займається ЗЕД? Які функції виконують ці блоки?
3. Поясніть, що являє собою «портрет компетенцій».
4. Охарактеризуйте суть підходу до прийому на роботу залежно від конкретних вимог до працівника.
5. Охарактеризуйте суть підходу до прийому на роботу працівників, які б могли завдати шкоди підприємству.
6. Сформуйте «портрет компетенцій» менеджера зовнішньоекономічної діяльності.

3.3 Навчання персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю

До підсистеми навчання персоналу підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, доцільно віднести такі блоки управління персоналом:
- блок організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- блок оцінювання персоналу;
- блок атестації та ротації персоналу.

На блок *організації навчання та підвищення кваліфікації* персоналу покладається виконання таких завдань: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, «введення» працівника в посаду, організація кадрового зростання і службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом тощо.

За сучасних умов будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток персоналу. Особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності, розвиток якої відбувається та тлі постійних змін у зовнішньому середовищі, посиленні конкуренції тощо.

На провідних підприємствах, що активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю, навчання і розвиток персоналу має стати комплексним

безперервним процесом. Важливість безперервного навчання працівників підприємства підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки та технологій, що створює умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим отримана працівником базова освіта не може гарантувати йому потрібну кваліфікацію;
- посилення конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- постійна зміна міжнародного економічного середовища, розвиток економічних відносин країни з іншими країнами та їх союзами;
- постійна зміна нормативної бази зовнішньоекономічної діяльності тощо;
- налагодження ділових зв'язків з партнерами із країн, з якими раніше ділових контактів не було, тощо.

Навчання і розвиток персоналу підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, може здійснюватися у таких формах:

а) навчання у формі отримання загальної і фахової освіти, що дає необхідні знання, навички і досвід;

б) підвищення кваліфікації, завданням якого є поліпшення фахових знань і навичок працівників;

в) навчання в школах управління і бізнесу, яке дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівні посади, дає необхідні вузько профільні знання фахівцям, які здійснюють окремі зовнішньоекономічні операції (наприклад, здійснюють декларування товарів);

г) навчання на курсах іноземних мов, що особливо важливо для менеджерів зовнішньоекономічної діяльності;

д) навчання на факультетах перекваліфікації кадрів, тобто отримання працівниками нового для них фаху тощо.

Блок організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві повинен мати чіткий механізм (порядок) фахового і посадового (кар'єрного) зростання працівників. При цьому посадове зростання не має суперечити фаховому зростанню. Тому спеціалісти, які прагнуть бути керівниками, повинні постійно підвищувати свій фаховий кваліфікаційний рівень.

На блок *оцінювання персоналу* покладається створення системи, за допомогою якої буде здійснюватися оцінювання рівня знань, умінь, майстерності, особистісної відповідальності кожного працівника підприємства, а також результатів роботи кожного підрозділу та кожного працівника підприємства. Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.

Вихідними документами для оцінювання персоналу підприємства можуть бути:

- стратегічний план розвитку підприємства, включаючи розвиток зовнішньоекономічної діяльності;

- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розпис;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести тощо.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх експертів. Популярною стає «360-градусна» атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів.

Оцінювання персоналу підприємства складається із двох основних частин (видів):

а) оцінювання потенціалу працівника;

б) оцінювання індивідуального внеску працівника у результати діяльності підприємства (або підрозділу), включаючи зовнішньоекономічну діяльність.

Оцінювання потенціалу працівника проводиться при заміщенні ним вакантної посади (робочого місця). Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей і перспектив зростання. Ця процедура охоплює оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску працівника у результати діяльності підприємства дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу і підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються: термін завершення певного проекту або його окремої стадії, виконання поставленого завдання тощо.

На блок *атестації і ротації кадрів* може бути покладено проведення заходів, спрямованих на встановлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу працівника вимогам виконуваної роботи.

Атестація кадрів є як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат роботи підприємства, зокрема і у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Головне

призначення атестації – це не тільки контроль за виконанням працівником доручень та завдань (хоча це теж дуже важливо), а *виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.*

Процедура атестації передбачає також індивідуальне обговорення результатів оцінювання з працівником, який засвідчує ці результати своїм підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками атестаційної комісії та зафіксувати особливі обставини, що вплинули на результати його праці.

Результати атестації часто використовуються для здійснення ротації працівника, тобто переведення його на інше місце роботи по горизонталі або вертикалі.

Питання для самоконтролю:

1. Які блоки входять до підсистеми навчання персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю? Які функції виконують ці блоки?
2. Доведіть, що за сучасних умов безперервне навчання працівників підприємства є необхідною умовою його ефективного функціонування. У яких формах здійснюється це навчання?
3. Поясніть, що являє собою оцінювання персоналу підприємства? Із яких частин воно складається? Ким воно проводиться?
4. Що являє собою атестація кадрів? З якою метою вона проводиться?

3.4 Мотивація та оплата персоналу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю

Відомо, що для досягнення поставлених цілей на підприємствах можуть бути використані різноманітні методи мотивації та оплати праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, високий рівень задоволеності працівників своєю працею, а в інших, – навпаки. Автоматично це впливає і на результати праці. Тому на кожному підприємстві створюється певна система мотивації та стимулювання праці, яка є складовою частиною системи управління персоналом підприємства.

До підсистеми мотивації та оплати персоналу доцільно віднести такі блоки:

- блок управління мотивацією праці;
- блок управління оплатою праці;
- блок соціального партнерства тощо.

На блок *управління мотивацією праці* покладається розробка систем мотивації та оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, форм морального стимулювання персоналу тощо.

Мотивація – це процес свідомого вибору працівником того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. У практиці управління застосовуються різ-

номанітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Суть теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед ним, і знаючи ту винагороду, яку він може одержати за їх вирішення, зіставляє завдання та потенційну винагороду зі своїми можливостями і здійснює (або не здійснює) певну діяльність.

Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності людини на задоволення певних потреб. Найпоширенішими є такі три типи мотивації:

1) коли працівники орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;

2) коли працівники орієнтовані переважно на оплату праці;

3) коли у працівників значимість різних чинників збалансована.

Більшість дослідників сходяться на думці, що у 80% працівників в Україні переважає другий тип мотивації.

На мотивацію людини до ефективної праці впливає багато факторів:

- існуюча система економічних нормативів і пільг;
- рівень заробітної плати;
- справедливість розподілу прибутків;
- умови праці;
- ділові стосунки в колективі;
- кар'єрна перспектива;
- творчий порив і цікавість роботи;
- бажання самоствердитися;
- наявність ризику та його величина;
- внутрішня культура людини;
- жорсткість зовнішніх команд тощо.

Формування у людини мотивації до праці відбувається складним і неоднозначним шляхом. Приблизно її можна описати так:

→ наявність чи виникнення у людини певних потреб (фізіологічних, соціальних тощо);

→ пошук можливих шляхів задоволення потреб;

→ визначення напряму дій людини;

→ витрачання зусиль на виконання дій, що задовольняють потреби;

→ одержання винагороди;

→ припинення діяльності до появи нової потреби або продовження обраної діяльності.

Тому на кожному підприємстві потрібно вивчити (наскільки це можливо) фактори, що впливають на мотивацію працівників до ефективної праці, та розробити систему матеріального та морального стимулювання, яка б відповідала уявленням працівників та можливостям і завданням, що стоять перед підприємством, включаючи і завдання у зовнішньоекономічній діяльності.

Дуже важливою складовою системи управління персоналом підприємства є блок *управління оплатою праці працівників*. Справа у тому, що все, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості, і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. На сьогодні простежується декілька нових тенденцій, які потрібно враховувати при впровадженні на підприємстві заходів щодо удосконалення системи оплати праці персоналу.

1) Дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в управлінській ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями).

2) Збільшується частка змінної частини заробітку в оплаті працівників усіх рівнів. Підприємства прагнуть пов'язати оплату праці своїх працівників із власним фінансовим станом. Так, підприємства можуть запровадити пільговий продаж акцій своїм працівникам, надати їм можливість брати участь у розподілі прибутків тощо.

3) Надання працівникам «гнучких» пільг, тобто надання працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету).

4) Поступове зниження впливу на розмір заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися постійним самовдосконаленням навіть ветеранів підприємства із великим стажем роботи.

Різниця у витратах на оплату праці працівників в різних країнах стимулює підприємства до створення виробничих потужностей за кордоном. Так, підприємства, які мають за кордоном виробничі підрозділи, зазвичай сплачують своїм працівникам більше, ніж місцеві підприємства, але набагато менше від рівня заробітної плати за аналогічну працю у своїй країні. До чинників, що впливають на встановлення більш високої оплати праці працівникам у підрозділах підприємства за кордоном, належить бажання підприємства залучити до роботи у закордонних підрозділах висококваліфікованих місцевих працівників. Більше того, коли підприємство вперше з'являється на ринку певної країни, досвідчені робітники можуть вимагати вищу оплату праці, оскільки не впевнені в успіху нового підприємства.

На *блок соціального партнерства* можуть бути покладені такі завдання:

а) організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку працівників;

б) проведення культурооздоровчих заходів;

в) управління конфліктами та стресами;

г) організація соціального страхування тощо.

Соціальне партнерство – це певні форми співпраці персоналу з власниками підприємства, застосування яких дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми, які постають перед підприємством, у тому числі, і в питаннях здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зовнішні ринки.

Є дві основні форми соціального партнерства:

1) система участі (у прибутках);

2) спільні консультації і колективні договори.

Система участі у прибутках поширена в Німеччині, Японії, Голландії тощо і передбачає, що:

- представники трудового колективу підприємства беруть участь у роботі керівних органів підприємства. Наприклад, до 50% членів наглядової ради – це представники трудового колективу;

- члени трудового колективу мають право на отримання частки прибутків підприємства залежно від частки акцій, які вони мають або мають право придбати чи отримати.

Система консультацій та колективних договорів поширена в Великій Британії, Франції, Іспанії тощо і передбачає проведення нарад (переговорів) між представниками трудових колективів і керівниками підприємств з різних питань та підписання між ними відповідних домовленостей про розмір оплати праці, соціальні гарантії тощо.

Ефективність системи управління оплатою праці персоналу підприємства буде вищою, якщо представники трудового колективу підприємства будуть активно брати у ній участь, пропонувати різні варіанти вирішення поставлених завдань, оскільки у більшості працівників підприємства є певний досвід і знання, включаючи досвід і знання з організації зовнішньоекономічної діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Які блоки входять до підсистеми мотивації та оплати персоналу підприємства? Які функції виконують ці блоки?

2. Дайте означення поняття «мотивація праці». Які є типи мотивації праці? Поясніть їх суть.

3. Наведіть основні фактори, які впливають на мотивацію людини до ефективної праці.

4. Назвіть нові тенденції, характерні для підприємств в питаннях удосконалення системи оплати праці персоналу.

5. Які завдання покладаються на блок соціального партнерства, який входить да складу підсистеми мотивації і оплати праці працівників підприємства?

6. Назвіть основні форми соціального партнерства та поясніть їх суть.

7. Поясніть, що являє собою система участі у прибутках. Наведіть переваги цієї системи

8. Поясніть, що являє собою система спільних консультацій і колективних договорів. Наведіть переваги цієї системи.

4 БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання теми:

4.1 Стратегії розвитку підприємства: суть, значення, види.

4.2 Зовнішньоекономічні стратегії підприємства: суть, особливості, профілі зовнішньоекономічної діяльності.

4.3 Базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх види та характеристика.

4.4 Стратегічні зовнішньоекономічні альтернативи та їх види.

4.1 Стратегії розвитку підприємства: суть, значення, види

Існує багато визначень поняття «стратегія». Дослівно стратегія, у перекладі з грецької, – «це мистецтво розгортання військ у бою». Відомий фахівець із стратегічного управління Альфред Чандлер (1918–2007 рр.) дав таке означення: стратегія – це напрямок дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Інший всесвітньо відомий фахівець з менеджменту Генрі Мінцберг (нар. 1939 р.) вважав, що стратегія – це план, хитрість, модель, позиція та перспектива.

План – це певні заходи, ресурси, терміни, виконавці та логічна послідовність дій; *хитрість* – це специфічна тактика чи маневр для того, щоб випередити конкурентів, досягти поставлену мету тощо; *модель* – це узагальнений опис поведінки суб'єкта; *позиція* – це місце яке займає або планує зайняти суб'єкт на ринку; *перспектива* – це кінцева мета суб'єкта.

Тобто можна стверджувати, що стратегія – це спрямованість дій (заходів), яка забезпечує досягнення генеральної мети підприємства та його множинних цілей, це зобов'язання діяти саме таким чином, а не іншим.

Будь-яку стратегію можна розглядати як процес і як результат. *Стратегія як процес* – це постійний аналіз існуючого стану справ у будь-якій сфері діяльності, у результаті чого уточнюються заходи, які потрібно здійснити, щоб досягти поставлених цілей. *Стратегія як результат* – це конкретні орієнтири (еталони, мета, зразки тощо, яких підприємство має досягти.

Існує багато видів стратегій розвитку підприємства, класифікація основних з яких показана на рис. 4.1.

Так, за *кінцевими результатами* стратегії поділяються на базові та проміжні (так звані стратегічні альтернативи). *Базові* – це такі стратегії, які визначають кінцеву мету діяльності підприємства за даних умов. До основних базових стратегій належать стратегії: виживання, стабілізації, зростання, скорочення (або згортання), ліквідації тощо. *Проміжними (стратегічними альтернативами)* є такі стратегії, які ставлять за мету досягнення певних цілей в межах обраної базової стратегії. Наприклад, в межах стра-

тегії виживання ставиться мета скоротити витрати на виробництво продукції тощо.

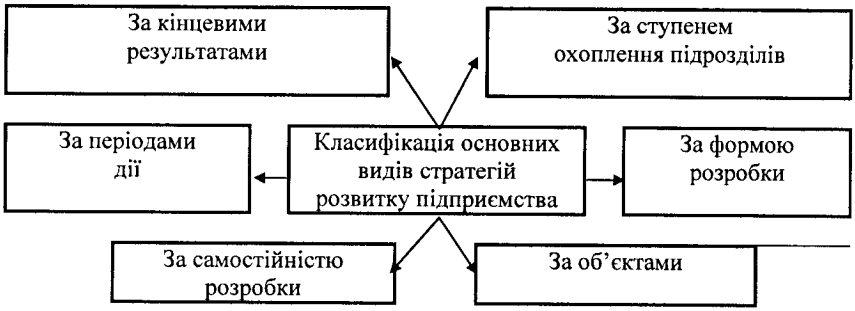

Рисунок 4.1 – Класифікація основних видів стратегій розвитку підприємства

За *ступенем охоплення підрозділів* підприємства стратегії поділяються на: загальні (або корпоративні) та функціональні. *Загальна (або корпоративна)* стратегія поширюється на всі підрозділи підприємства, всіх працівників тощо. *Функціональні* стратегії концентрують увагу на діях, що спрямовані на забезпечення успішної діяльності в певному підрозділі підприємства чи у певній сфері діяльності. Основними функціональними стратегіями є: фінансова, інноваційна, маркетингова, цінова, конкурентна, зовнішньоекономічна, виробнича, кадрова, соціальна тощо.

За *періодами дії* стратегії поділяються на:

- глобальні – тобто розробляються на період, який за даних умов є реально досяжним, який можна собі уявити і сприйняти як єдине ціле. Зазвичай, це термін до 30-ти років;
- довгострокові – розробляються на період 10–15 років;
- середньострокові – розробляються на період 5–10 років;
- короткострокові (поточні) – розробляються на період від 1-го до 5-ти років;
- оперативні – розробляються для забезпечення виконання конкретних завдань (наприклад, купити матеріали за найнижчими цінами тощо).

За *самостійністю розробки* стратегії бувають типові та оригінальні. *Типові стратегії* розробляють спеціалізовані консалтингові фірми, найбільш відомим з яких є міжнародна консалтингова компанія McKinsey («Мак-Кінзі»), Бостонська консалтингова група BCG та інші. Ці стратегії може використати будь-яке підприємство без додаткової доробки або з незначною доробкою. *Оригінальні стратегії* розробляються безпосередньо підприємствами, які мають для цього необхідні кошти, фахівців тощо.

За *об'єктами* стратегії розробляються для продукції, прибутку, поведінки на ринку, інвестицій, інновацій, конкурентоспроможності, технологій, кадрів, фінансів, цін тощо.

За *формою розробки* стратегії підприємства бувають:
- централізовані (так зване стратегічного планування);
- децентралізовані (так званий фінансовий контроль);
- змішані (так званий стратегічний контроль).

Централізовані стратегії (стратегічне планування) розробляються головним офісом підприємства, тобто всі питання стратегії розвитку підприємства і кожного його підрозділу розробляються в центрі. Перевагами такої форми розробки стратегії є: повний контроль за діяльністю кожного з підрозділів; можливість розробляти довгострокову стратегію, інтеграція стратегій окремих підрозділів у єдине ціле. Недоліки: втрати часу на узгодженість дій між різними підрозділами, зменшення відповідальності керівників підрозділів, більша можливість помилок при розробці стратегії у головному офісі через відсутність повної інформації тощо.

Децентралізовані стратегії (фінансовий контроль) – це такі стратегії, розробка яких здійснюється безпосередньо самими підрозділами підприємства за умов, що вони повинні вкластися у визначений центральним офісом бюджет. Перевагами такої форми розробки стратегії є: зацікавленість підрозділів та їх керівників, підвищення відповідальності керівників підрозділів за результати діяльності тощо. Недоліки: може бути порушений принцип єдиновладності, що особливо небезпечно при роботі на зовнішніх ринках.

Змішані стратегії (стратегічний контроль) являють собою поєднання двох вищеназваних форм, тобто розробка стратегії здійснюється на рівні підрозділів підприємства, але ці стратегії затверджуються (коригуються) центральним офісом. Перевагами такої форми розробки стратегії є: враховуються інтереси як підрозділів, так і інтереси підприємства загалом. Недоліки: можуть виникнути суперечності між бюджетом, який затверджує головний офіс підприємства, та планами, які складають підрозділи. Суть протиріччя: оскільки стратегічні плани, які розробляють підрозділи, завжди мають довгострокову спрямованість, а бюджет, який розробляють у головному офісі – короткострокову, то може виникнути ситуація, коли на досягнення довгострокових планів не буде вистачати коштів з бюджету підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Наведіть означення поняття «стратегія». Сформулюйте бачення сутності терміну «стратегія» відомими вченими. Висловіть свою власну думку.
2. Як ви розумієте твердження, що стратегія є одночасно і процесом, і результатом.
3. Наведіть класифікацію основних видів стратегій розвитку підприємства.
4. Назвіть та охарактеризуйте види стратегій залежно від кінцевих результатів їх розробки, ступеня охоплення підрозділів, періоду дії, формою розробки, самостійністю розробки, об'єктами розробки.

4.2 Зовнішньоекономічні стратегії підприємства: суть, особливості, профілі зовнішньоекономічної діяльності

Якщо підприємство регулярно займається зовнішньоекономічною діяльністю, має або планує створити за кордоном власні виробничі та інші підрозділи тощо, то однією із основних функціональних стратегій розвитку підприємства має бути стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства (або зовнішньоекономічна стратегія підприємства) – це спрямованість дій підприємства та його підрозділів (в межах загальної, корпоративної базової стратегії розвитку), яка забезпечує досягнення підприємством визначених цілей у зовнішньоекономічній діяльності та на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна стратегія підприємства має низку особливостей.

По-перше, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, з одного боку, є складовою загальної стратегії розвитку підприємства і не може виходити за її межі, а з іншого боку, – має свої суттєві особливості і певну самостійність, оскільки діяльність підприємства здійснюється у правовому полі не тільки власної країни, але й інших країн.

По-друге, існує тісний взаємозв'язок стратегії зовнішньоекономічної діяльності з іншими функціональними стратегіями підприємства, насамперед, з маркетинговою, конкурентною, інвестиційною, інноваційною, кадровою тощо. В окремих випадках зовнішньоекономічна стратегія являє собою розвиток інших функціональних стратегій з виокремленням в них зовнішньоекономічної складової.

По-третє, існує пряма залежність між масштабами діяльності підприємства і його можливостями розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Чим масштабнішою є діяльність підприємства, тим більше у нього є можливостей (фахівці, консультанти, фінанси, досвід тощо) для розробки власної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. На сьогодні великі підприємства без розробленої стратегії зовнішньоекономічної діяльності практично не працюють.

Для невеликих підприємств розробляти стратегію зовнішньоекономічної діяльності складніше, оскільки зовнішнє середовище для малих підприємств більш агресивне і більш непередбачуване, ніж для великих. Але у невеликих підприємств є і переваги: внутрішнє середовище у них більш просте, а найголовніше, вони можуть використовувати готові моделі стратегій, які були створені відомими консалтинговими фірмами McKinsey «Мак-Кінзі», Бостонською консалтинговою групою BCG та перевірені практикою роботи багатьох підприємств.

По-четверте, існує залежність між видом зовнішньоекономічної стратегії, яка розробляється на підприємстві, та питомою вагою зовнішньоекономічної діяльності в загальних результатах роботи підприємства. Якщо частка зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є значною, то до-

цільно розробляти окрему функціональну зовнішньоекономічну стратегію. Якщо ж частка зовнішньоекономічної діяльності є незначною або ця діяльність носить епізодичний характер, то тоді доцільно розробляти окремі стратегічні питання, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, та включати ці питання до інших функціональних стратегій.

По-п'яте, суттєвий вплив на розробку зовнішньоекономічної стратегії підприємства здійснює так званий профіль зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Профіль зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це місце, яке займає або планує зайняти підприємство у світовому господарстві, це ті ринки та регіони, на яких підприємство працює або планує опанувати.

У наш час виокремлюють 4 основні профілі зовнішньоекономічної діяльності: етноцентризм; поліцентризм; регіоноцентризм; геоцентризм.

Етноцентризм означає, що підприємство робить наголос на розробці стратегії свого розвитку на внутрішньому ринку, а зовнішньоекономічну діяльність розглядає як вторинну складову свого розвитку. Тобто, спочатку розробляється стратегія для внутрішнього ринку, а потім ці напрацювання (досвід) переносяться на зовнішні ринки без якихось значних змін. Іншими словами, зовнішній ринок – це поглинач надлишків продукції підприємства, яка реалізується на внутрішньому ринку.

Поліцентризм означає, що підприємство детально розробляє стратегію зовнішньоекономічної діяльності по кожному товару, на кожному ринку, на певній території тощо. Тобто для свого розвитку підприємство враховує розбіжності в ринках, для кожної країни виробляє свою цінову, рекламну політику тощо.

Регіоноцентризм означає, що підприємство розробляє зовнішньоекономічну стратегію свого розвитку у певному географічному регіоні. Тобто, підприємство розглядає певний регіон як сукупність певних ринків, що мають спільні характеристики (наприклад, ринок латиноамериканських країн тощо). Такий напрям зовнішньоекономічної діяльності характерний для відомих компаній, які планують «захопити» цілі регіони.

Геоцентризм означає, що підприємство розглядає весь світ як єдиний ринок. Тобто, підприємство розробляє стратегію свого розвитку в цілому для всього світу. Прийняті підприємством рішення однаково діють на всіх ринках світу (єдина торгова марка, однакова реклама тощо).

Встановлення профілю зовнішньоекономічної діяльності є однією із основ для вибору базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тут можуть виникнути такі випадки:

а) для етноцентризму базову стратегію зовнішньоекономічної діяльності обирати взагалі не потрібно, оскільки її функції повною мірою буде виконувати основна базова стратегія, в яку робляться невеликі доповнення, що враховують окремі питання зовнішньоекономічної діяльності. Основне завдання базової стратегії – інтеграція підприємства в світову економіку;

б) для поліцентризму потрібно обирати базову стратегію зовнішньоекономічної діяльності для кожної країни, де планує діяти підприємство. І може бути так, що в одній країни підприємство планує збільшити свою присутність, а в іншій, навпаки, згорнути свою діяльність. Основне завдання кожної із базових стратегій у цьому випадку – врахування національних особливостей кожної із країни, в якій підприємство планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;

в) для регіоноцентризму потрібно обирати базову стратегію зовнішньоекономічної діяльності для кожного географічного регіону, в якому планує діяти підприємство. Основне завдання кожної із базових стратегій – врахування особливостей кожного географічного регіону та отримання додаткових прибутків;

г) для геоцентризму базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності буде повністю збігатися з базовою стратегією самого підприємства і розробляти зовнішньоекономічну стратегію підприємства окремо не має ніякого сенсу. Основне завдання базової стратегії – забезпечення панування підприємства на переважній більшості ринків світу та підтвердження статусу компанії світового рівня.

Профіль зовнішньоекономічної діяльності впливає не тільки на обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а і на всі інші складові його діяльності, про що свідчать інформація, наведена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Залежність окремих складових діяльності підприємства від профілю зовнішньоекономічної діяльності

Складові діяльності	Профілі зовнішньоекономічної діяльності			
	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцетризм	Геоцентризм
1	2	3	4	5
Стратегія	Глобальна інтеграція	Врахування національних особливостей	Регіональна інтеграція	Глобальна інтеграція
Управління	Згори донизу	Згори донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія виробничих підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Виробничо-георафічна матриця	Мережа філій, представництв тощо
Культура	Країни походження	Країни присутності	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5
Маркетинг	Продукція країни походження	Національні продукти	Регіональна продукція	Універсальна продукція
Фінанси	Репатріація прибутку (повернення) в країну походження	Утримання частини прибутку в країнах присутності	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві працівники	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Питання для самоконтролю:

1. Наведіть означення поняття «зовнішньоекономічна стратегія підприємства». Назвіть та охарактеризуйте особливості зовнішньоекономічних стратегій підприємства.
2. Назвіть основні профілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства та охарактеризуйте їх. Наведіть приклади.
3. Охарактеризуйте залежність окремих складових діяльності підприємства від профілю зовнішньоекономічної діяльності.

4.3 Базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх види та характеристика

Як було зазначено вище, профіль зовнішньоекономічної діяльності у сукупності з іншими факторами суттєво впливає на обрання (розробку) *базової зовнішньоекономічної стратегії підприємства*, яка, у свою чергу, повинна *базуватись на загальній (корпоративній) стратегії розвитку підприємства*. В наш час найбільш поширеними є такі базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- стратегія зростання зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія обмеженого зростання зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія стабілізації зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія виживання на зовнішніх ринках;
- стратегія скорочення (згортання) зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія припинення (ліквідації) зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Базова стратегія *зростання зовнішньоекономічної діяльності* передбачає цілеспрямоване зростання обсягів продажу продукції на зовнішніх ринках, зростання обсягів прибутків, отриманих в результаті зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Базова стратегія зростання зовнішньоекономічної діяльності має декілька різновидів. Основними з них є:

а) зростання «вшир», коли підприємство зі своєю продукцією планує вийти на ринки нових країн;

б) зростання «вглиб», коли підприємство вже на опанованому ринку вивчає відтінки потреб споживачів і виготовляє нову продукцію, яка б задовольняла ці нові побажання споживачів;

в) зростання «через кордони», коли підприємство вивозить капітал і створює за кордоном свої підрозділи, які будуть випускати аналогічну продукцію.

Організаційно стратегія зростання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється шляхом поглинання конкуруючих підприємств (через придбання контрольного пакета акцій); злиття, об'єднання з іншими підприємствами на приблизно рівноправних умовах; створення спільних підприємств; створення нових відокремлених підрозділів за кордоном тощо.

Базова стратегія *обмеженого зростання* застосовується тоді, коли підприємство працює на освоєних ринках. Цілі підприємства у цьому випадку встановлюються «від досягнутого» і коригуються залежно від змін умов функціонування ринку, тобто підприємство дотримується раніше обраної стратегії з незначним її коригуванням та доповненнями.

Базова стратегія *стабілізації зовнішньоекономічної діяльності* передбачає, що зусилля підприємства зосереджуються на підтримці існуючого стану справ на зовнішніх ринках. Тобто підтримується все те, що спрямовано на збереження підприємством досягнутих на певних ранках позицій. Наприклад, підтримується вдала рекламна діяльність тощо. Разом з тим, підприємство не відмовляється від збільшення обсягів продажу, прибутку та інших основних показників діяльності підприємства у майбутньому.

Базова стратегія *виживання* має суто захисний характер і передбачає розробку заходів, що забезпечують вихід підприємства з кризового стану в максимально короткі терміни.

Базова стратегія *скорочення (згортання) зовнішньоекономічної діяльності* застосовується тоді, коли результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення і заходи, які були зроблені раніше, не зупинили цю негативну тенденцію.

Стратегія скорочення (згортання) діяльності передбачає:

- зменшення частки ринку, що його займає підприємство зі своєю продукцією; відмова від частини клієнтів; зменшення території, на якій поширюється продукція підприємства т. ін.;
- продаж окремих підрозділів та активів за кордоном;
- поступове згортання діяльності на тих чи інших ринках тощо.

Тобто стратегія скорочення (згортання) має декілька різновидів:

а) стратегія *розвороту*, коли підприємство відмовляється від нерентабельної продукції, від надлишкової робочої сили, неефективних каналів збуту;

б) стратегія *віддалення*, коли підприємство відмовляється від певних ринків та певних товарів, перетворюють власні відокремлені підрозділи у дочірні фірми тощо;

в) стратегія *продажу*, коли підприємство продає свої активи на певних ринках тощо.

Організаційно стратегія скорочення може бути реалізована шляхом входження підприємства у вертикальні структури, які охоплюють збут, постачання, фінанси тощо; створення різних горизонтальних об'єднань (з іншими підприємствами); здачею майна за кордоном або у власній країні в оренду; поділом підприємства на окремі самостійні структури; зміною профілю діяльності підприємства тощо.

Базова стратегія *припинення (ліквідації) зовнішньоекономічної діяльності* застосовується тоді, коли підприємство постійно отримує значні від'ємні результати від зовнішньоекономічної діяльності або коли певний вид зовнішньоекономічної діяльності в країні був заборонений. Стратегія припинення (ліквідації) – це граничний випадок стратегії скорочення.

У цьому випадку підприємству доцільно використовувати стратегію під назвою «збір врожаю», коли підприємство відмовляється від власних стратегічних цілей у зовнішньоекономічній діяльності, веде активний розпродаж активів, товарів, запасів тощо з метою найшвидшого отримання максимально можливого доходу, ліквідує окремі господарські підрозділи та/або відмовляється від певних напрямів своєї діяльності.

Базова стратегія *започаткування зовнішньоекономічної діяльності* передбачає вибір форми участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності та способів виходу на зовнішні ринки. Ними можуть бути обрані: експорт продукції, імпорт продукції, вивезення та ввезення капіталу, експорт-імпорт продуктів інтелектуальної власності, робота у вільних економічних зонах, створення спільних підприємств та інше.

Після обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності потрібно визначити найефективніші шляхи її реалізації. Це робиться за допомогою аналізу та відбору так званих стратегічних альтернатив.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні види зовнішньоекономічної стратегії діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте суть базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія зростання» та її різновидів. Способи реалізації цієї стратегії.
3. Охарактеризуйте суть базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія обмеженого зростання».
4. Охарактеризуйте суть базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія стабілізації»

5. Охарактеризуйте суть базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія виживання».

6. Охарактеризуйте суть та способи реалізації базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія скорочення» та її різновидів.

7. Охарактеризуйте суть та способи реалізації базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія ліквідації» та її різновидів.

8. Охарактеризуйте суть базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності «стратегія започаткування зовнішньоекономічної діяльності» та її основні форми.

4.4 Стратегічні зовнішньоекономічні альтернативи та їх види

Стратегічні зовнішньоекономічні альтернативи (чи стратегічні альтернативи зовнішньоекономічної діяльності) – це набір конкретних (більш вузьких) стратегій (точніше – дій), за допомогою яких підприємство планує реалізувати базову стратегію зовнішньоекономічної діяльності і досягти поставлених цілей, тобто це окремі самостійні стратегії, які мають свій зміст і спрямованість.

Підприємство у своїй зовнішньоекономічній діяльності одночасно може реалізовувати декілька стратегічних альтернатив.

Всі стратегічні альтернативи можна поділити на дві групи:

1) загальні (загальновідомі), які практично підійдуть для більшості базових зовнішньоекономічних стратегій чи принаймні не зашкодять їм;

2) конкретні (специфічні), які характерні тільки для окремих базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

Прикладами загальних (загальновідомих) стратегічних зовнішньоекономічних альтернатив, є такі:

- перегляд товарної політики; зміна системи ціноутворення; вибір нових каналів збуту (сфера маркетингу);
- зміна виду продукції, що випускається, жорстка економія всіх витрат, підвищення якості продукції тощо (сфера виробництва);
- залучення кредитів, продаж чи закриття збиткових виробництв (сфера фінансів) тощо.
- економія витрат, ощадливе використання всіх видів ресурсів;
- збільшення або оптимізація витрат на науково-технічні дослідження;
- активізація реклами, збуту;
- підвищення кваліфікації персоналу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю;
- формування позитивного іміджу підприємства на закордонних та на вітчизняному ринках;
- залучення до співпраці надійних посередників;
- відкриття філій, представництв, створення дочірніх підприємств тощо.

Для базової зовнішньоекономічної стратегії «зростання вшир» такими альтернативами можуть, наприклад, бути:

- виготовлення більш простої продукції (порівняно з продукцією, що реалізується на внутрішньому ринку), і продаж її за кордоном за нижчими цінами;

- продаж на зовнішніх ринках продукції за доступними цінами, коли на перший план виходить ціна, а на другий – якісні показники продукції;

- адаптування продукції до вимог національних ринків;

- надання споживачам додаткових послуг на продукцію, яка буде експортуватися, тощо.

Для базової зовнішньоекономічної стратегії «стабілізації зовнішньоекономічної діяльності» такими альтернативами можуть, наприклад, бути:

- захист своєї частки ринку шляхом проведення активної рекламної компанії, покращення сервісного обслуговування своєї продукції тощо;

- захист своєї продукції шляхом її постійної модифікації тощо;

- підтримка свого виробничого потенціалу шляхом впровадження нових технологій, модернізації обладнання тощо.

Для базової зовнішньоекономічної стратегії «започаткування зовнішньоекономічної діяльності» такими альтернативами можуть, наприклад, бути:

- традиційний експорт продукції, коли поставки продукції в іншу країну здійснюються без піклування, що відбувається з цією продукцією у подальшому;

- маркетинговий експорт, коли здійснюється систематична, активна обробка і аналіз міжнародних ринків на різних етапах просування продукції до споживача з метою налагодження з ним постійних ділових контактів;

- прямий експорт, коли підприємство самостійно поставляє продукцію кінцевому споживачу;

- опосередкований експорт, коли підприємство поставляє свою продукцію посереднику, а вже той поставляє її кінцевому споживачу.

Для зовнішньоекономічної стратегії «вивезення капіталу» такими альтернативами можуть, наприклад, бути: створення за кордоном власних виробничих підрозділів; створення за кордоном дочірніх підприємств; придбання за кордоном працюючого підприємства; побудова за кордоном нового підприємства (пряме інвестування); злиття з іншим підприємством за кордоном; створення за кордоном спільного підприємства тощо.

Порівнюючи стратегічні альтернативи з реальними можливостями діяльності підприємства, визначають ті зовнішньоекономічні альтернативи, які найкращим чином сприятимуть досягненню поставлених підприємством цілей у зовнішньоекономічній діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «стратегічна зовнішньоекономічна альтернатива»
2. Назвіть основні групи стратегічних зовнішньоекономічних альтернатив.
3. Наведіть приклади стратегічних альтернатив для окремих базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5 РІЗНОВИДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ЗВ'ЯЗОК З ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ СТРАТЕГІЯМИ

Основні питання теми:

5.1 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та конкурентними стратегіями підприємства.

5.2 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та маркетинговими стратегіями підприємства.

5.3 Експортно-імпортні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5.4 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих, середніх та великих підприємств.

5.1 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та конкурентними стратегіями підприємства

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність на будь-якому ринку, підприємство завжди стикається з конкуренцією. Тому розробляючи зовнішньоекономічну стратегію підприємства, не можна не враховувати стан конкуренції на тих чи інших ринках. Тобто підприємство має обрати певну конкурентну стратегію, визначити тип конкурентної поведінки та використовувати їх у зовнішньоекономічній діяльності.

Перед вибором конкурентної стратегії підприємства у зовнішньоекономічній діяльності спочатку потрібно оцінити стан конкуренції в галузі, який можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами (за М. Портером):

- можливістю появи нових конкурентів всередині галузі;
- спробами підприємців з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-замінниками;
- суперництвом між підприємцями всередині галузі;
- здатністю постачальників диктувати свої умови та ціни;
- здатністю споживачів продукції диктувати свої умови та ціни.

Так, *протидіяти появі нових конкурентів* всередині галузі можна шляхом диференціації продуктів та послуг, підкреслюючи унікальність даного товару, налагодження співпраці з новими постачальниками, використання нових каналів збуту тощо. Або шляхом примушування конкурентів витрачати великі кошти на те, щоб вийти на даний ринок.

Протидіяти товарам-замінникам можна шляхом використання цінової конкуренції, тобто переведенням уваги покупців з якості на ціну; рекламною атакою на споживачів; розробкою нових привабливих товарів; покращенням якості обслуговування тощо.

Якщо на ринку тієї чи іншої країни існує *суперництво між багатьма конкурентами*, то тут можливі такі ситуації:

- мирно співіснувати з конкурентами;
- спробувати витіснити конкурентів із цього ринку.

Мирне співіснування буде характерним у випадку присутності на ринку великої кількості конкурентів; коли підприємствами-конкурентами в галузі випускається однорідна продукція; коли в галузі немає можливостей знизити витрати на виробництво продукції; коли неможливо вийти з галузі, не понісши при цьому дуже значних втрат тощо.

Протидіяти впливу продавців (постачальників) можна шляхом диференціації джерел постачання сировини та матеріалів, впровадженням матеріалів-замінників, переорієнтацію на виробництво якісно нової продукції, виготовлення якої буде вимагати нових матеріалів, сировини тощо.

Протидіяти впливу покупців можна шляхом проведення активної роз'яснювальної компанії, зміною каналів збуту продукції, переорієнтацією підприємства на виробництво нових видів продукції тощо.

Всі можливі конкурентні стратегії, що їх може застосовувати підприємство у своїй зовнішньоекономічній діяльності, М. Портер об'єднав у групи, запропонувавши 3 універсальні *конкурентні стратегії* боротьби з конкурентними силами:

- переваги у витратах;
- диференціації;
- фокусування.

Суть універсальної конкурентної стратегії *«переваги у витратах»* полягає у тому, що підприємство впливає на конкурентів через зниження витрат, цінову політику, величину дохідності тощо.

Суть універсальної конкурентної стратегії *«диференціація»* полягає у тому, що підприємство буде створювати новий продукт з унікальними властивостями, яких немає конкурентів.

Суть універсальної конкурентної стратегії *«фокусування»* полягає у тому, що підприємство буде зосереджувати увагу на певному сегменті ринку, на певній групі споживачів, на певних товарах, на певній території тощо. Умови застосування вищенаведених конкурентних стратегій наведено у таблиці 5.1.

Після того, як на підприємстві було обрано певну конкурентну стратегію у зовнішньоекономічній діяльності, доцільно обрати *тип конкурентної поведінки підприємства* на тих чи інших зовнішніх ринках. Розрізняють такі основні типи конкурентної поведінки підприємств на зовнішніх ринках:

- креативна конкурентна поведінка;
- пристосувальна конкурентна поведінка;
- гарантувальна конкурентна поведінка.

Креативна конкурентна поведінка передбачає здійснення заходів, спрямованих на створення такої продукції, яка забезпечить підприємству значні переваги перед конкурентами на тих чи інших ринках. Таку поведі-

нку може дозволити собі підприємство, яке має достатній капітал для здійснення великих інвестицій. Це, зазвичай, підприємства-лідери або підприємства, що претендують на лідерство. Така поведінка характерна для монопольного ринку, а у деяких випадках – і для конкурентного.

Так, підприємства лідери змушені постійно розробляти щось нове, відбивати атаки інших лідерів та самостійно здійснювати атаки на позиції цих лідерів. Тобто, лідери повинні вміти захищатись, атакувати, маневрувати і контр-наступати. Підприємства-претенденти на лідерство – це такі підприємства, які мають значний атакувальний потенціал і монопольні наміри. Для їх діяльності характерні, насамперед, атаки на позиції лідерів.

Таблиця 5.1 – Умови застосування універсальних конкурентних стратегій

Вид стратегії	Необхідні ресурси та навики	Можливі ризики застосування
Переваги у витратах	Значні інвестиції. Інжинірингові навички. Нормування робіт. Низькі витрати при збуті	Загроза появи нових технологій. Нехтування маркетинговими прийомами. Інфляція
Диференціації	Сильний маркетинг. Творчі здібності персоналу. Значні інвестиції. Тривалий час роботи в даній галузі Наявність стійких і ефективних зв'язків з каналами збуту	Загроза імітації товарів конкурентами. Загроза появи нових технологій. Неврахування цінового фактору та витрат
Фокусування	Наявність ресурсів та навиків, характерних для стратегії «переваг у витратах» та стратегії «диференціації»	Загроза імітації товарів конкурентами. Втрата привабливості через розмивання кордонів між сегментом та ринком загалом. Поява ще більш локального сегмента, який запропонують конкуренти

Пристосувальна конкурентна поведінка полягає у тому, що підприємство копіює в можливо короткі строки досягнення своїх конкурентів. Таке підприємство слідкує за змінами в техніці і копіює їх, але самостійно впливати на них не може. Така поведінка характерна для конкурентного ринку. Підприємства, які використовують таку конкурентну поведінку, поділяються на «ведених», «новачків» та «аутсайдерів».

«Ведені» – це такі підприємства. які не вступають у конкуренцію з лідерами та претендентами на лідерство. Вони прямують за ними на значній відстані, зберігаючи сили і кошти за рахунок того, що йдуть утореваним шляхом.

«Новачки» – це такі підприємства, які займаються пошуками такої ринкової ніші, де можна було б закріпитися на тривалий час. Ця ніша повинна мати потенціал для зростання і не викликати значного інтересу у конкурентів.

«Аутсайдери» – це такі підприємства, які використовують будь-які можливості, щоб утримуватися на ринку.

Гарантувальна конкурентна поведінка базується на бажанні підприємства зберегти на тривалу перспективу досягнуті на ринку позиції за рахунок певних незначних покращень продукції, яку вони випускають. Наприклад, постійно підвищувати якість продукції, надавати додаткові послуги тощо. Така конкурентна поведінка застосовується, коли у підприємства немає достатніх коштів для проведення глибинних інвестиційних перетворень. Така поведінка може практикуватися також «веденими», «новачками» та «аутсайдерами».

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть конкурентні сили за М. Портером та дайте їм характеристику.
2. Поясніть, яким чином підприємство може вплинути у своїй зовнішньоекономічній діяльності на дію конкурентних сил.
3. Назвіть три універсальні конкурентні стратегії боротьби з конкурентними силами на світових ринках та поясніть їх суть.
4. Охарактеризуйте умови, при яких можна застосовувати універсальні конкурентні стратегії
5. Назвіть основні типи конкурентної поведінки підприємств на зовнішніх ринках та поясніть їх суть.

5.2 Взаємозв'язок між зовнішньоекономічними та маркетинговими стратегіями підприємства

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, підприємство повинно обрати певну маркетингову стратегію виходу на зовнішні ринки або функціонування на цих ринках. Маркетингова стратегія об'єктивно пов'язана з зовнішньоекономічною стратегією підприємства, а у певних випадках є її складовою. Існує декілька підходів до обрання маркетингових стратегій, в основі яких лежать різні ознаки (рис. 5.2).

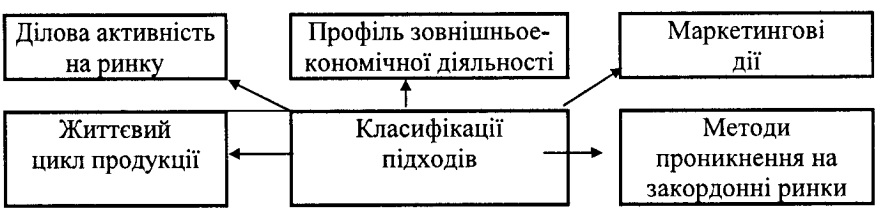

Рисунок 5.2 – Класифікації підходів до обрання (розробки)

маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Якщо за ознаку обрати *способи активізації ділової активності підприємства на зовнішніх ринках*, то маркетингові стратегії поділяються на:

- сегментації;
- диверсифікації;
- інтернаціоналізації.

Стратегія сегментації передбачає поглиблення ступеня насиченості ринку продукцією, орієнтованою на певні групи споживачів. Ця стратегія базується на вивченні та врахуванні найтонших відтінків смаків споживачів. Стратегія сегментації має різновиди, до яких належать стратегія мурашки та стратегія метелика.

Стратегія мурашки передбачає поступове завоювання підприємством окремих сегментів на окремих ринках. Вибір оптимального сегмента здійснюється повільним «переповзанням» з одного сегмента на інший.

Стратегія метелика передбачає захоплення підприємством максимальної кількості сегментів ринку, щоб потім відмовитися від менш прибуткових. Ця стратегія доцільна при нетривалому життєвому циклі продукції. Її недолік – необхідність великих одноразових витрат.

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових видів продукції, нових товарних ринків, нових видів діяльності тощо. Дана стратегія має декілька основних різновидів:

а) розширення активності підприємства «вглиб», коли підприємство на вже опанованих ринках вивчає найтонкіше відтінки потреб споживачів та задовольняє їх;

б) розширення активності підприємства «вшир», коли підприємство освоює виробництво нових товарів на вже опанованих ринках або виходить з відомим товаром на нові ринки тощо;

Стратегія інтернаціоналізації (або стратегія «через кордони») передбачає розширення ділової активності підприємства шляхом створення за кордоном власних відокремлених підрозділів або дочірніх підприємств, що будуть випускати аналогічну продукцію тощо.

Якщо за ознаку обрати *профіль зовнішньоекономічної діяльності* підприємства, то основними маркетинговими стратегіями можуть бути:

- стандартизована;
- адаптована;
- інтегрована.

Стандартизована маркетингова стратегія – це така стратегія, яка є однаковою як для внутрішніх, так і для зовнішніх ринків, на яких працює підприємство *Адаптована* маркетингова стратегія, навпаки, пристосовується для кожного конкретного ринку. *Інтегрована* маркетингова стратегія є поєднанням перших двох, тобто там, де це доцільно, застосовується стандартизована стратегія, а там, де це необхідно – адаптована.

Якщо за ознаку обрати *суть маркетингових дій,* то можна виокремити такі маркетингові стратегії:

- стратегія ціноутворення;
- стратегія просування на ринок;
- стратегія стимулювання збуту;
- стратегія формування попиту;
- стратегія поширення продукції підприємства та інші.

Стратегія ціноутворення передбачає використання різних способів формування ціни на продукцію підприємства. Основними ціновими стратегіями є: збереження підприємства на ринку; максимізація доходу; максимізація прибутку; максимізація збуту; «зняття вершків»; проникнення на ринок; лідерство у якості та інші.

Стратегія просування на ринок передбачає використання різних способів впливу на споживачів продукції підприємства і може бути реалізована двома основними шляхами:

- шляхом проштовхування (стратегія проштовхування);
- шляхом втягування (стратегія втягування).

Стратегія проштовхування полягає у тому, що наголос робиться на підвищенні інтересу торгового персоналу та посередників (наприклад, дилерів тощо) з продажу саме даного товару шляхом надання знижок при купівлі певних обсягів товару; прямого розсиланням дилерам зразків товару рекламної підтримки продажів; стимулювання повторних продажів тощо.

Стратегія втягування передбачає концентрацію маркетингових зусиль безпосередньо на кінцевому споживачеві шляхом:

- рекламної «атаки» на споживачів;
- надання знижок споживачам при купівлі продукції підприємства;
- надання споживачам додаткових стимулів (подарунки, обслуговування) тощо.

Стратегія стимулювання збуту передбачає комплексне застосування всіх відомих маркетингових заходів: реклами, паблісіті (комерційна пропаганда), стимулювання посередників, стимулювання споживачів тощо.

Стратегія формування попиту на продукцію передбачає спрямування всіх засобів маркетингових комунікацій на формування такого попиту, який би дозволив підприємству вивести товар на новий ринок або утриматися на цьому ринку. Формування попиту залежить від того, яким є цей попит на товар у даний час: потенційним, негативним, зростаючим, спадним, сезонним тощо).

Формування попиту здійснюється шляхом: поширення інформації про товар з наголосом на те, які потреби задовольняє цей товар; доведення високої якості задоволення потреб споживачів цим товаром; гарантування захисту інтересів споживачів; розширення контактів з громадськістю: прес-конференції, наради тощо.

Стратегії поширення продукції передбачає:

- інтенсивне поширення, тобто продаж товару через якомога більшу кількість торгових точок;

- вибіркове поширення, коли вибирається кілька торгових точок;

- ексклюзивне поширення, тобто реалізація товару через спеціальні торгові точки, яким надаються додаткові права.

Якщо за ознаку обрати *стадії життєвого циклу*, то спочатку потрібно визначити темпи розвитку галузі, в якій працює підприємство. Галузі можуть бути такими, що: а) швидко розвиваються (сьогодні це: сфера обслуговування, інформатика, біотехнології, мікроелектроніка тощо); б) знаходяться на стадії старіння (виробництво сталі мартенівським способом); в) знаходяться на стадії зрілості і мають запас нерозкритих можливостей (виробництво автомобілів, телевізорів тощо).

І вже потім, залежно від стадії життєвого циклу, розробляють відповідні маркетингові стратегії.

Так, якщо підприємство виходить на ринок, *що розвивається*, то доцільно: створювати різні модифікації виробів; проводити активну політику просування товару на ринок, щоб зацікавити покупців; вкладати кошти в збут товарів; проводити гнучку цінову політику; створювати бар'єри для імітації товару конкурентами тощо.

Якщо підприємство виходить на ринок, *що є зрілим або старіє*, то доцільно: робити наголос на збереження іміджу торгової марки підприємства; налагоджувати тісні зв'язки з вигідними споживачами; виявляти гнучкість у використанні ресурсів; зменшувати виготовлення певних видів продукції, аж до повного зняття її з виробництва; встановлювати ціни на продукцію з розрахунком на отримання максимального прибутку тощо.

Якщо основною ознакою обрати *метод проникнення на закордонні ринки*, то тут:

а) *просте розширення ринку*, коли підприємство виробляє один і той же товар як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку без внесення будь-яких змін у дизайн, упаковку, торгову марку і експортує його. Прикладом тут слугує відома американська фірма «Кока-Кола». У цьому випадку використовується маркетингова стратегія, розроблена для вітчизняного ринку, а для інших країн окремі маркетингові стратегії не розробляються;

б) *адаптація продукції* до вимог національних ринків, коли продукція модифікується з врахуванням зовнішнього середовища. У цьому випадку маркетингові стратегії розробляються підприємством для кожного ринку окремо;

в) *орієнтація на країни, що розвиваються* (або так званий «зворотний винахід»), коли підприємство виробляє більш просту продукцію ніж та, яка вже споживається на внутрішньому ринку. Такий метод проникнення вимагає більших витрат, але його використання може принести підприємству значні прибути;

г) *створення за кордоном власних* виробничих та збутових підрозділів. Це дозволяє значно зменшити транспортні витрати і знизити ціну експортної продукції. Прикладом тут слугують підприємства Японії, Південної Кореї тощо, які створюють за кордоном велику кількість спільних підприємств, де виготовляються відомі марки автомобілів тощо.

д) *підвищення якісних показників продукції, яка експортується*. Тобто, на перше місце виходять якісні показники продукції, а її ціна має вторинне значення. Така стратегія характерна для підприємств Німеччини, Швейцарії тощо. І якщо німецькі підприємства «захопили» світ за багатьма видами продукції, то частково це пояснюється і тим, що у світі сформувалась думка, що німецькі виробники завжди пропонують товари високої якості;

е) *створення спочатку високого іміджу* підприємства на вітчизняному ринку (наприклад, імідж швейцарських годинників тощо), що має гарантувати успіх підприємству і на закордонних ринках;

ж) *формування сприятливої для споживачів ціни* та продукцію. Тобто, на перший план виходить ціна продукції, а на другий – її якісні характеристики. Такий підхід характерний для підприємств США, Великої Британії, Південної Європи тощо. Не випадково, що підприємства США часто відмовляються від додаткових удосконалень власної продукції, що автоматично знижує її ціну;

з) *надання додаткових послуг* при реалізації продукції, її експлуатації тощо. Прикладом тут слугують підприємства Німеччини, які комплектують свою продукцію додатковими пристосуваннями для навантаження та розвантаження, запасними частинами тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Що являють собою маркетингові стратегії і яку вони відіграють роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства?
2. Назвіть основні підходи до розробки маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та поясніть їх суть.
3. Назвіть та охарактеризуйте основні різновиди маркетингових стратегій залежно від способу активізації ділової активності підприємства на зовнішніх ринках.
4. Поясність відмінності між такими різновидами маркетингової стратегії сегментація як стратегія метелика та стратегія мурашки.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні різновиди маркетингових стратегій залежно від профілю зовнішньоекономічної діяльності підприємства?
6. Назвіть та охарактеризуйте основні різновиди маркетингових стратегій залежно від стадії життєвого циклу продукції (галузі).
7. Назвіть та охарактеризуйте основні різновиди маркетингових стратегій залежно від методу проникнення підприємства на закордонні ринки? Наведіть приклади.
8. Назвіть та охарактеризуйте різновиди маркетингових стратегій залежно від суті маркетингових дій, які може учиняти підприємство на зовнішніх ринках?

9. Поясніть, що являє собою стратегія формування попиту на продукцію. Яким шляхом реалізується ця стратегія?

10. Поясність відмінності між такими різновидами маркетингової стратегії просування на ринок як стратегія проштовхування та стратегія втягування.

5.3 Експортно-імпортні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Експортна стратегія підприємства – це детальний конкретизований напрям зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Намагання підприємства експортувати власну продукцію пояснюється багатьма причинами. Серед них: бажання отримати додатковий прибуток; необхідність завантажити надлишкові потужності; можливість диверсифікувати збут, тобто низькі обсяги продажу продукції на одних ринках компенсувати високими обсягами продажу на інших ринках (наприклад, продаж купальників: влітку – у Європі, взимку – в Австралії); бажання захопити нові ринки тощо.

При здійсненні експорту продукції виникає багато складнощів, які потрібно вирішити підприємству. Серед них: різні мови країн, різні культурні традиції, правила, звичаї; відсутність досвіду у пересічних працівників підприємства (а у деяких випадках – і у керівників); труднощі у виборі посередників; необхідність модифікації продукції залежно від країни, куди буде здійснюватися експорт; відмінності у митних та інших формальностях, що виникають при перетині продукцією кордонів; різна політика держав, куди здійснюється експорт продукції тощо.

При розробці експортної стратегії перед підприємством постає три основні питання:

1) до якої країни здійснювати експорт?

2) як здійснювати експорт: самостійно чи через посередників?

3) який вид стратегії «проникнення на ринок» певної країни обрати».

По *першому питанню* відповідь проста: експорт здійснюють до тих країн, де потрібні мінімальні зусилля та витрати щодо виходу підприємства на зовнішні ринки. Вибір кращого закордонного ринку можна здійснити за моделлю Р. Волвурда, яка отримала назву «модель чотирьох фільтрів». Ця модель дозволяє із переліку країн для експорту вибрати ту країну, яка найбільшою мірою задовольняє поставленим вимогам.

«Перший фільтр» передбачає аналіз макроекономічного середовища даної країни (загальний економічний стан, політичне середовище, географічні особливості тощо); далі робиться аналіз загальних перспектив ведення бізнесу в цій країні (ємність ринку, податки і мита тощо). Після проходження «першого фільтру» частина країн виключається із списку.

«Другий фільтр» передбачає аналіз специфічних факторів ведення бізнесу в даній країні (ліцензії, обмеження, антидемпінгові процеси тощо).

Після проходження «другого фільтру» певні країни знов виключаються із списку.

«Третій фільтр» передбачає встановлення відповідності цільових ринків кожної із країн, що залишились у списку, потенціалу і конкурентним перевагам підприємства. Після проходження «третього фільтру» певні країни знов виключаються зі списку.

«Четвертий фільтр» передбачає детальне дослідження цільових ринків країн, що залишались у списку. Вибирається та країна для експорту продукції, яка найбільшою мірою відповідає поставленим підприємством цілям.

По *другому питанню*: «Як здійснювати експорт: самостійно (прямий спосіб) або через посередників?» підприємство має порівняти переваги кожного із способів та обрати кращий.

Прямий спосіб передбачає, що сторони (контрагенти) укладають зовнішньоекономічні угоди, безпосередньо спілкуючись одна з одною. Цей спосіб використовується у випадку: поставок сировини на основі довгострокових договорів; поставок великогабаритного та дорогого обладнання; при закупках сільськогосподарських товарів безпосередньо у виробників на довготривалій основі; проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо.

Переваги прямого методу: безпосередній контакт сторін (контрагентів); можливість повніше врахувати інтереси партнера; можливість оперативно вносити зміни в угоди, умови виробництва та поставок продукції, якісні показники тощо; можливість налагодження тривалого співробітництва між партнерами тощо.

Опосередкований (непрямий) спосіб укладання угод передбачає, що угоди між контрагентами укладаються через посередників. Такий метод характерний для купівлі-продажу: стандартного обладнання, великих партій споживчих товарів; при виході виробників на віддаленні, важкодоступні або погано вивчені ринки; при відсутності власної збутової мережі в країнах експорту; при монополізації посередницькими фірмами певних ринків; при епізодичному виході на зовнішні ринки (переважно це характерно для малих підприємств) тощо.

Переваги укладання угод через посередників: значне скорочення витрат, пов'язаних з транспортуванням продукції, її збереженням, оформленням митної документації; звільнення від необхідності мати власні складські приміщення; збільшення можливості кредитування за рахунок посередника тощо.

По *третьому питанню*: «Який вид стратегії «проникнення на ринок» зарубіжних країн обрати?» підприємство застосувати:

а) стратегію *прямого експорту*, яка передбачає створення експортного відділу на підприємстві, який буде вивчати особливості іноземних ринків та займатися збутом продукції на цих ринках;

б) стратегію *непрямого експорту*, яка передбачає залучення посередників для здійснення експорту продукції підприємства;

в) стратегію *створення власного виробництва за кордоном:* спільних підприємств, відокремлених підрозділів, філій, дочірніх фірм тощо;

г) стратегію *прямого інвестування*, яка передбачає придбання в іншій країні працюючого підприємства або побудова нового підприємства для налагодження випуску продукції;

д) стратегію *ліцензування*, яка полягає в укладанні підприємством ліцензійних угод з іноземними підприємствами про передачу їм прав на використання патентів, ліцензій тощо за певну плату.

Імпортна стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це детальний конкретизований напрям імпортної діяльності підприємства. Імпортна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності характерна для незначної кількості підприємств. Переважно цим займаються:

- великі підприємства, які шукають більш дешевші та якісніші комплектувальні вироби, матеріали, сировину, прогресивні види технологій тощо;
- підприємства, засновані органами місцевої та державної влади для вирішення соціальних та інших задач;
- великі універмаги, які намагаються розширити свій торговий асортимент;
- ресторанні концерни, які намагаються покращити свій імідж за рахунок включення у меню ресторанів та кав'ярень ексклюзивних страв тощо.

Розробляючи імпортну стратегію, підприємству потрібно вивчити три основні питання:

1) процедурні;

2) стратегічні;

3) організаційні.

Процедурні питання стосуються митних правил та інших митних процедур. Тут потрібно знати: де знаходяться та як працюють митниці, через які буде імпортуватись товар; як заповнюються митні декларації; чи немає обмежень для імпорту продукції; які супровідні документи потрібно мати при перетині товаром кордону (контракти, накладні, ліцензії) тощо.

Стратегічні питання передбачають вивчення (чи прогнозування) технологічної досконалості продукції, що імпортується, тобто потрібно враховувати можливості іноземного підприємства удосконалювати свою продукцію; місце розташування постачальника; терміни, в які постачальник може виготовити та відвантажити продукцію; можливі коливання обмінних курсів; політичні події, які можуть трапитися в країні, з якої імпортується продукція; наявність у закордонного експортера конкурентних переваг відносно інших виробників продукції тощо.

Організаційні питання стосуються оформлення процедурних імпортних формальностей. Тут потрібно встановити, хто буде здійснювати процедурні формальності: підприємство самостійно чи митний брокер?

Якщо підприємство постійно здійснює імпорт великих партій продукції, то воно може самостійно здійснювати імпортні формальності. Але у переважній більшості випадків при імпорті товарів доцільніше звертатися до митного брокера, який може: ідентифікувати товар так, щоб він потрапив під сприятливий митний режим; добиватися відстрочки сплати податків, використовуючи для цього митні склади; правильно визначити країну походження товару, оскільки це також впливає на величину митних ставок тощо.

У результаті аналізу всіх цих факторів приймається рішення про обрання тієї чи іншої імпортної стратегії. Тобто встановлюється, що буде імпортуватись (тобто, яка продукція); звідки (з яких країн, підприємств); в яких обсягах; самостійно чи через посередників тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Що являє собою експортна стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства?
2. Які складнощі виникають при розробці підприємством експортної стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
3. Які питання потрібно вирішити при розробці експортної стратегії підприємства?
4. Поясніть суть моделі «чотирьох фільтрів». У яких випадках застосовується ця модель?
5. Охарактеризуйте переваги укладання зовнішньоекономічних угод прямим способом та через посередників.
6. Назвіть основні експортні стратегії проникнення на ринок зарубіжних країн та поясніть їх суть.
7. Що являє собою імпортна стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства?
8. Які питання потрібно вирішити підприємству при розробці імпортної стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
9. В яких випадках підприємству доцільну застосовувати імпортну стратегію зовнішньоекономічної діяльності?

5.4 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих, середніх та великих підприємств

Існує пряма залежність між масштабами діяльності підприємства і видом їх зовнішньоекономічної стратегії.

5.4.1 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих підприємств

Спрямованість зовнішньоекономічних стратегій малих підприємств – мінімізувати гостроту конкуренції з великими підприємствами і *зберегти своє місце на ринку*. В основі стратегій зовнішньоекономічної діяльності

малих підприємств лежить рівень їх залежності від великих підприємств (рис. 5.3).

Суть стратегії *«несправжній гриб»* полягає у тому, що мале підприємство робить «підробки» продукції великих підприємств, які продаються на ринку за значно нижчими цінами, ніж оригінали, які виготовляють великі підприємства. Причому мале підприємство є незалежним від великого і працює на ринку самостійно.

Стратегія *«премудрий піскар»* застосовується тоді, коли діяльність великого підприємства на певному ринку взагалі є неефективною, а оптимальним є діяльність малого підприємства. Такі малі підприємства є незалежними від великих: вони постійно шукають способи виживання на ринку, виготовляючи ексклюзивну продукцію малими партіями. Але малі розмірі підприємства постійно ставлять перед ним проблему виживання.

Продукція малого підприємства / Форма існування малого підприємства	Подібна до великого підприємства	Оригінальна
Незалежна від великого підприємства	Стратегія копіювання «Несправжній гриб»	Стратегія оптимального виробництва «Премудрий пічкур»
Залежна від великого підприємства	Стратегія використання переваг великого підприємства «Хамелеон»	Стратегія участі у продукті великого підприємства «Кусюча бджола»

Рисунок 5.3 – Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих підприємств

Суть стратегії *«хамелеон»* полягає у тому, що мале підприємство просто копіює діяльність великого підприємства. Прикладом такої стратегії є франчайзинг, коли мале підприємство переймає у великого на основі договору його товарний знак, продукт, технології, стандарти обслуговування тощо, тобто веде бізнес за правилами великого підприємства.

Суть стратегії *«кусюча бджола»* полягає у тому, що мале підприємство переймає на себе функції певного підрозділу великого підприємства, оскільки для великого підприємства утримувати багато внутрішніх підрозділів часто виявляється складним і неефективним. Щоб не потрапити в повну залежність від великого підприємства, мале підприємство має постачати великим підприємствам свою продукцію так, щоб частка кожного великого

підприємства в обсягах поставок малого підприємства не перевищувала 20%. У цьому і полягає суть цієї стратегії.

5.4.2 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для середніх підприємств

Середні підприємства займають на ринку середнє положення між малими та великими підприємствами і мають так звану «нішову» спеціалізацію. Їх задача – не втратити цю нішу, а при нагоді її розширити. Тому на розробку зовнішньоекономічної стратегії середніх підприємств впливають два основних фактори:

- темпи зростання підприємства;
- темпи зростання у ніші, в якій працює підприємство.

У результаті взаємодії цих факторів існують 4 основних види стратегій зовнішньоекономічної діяльності, характерних для середніх підприємств (див. 5.4).

Темпи росту підприємства	Темпи росту «ніші»	
	Помірні	Прискорені
Помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку того, хто може поглинути підприємство
Прискорені	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства у ніші

Рисунок 5.4 – Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для середніх підприємств

Стратегія збереження полягає у тому, що підприємство планує зберегти на ринку існуючий стан справ. Небезпекою такої стратегії є значна ймовірність втратити зайняту нішу через постійну зміну потреб споживачів, появу нових технологій, тощо.

Стратегія пошуку поглинача підприємства застосовується у тому випадку, коли підприємство відчуває, що в нього не вистачає ресурсів для збереження свого положення на ринку. Тоді підприємство шукає якесь велике підприємство, яке б поглинуло його при збереженні відносної самостійності, наприклад, створивши автономний підрозділ у складі великого підприємства.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли підприємство накопичило у себе значні кошти, які дають йому змогу перетворитися на велике підприємство, вийшовши при цьому за межі існуючої нішової спеціалізації. Тобто підприємство має сили вступити в боротьбу з великими підприємствами.

Стратегія лідерства у ніші може застосовуватись підприємством у двох випадках:

а) коли підприємство росте так швидко, як і ніша, що дозволяє йому стати монополістом і не допустити входження в нішу інших конкурентів;

б) коли підприємство має значні ресурси для прискорення свого зростання.

5.4.3 Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для великих підприємств

Основним завданням всіх великих підприємств є продовження або посилення своєї присутності та тому чи іншому ринку. Основними факторами, які впливають на розробку зовнішньоекономічної стратегії є такі:

- темпи зростання підприємства;
- сегменти ринку, які обслуговують великі підприємства;
- величина отриманих прибутків.

Залежно від співвідношення цих факторів існує три основних види зовнішньоекономічних стратегій для великих підприємств, які наведено на рис. 5.5.

Стратегії / Фактори	«Горді леви»	«Могутні слони»	«Неповороткі бегемоти»
Зростання	Прискорене	Середнє, стабільне	Сповільнене
Сегмент ринку	Спеціалізація у важливому, перспективному і великому сегменті ринку	Широка диверсифікація в межах великого ринку	Надмірна диверсифікація на багатьох ринках
Прибутки	Значні, достатні для прискореного росту	Достатні для збереження стального зростання	Недостатні для прискореного розвитку

Рисунок 5.5 – Стратегії зовнішньоекономічної діяльності для великих підприємств

Стратегію *«горді леви»* можуть обрати підприємства, які працюють у важливому сегменті ринку, швидко зростають та мають знані прибутки. Прикладом може слугувати фірма «Соні корпорейшн», яка довгий час була першою у виробництві транзисторних радіоприймачів, відеомагнітофонів, лазерних компакт-дисків, кольорових телевізорів тощо.

Стратегію *«могутні слони»* можуть обрати підприємства, які працюють у декількох важливих сегментах ринку, стабільно зростають та мають достатні прибутки. Прикладом може слугувати фірма «Сіменс», яка виробляє практично всю електротехніку.

Стратегію *«неповороткі бегемоти»* обирають підприємства. які працюють на багатьох ринках, поступово зростають, але мають прибутки, не-

достатні для прискореного зростання. Прикладом може слугувати фірма «Філіпс», яка має 350 підрозділів, розкиданих по всьому світу. Фірма намагається все зробити сама, аж до останнього цвяху. Асортимент продукції фірми найширший: від приладу для лікування нервів до персонального комп'ютера.

Усі великі підприємства зазвичай розглядають світ як єдиний ринок, що відповідає стратегічним профілям «регіоноцентризм» та «геоцентризм». Прийняті підприємством рішення однаково діють на багатьох або на всіх ринках світу (єдина торгова марка, однакова реклама тощо). Для геоцентризму стратегія зовнішньоекономічної діяльності буде повністю збігатися з загальною стратегією підприємства, одним із основних завдань якої є досягнення підприємством статуту «компанія світового рівня».

Компанія світового рівня – це таке велике підприємство, для якого характерні такі ознаки:

- стійкий імідж кращого у світі виробника (постачальника) сировини, товарів тощо в очах споживачів;
- здатність постійно удосконалювати свою продукцію, тобто підвищувати її якість, швидко реагувати на зміни в запитах споживачів та зовнішньому середовищі, забезпечити прийнятну вартість продукції і робити це швидше за конкурентів.

Для того, щоб отримати статус компанії світового рівня, одного бажання великого підприємства може бути замало. На думку професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера існує декілька чинників, які необхідні для завоювання підприємством лідерства на світовому ринку. Серед них:

а) наявність у галузі сприятливих умов, а саме: наявність необхідних ресурсів, досвіду роботи в цій галузі, розвинутої інфраструктури, розвиток наукових досліджень тощо;

б) наявність у галузі певних проблем, які потрібно терміново розв'язати: наприклад, великі витрати на енергоносії тощо;

в) наявність на національному ринку високого попиту на високотехнологічну продукцію (якщо цього немає, то підприємство не буде займатися удосконаленнями та інноваціями);

г) наявність в країні розвинутої мережі споріднених та підтримуючих галузей. Наприклад, паперові компанії Швеції стали глобальними завдяки тому, що в Швеції целюлозо-паперову галузь підтримували хімічна промисловість, машинобудування, деревообробна промисловість тощо);

д) наявність жорсткої конкуренції на національному ринку;

е) державна підтримка бюджетоутворюючих великих підприємств з метою перетворення їх в компанії світового рівня тощо.

В кожній країні існує своє бачення сутності компанії світового рівня. В Японії, наприклад, компанією світового рівня вважається та компанія, яка організує свою діяльність виходячи насамперед із запитів споживачів, а саме:

- коли клієнти бажають, щоб куплена продукція давала їм те, що від неї вимагають, і в процесі цього доставляла клієнту задоволення;

- щоб продукцію можна було б придбати тоді, коли вона потрібні, або надходила точно у визначений строк;

- коли клієнти мають змогу купити дійсно цінну продукцію, не переплачуючи за неї;

- коли продукція враховує будь-які примхи клієнта (в межах можливого).

Для досягнення великим підприємством статусу компанії світового рівня потрібно розробити детальний стратегічних план зовнішньоекономічної діяльності, в якому має бути визначено:

- стратегічні пріоритети розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;

- заходи щодо підтримки конкурентоспроможності продукції;

- найбільш прибуткові види продукції для значимих клієнтів і концентрація зусиль та уваги на задоволенні потреб цих клієнтів;

- способи налагодження стабільних та дружніх відносин з постачальниками;

- виявлення зайвих (непродуктивних) витрат, які потрібно усунути;

- обсяги інвестицій, які потрібно спрямувати у ті сфери, де можна досягти найбільших конкурентних переваг;

- шляхи створення ефективної системи управління підприємством, наприклад, створення гнучких організаційних структур управління, які полегшують функціональні зв'язки між підрозділами, тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Чи існує залежність між масштабами діяльності підприємства і стратегією його зовнішньоекономічної діяльності?

2. Які завдання завжди постають перед малими підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності?

3. Назвіть основні види стратегії зовнішньоекономічної діяльності для малих підприємств та дайте їм характеристику.

4. Які завдання завжди постають перед середніми підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності?

5. Назвіть основні види стратегії зовнішньоекономічної діяльності для середніх підприємств та дайте їм характеристику.

6. Які завдання завжди постають перед великими підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності?

7. Назвіть основні види стратегії зовнішньоекономічної діяльності для великих підприємств та дайте їм характеристику.

8. Що являють собою компанії світового рівня? Назвіть основні ознаки компанії світового рівня.

9. Які передумови потрібні для того, щоб велике підприємство мало змогу стати компанією світового рівня?

10. Які питання мають бути відображені у стратегічному плані великого підприємства, якщо воно намагається стати «компанією світового рівня?».

6 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання теми:

6.1 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: суть, особливості. етапи.

6.2 Етапи розробки базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

6.3 Аналіз типових стратегій та обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

6.4 Розробка стратегічного плану реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

6.1 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: суть, особливості, етапи

Будь-яка стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, навіть сама найкраща, не буде реалізована в життя, якщо на підприємстві не буде створена ефективна система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Справа в тому, що у загальному вигляді стратегічне управління дає відповідь на питання: «Що потрібно робити сьогодні, щоб забезпечити досягнення поставлених перед підприємством цілей у майбутньому, враховуючи, що зовнішнє і внутрішнє середовище будуть змінюватися і відповідно будуть змінюватися умови діяльності підприємства».

Відомий американський математик і фахівець зі стратегічного управління Ігор Ансофф (1918-2002 рр.) писав, що «стратегічне управління – це постановка перед суб'єктом (підприємством) певних цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям, та організація робіт з досягнення цих цілей».

Тому сьогодні можна стверджувати, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це сукупність певних дій, заходів тощо, спрямованих на трансформацію діяльності підприємства з його наявного стану в стан бажаний, наперед фіксований з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей у зовнішньоекономічній діяльності.

Стратегічне управління будь-якою діяльністю підприємства, включаючи його зовнішньоекономічну діяльність, кардинально відрізняється від оперативного управління, яке завжди має місце на підприємстві. Ці відмінності стосуються як мети діяльності підприємства, та і способів досягнення мети, періоду, персоналу підприємства, критеріїв ефективності діяльності підприємства тощо. Розгорнутий перелік цих відмінностей наведено на рис. 6.1

Рисунок 6.1 – Відмінності між стратегічним та оперативним управлінням підприємством

Стратегічне управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазвичай охоплює такі основні етапи:

1) на підставі обраної підприємством базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності (або її певного різновиду) розробляється стратегічний план розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на встановлену перспективу (період);

2) здійснюється бюджетування розробленого плану;

3) організується процес виконання стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

4) здійснюється постійний аналіз в контроль за виконанням стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

5) при необхідності відбувається коригування стратегічного плану.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «стратегічне управління» та поясніть його основну суть.

2. Поясніть, чим відрізняється стратегічне управління від оперативного.

3. Дайте означення поняття «стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

4. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

6.2 Етапи розробки базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Як було зазначено вище, самостійною розробкою стратегії зовнішньоекономічної діяльності можуть займатися великі підприємства, які мають для цього необхідні кошти, кваліфікований персонал тощо.

Алгоритм розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства збігається з порядком розробки загальної стратегії розвитку підприємства. Основні етапи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведено на рис. 6.2.

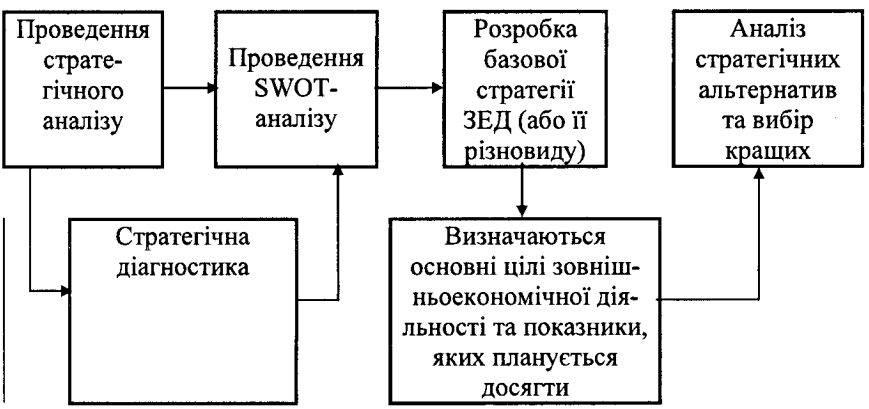

Рисунок 6.2 – Алгоритм розробки базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (для великих підприємств)

Перший етап – проведення стратегічного аналізу. Цей етап передбачає оцінювання стану зовнішнього середовища, в якому здійснюється або буде здійснюватися зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Оцінювання зовнішнього середовища складається із таких етапів:

а) проведення макроекономічного аналізу, тобто оцінювання факторів непрямого впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства як у власній країні, так і за кордоном;

б) проведення галузевого аналізу, тобто оцінювання факторів прямого впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства як у власній країні, так і за кордоном;

в) встановлення ключових факторів успіху підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Проведення макроекономічного аналізу передбачає оцінювання факторів непрямого впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства як у власній країні, так і за кордоном. Такий аналіз має назву PEST-аналіз. PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів:

- policy – політика;
- economy – економіка;
- society – суспільство;
- technology – технологія.

До *політичних* факторів впливу належать: проведення в країні чергових або позачергових виборів; прогнозовані зміни в законодавстві про зовнішньоекономічну діяльність, стан державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, особливості регулювання експорту-імпорту продукції, наявність чи відсутність обмежень на заняття в країні зовнішньоекономічною діяльністю, очікувані міжнародні події (наприклад, можливість військових конфліктів, страйків тощо) і т. ін.

До *економічних* факторів належать: рівень економічної свободи в країні; динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, динаміка доходів населення, зміна курсу валют, рівень процентних ставок в комерційних банках тощо.

Примітка. Рівень економічної свободи оцінюється за 50-ма критеріями, серед яких такі: рівень податків в країні, монетарна політика в країні, розміри тіньової економіки тощо.

До *суспільних* факторів доцільно віднести: вікову структуру населення, кількість працездатного населення; рівень соціального захисту населення, зміни структури доходів населення та ін.

До *технологічних* факторів можна віднести: ймовірність появи нових технологій; темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси в країні, екологічні обмеження тощо.

На всі ці фактори *підприємство безпосередньо впливати не може*. Але потрібно не тільки встановити ці фактори, а й визначити, які з них є сприятливими для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (так звані *можливості*), а які складають для неї *загрозу*.

Такими загрозами можуть, наприклад, бути: наявність в країні технічних та інших спеціальних обмежень для експорту (імпорту) продукції; запровадження жорстких стандартів якості продукції; багатоетапна сертифікація продукції; встановлення високих вимог до безпеки товарів та екології; запровадження жорстких санітарно-гігієнічних норм; нових вимог до упаковки та маркування товарів тощо.

Далі проводиться галузевий аналіз, тобто робиться оцінювання факторів прямого впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Галузевий аналіз являє собою аналіз стану ринків товарів та послуг як у власній країні, так і за кордоном. Об'єктом галузевого аналізу є:

а) *споживачі*, тобто досліджуються обсяги та циклічність зміни попиту на товари і послуги та їх диференціація, чутливість споживачів до цін, здатність споживачів диктувати свої ціни тощо;

б) *постачальники,* тобто досліджується їх кількість; наявність матеріалів-замінників; здатність постачальників диктувати свої ціни; умови та терміни постачання тощо;

в) *конкуренти та стан конкуренції*, тобто вивчаються основні підприємства, які працюють як на ринку даної країни, так і за кордоном; вивчається поділ ринку між ними; встановлюються стан конкуренції на певних ринках та в певних галузях і т. ін.

Так, конкуренція вважається *помірною*, якщо більшість підприємств отримують середній прибуток по галузі. Конкуренція буде *привабливо-слабкою*, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вище середнього, вкладаючи певні інвестиції у виробництво. Конкуренція буде *інтенсивною*, якщо дії окремих конкурентів (наприклад, зниження цін на продукцію) знижують середній прибуток у галузі. І нарешті, різкі загострення суперництва між підприємствами роблять конкуренцію *запеклою;*

г) *умови для входження в галузь (або на ринки) певної країни*, тобто встановлюються обсяги початкових інвестицій, які необхідні для входження на ринки певних країн; доступність джерел сировини та каналів збуту, наявність в країні конвертованої валюти, ступінь захисту національних виробників з боку держави тощо.

У результаті проведення галузевого аналізу визначаються стан та тенденції розвитку певних ринків товарів та послуг в тій чи іншій країні, визначаються можливі зміни смаків та орієнтацій споживачів країн тощо.

Завершується стратегічний аналіз визначенням ключових факторів успіху підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. *Ключові фактори успіху у зовнішньоекономічній діяльності* – це такі фактори, які визначають успіх підприємства на ринку певного товару, в певних країнах і у певних галузях. Причому на ці ключові фактори підприємство може безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними.

Ключовими факторами можуть бути як *кількісні фактори*, наприклад, низька собівартість продукції та її ціна, незначні експлуатаційні витрати, відносно великі витрати на рекламу тощо, так і *якісні фактори*, які важко (або неможливо) оцінити кількісно: висока культура виробництва, висока якість послуг, доброзичливий персонал, надійна система збуту, прихильність споживачів та багато інших.

Наприклад, для дорогих коштовностей, які експортуються за кордон, низькі ціни не є ключовим фактором успіху, оскільки тут на перший план виступають такі якості, як витонченість, оригінальність, ексклюзивність тощо. І навпаки, для товарів широкого вжитку низькі ціни можуть одним із ключових факторів успіху у зовнішньоекономічній діяльності.

Другий етап розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності – проведення *стратегічної діагностики* діяльності підприємства. Головне завдання стратегічної діагностики – це виявлення *сильних і слабких* сторін підприємства відносно ключових факторів, що визначають його успіх у зовнішньоекономічній діяльності.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні або, принаймні, відмінні від конкурентів якості підприємства, на які може бути зроблена ставка у зовнішньоекономічній діяльності. До сильних сторін можна віднести, наприклад, наявність унікальних технологій, позитивний підприємства імідж на світових ринках, стійкий фінансовий стан підприємства, доступ до закритих для широких кіл джерел інформації тощо.

Слабкі сторони – це якості, яких підприємству бракує порівняно з іншими конкурентами. До слабких сторін можуть належати: обмеженість фінансових ресурсів, відсутність досвіду зовнішньоекономічної діяльності, нестача кваліфікованих кадрів, неефективні системи мотивації праці, слабка маркетингова діяльність тощо.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства у зовнішньоекономічній діяльності здійснюють шляхом виокремлення основних функціональних видів діяльності підприємства та їх дослідженням. Зазвичай вивчають такі складові діяльності, як *маркетинг, виробництво, персонал, інновації, фінанси, експортно-імпортні операції* тощо, а потім у межах кожної складової, здійснюючи порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками діяльності конкурентів, визначають його сильні та слабкі сторони.

Процес виявлення сильних та слабких сторін підприємства не є простою задачею. Справа у тому, що одні і ті ж самі якості за певних умов можуть бути віднесені до сильних сторін підприємства, а за інших умов – до слабких.

Наприклад, якщо підприємство вже працювало на ринку певної країни, накопичило певний досвід тощо і має стабільні зв'язки з партнерами, то ця обставина може вважатись *сильною* сторона підприємства. Якщо підприємство працювало на ринку певної країни, накопичило певний досвід, але чомусь вирішило шукати посередників для виходу на ринок цієї країни, то ця обставина може трактуватись *слабкою* стороною підприємства.

І навпаки, якщо підприємство не працювало на ринку певної країни, не має ніякого досвіду роботи, але вирішило самотужки виходити на ринки цієї країни, то така обставина вважається *слабкою* стороною підприємства. Якщо підприємство не працювало на ринку певної країни, не має ніякого досвіду роботи, але планує налагодити співпрацю з відомими посередниками, то ця обставина може трактуватись як *сильна* сторона підприємства.

Окрім того, не всі позитивні показники діяльності підприємства можуть бути визнані його сильними сторонами. Дійсно, який сенс, наприклад, визнати наявність на підприємстві охайного та доброзичливого

персоналу сильною стороною підприємства, якщо продукція, яка реалізується цим підприємством, буде дуже низької якості. Хоча за певних умов цю обставину так можна буде вважати як сильну сторону підприємства.

Виявлення *сильних та слабких* сторін підприємства дає інформацію, на основі якої можна визначити стратегічну позицію підприємства на світовому ринку або ринку певного регіону, країни тощо.

Третім етапом розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є проведення SWOT-аналізу та обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності (або її різновиду).

Проведення SWOT-аналізу полягає у зіставленні сильних та слабких сторін підприємства зі зовнішніми можливостями та загрозами. Відповідь на питання, чому такий аналіз носить назву SWOT-аналіз, наведено на рис. 6.3.

S	STRENGTHS	Сильні сторони
W	WEAKNESS	Слабкі сторони
O	OPPORTUNITIES	Сприятливі можливості
T	THREATS	Загрози

Рисунок 6.3 – Суть назви поняття «SWOT-аналіз»

SWOT-аналіз проводиться так: спочатку складається так звана таблиця SWOT-аналізу, в яку вписуються сильні і слабкі сторони підприємства та сприятливі можливості і загрози для зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Далі, складається матриця SWOT-аналізу, в якій сильні та слабкі сторони підприємства *зіставляються* зі сприятливими можливостями і загрозами для зовнішньоекономічної діяльності шляхом постановки таких 4-х питань:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?
- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (або потенційні) загрози у зовнішньоекономічній діяльності?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями у зовнішньоекономічній діяльності?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?

На основі аналізу відповідей на поставлені питання формулюється або обирається базова зовнішньоекономічна стратегія підприємства.

Четвертим етапом розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є визначення декількох основних цілей, які підприємство планує досягти у зовнішньоекономічній діяльності. При встановленні цілей доцільно користуватися системою правил SMART, відповідно до якої цілі мають бути:

- specific – конкретними (S);

- measurable – такими, що піддаються вимірюванню (M);
- a greed upon – актуальними (A);
- realistic – реалістичними (R);
- trackable – контрольованими (T).

Тобто цілі, яких підприємство має досягти у результаті виконання обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, мають бути конкретними й кількісно вимірюваними; зорієнтованими у часі; реалістичними і досяжними, а також такими, що не виходять за межі можливостей підприємства; узгодженими й взаємопов'язаними.

І нарешті, останнім етапом розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності є встановлення та обговорення стратегічних зовнішньоекономічних альтернатив реалізації базової стратегії та вибір кращих з них.

Після цього на підприємстві приступають до розробки детального стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні етапи розробки базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності та дайте їм характеристику.
2. Поясніть суть стратегічного аналізу стану зовнішнього середовища підприємства. З яких частин складається цей аналіз та яку мету переслідує?
3. Що являє собою PEST-аналіз?
4. Поясніть суть галузевого аналізу стану зовнішнього середовища підприємства. Назвіть об'єкти галузевого аналізу.
5. Поясніть суть стратегічної діагностики діяльності підприємства. Яку мету переслідує стратегічна діагностика?
6. Що являють собою сильні та слабкі сторони підприємства у зовнішньоекономічній діяльності? З яких міркувань вони визначаються і яку несуть інформацію?
7. Поясніть суть SWOT-аналізу. Яку мету переслідує цей аналіз і яку дає інформацію?
8. Поясніть суть правил SMART.

6.3 Аналіз типових стратегій та обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Якщо великі підприємства мають можливість самостійно розробляти базову стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки мають для цього значні кошти, кваліфікованих фахівців тощо, то невеликі підприємства можуть скористатися типовими ринковими стратегіями, розробленими спеціалізованими фірмами. Ці стратегії пройшли апробацію часом і можуть бути використані підприємством без значних доповнень або взагалі без доповнень.

Основними типовими ринковими стратегіями, які підприємство може використовувати у зовнішньоекономічній діяльності, є:

- матриця «товар-ринок» (або матриця А. Ансоффа);

- матриця «портфель продукції» (або метод БКГ – Бостонської консалтингової групи);

- матриця McKinsey («Мак-Кінзі»).

Матриця «товар-ринок», яка наведена на рис. 6.4, показує 4 можливі стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Товар / Ринок	Традиційний (старий)	Новий
Опанований (старий)	(1) Проникнення на ринок	(3) Розробка товару
Новий	(2) Розвиток ринку	(4) Диверсифікація

Рисунок 6.4 – Матриця «товар-ринок» (або матриця І. Ансоффа)

Стратегія (1) «Проникнення на ринок» передбачає посилення впливу підприємства на потенційних покупців (через рекламу, стимулювання попиту тощо). Основні альтернативи стратегії проникнення:

а) стратегія *прямого експорту*, яка передбачає створення експортного відділу на підприємстві, який буде вивчати особливості іноземних ринків та займатися збутом продукції на цих ринках. Таку стратегію може обрати підприємство, яке має значні обсяги експорту продукції;

б) стратегія *непрямого експорту*, яка передбачає залучення посередників для здійснення експорту продукції підприємства. Така стратегія вигідна для малих підприємств;

в) стратегія *створення власного виробництва за кордоном*, яка передбачає створення за кордоном спільних підприємств, відокремлених підрозділів, філій, дочірніх фірм тощо. Така стратегія буде доцільною, коли ринок продукції підприємства є перспективним, а виробництво продукції за кордоном дає відчутну економічну вигоду через наявність дешевої робочої сили тощо;

г) стратегія *прямого інвестування*, яка передбачає придбання в іншій країні працюючого підприємства або побудова нового підприємства для налагодження випуску продукції;

д) стратегія *ліцензування*, яка полягає в укладанні підприємством ліцензійних угод з іноземними підприємствами про передачу їм прав на використання патентів, ліцензій тощо за певну плату. Але в цьому випадку високою є ймовірність швидкого падіння попиту на продукцію підприємства.

Стратегія (2) «Розвиток (або розширення) ринку» передбачає освоєння підприємством нових сегментів ринку. Дана стратегія пов'язана із значними витратами на рекламу і доцільна на початкових стадіях, коли зростання попиту може компенсувати витрати на рекламу.

Стратегія (3) «Розробка товару» передбачає розробку нової продукції, яка реалізується на опанованих ринках, або додавання продукції нових

якостей, або пропонування нових варіантів використання даної продукції тощо. Ця стратегія під силу підприємствам, які мають солідний фінансовий стан, значний кадровий потенціал тощо.

Стратегія (4) «Диверсифікація» передбачає розробку нової продукції на нових ринках. Це найактивніша стратегія на довгострокову перспективу, яка вимагає значних матеріальних і фінансових витрат на розробку продукції, її рекламу, просування на нові ринки тощо. Диверсифікація буває:

- концентрична, коли випускається нова продукція, подібна до відомої, але яка призначена для нових сегментів ринку;
- горизонтальна, коли випускається нова продукція, яка не подібна до відомої і яка призначена для більш повного задоволення тих же потреб споживачів;
- збірна, коли виготовляється нова продукція для нових сегментів ринку. Ця стратегія під силу дуже сильним фінансовим структурам.

Матриця «портфель продукції» (або метод БКГ – Бостонської консалтингової групи) дозволяє розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі аналізу двох факторів: темпів розвитку галузі та частки ринку, яку займає випуск певної продукції підприємством на даному ринку відносно найбільшого конкурента.

Суть матриці «портфель продукції» (або методу БКГ) полягає у тому (рис. 6.5), що залежно від темпів розвитку галузі (вісь ОУ) та від частки ринку $К_ч$, яку займає продукція підприємства відносно найбільшого конкурента, виділяють чотири сегменти, для кожного з яких характерна своя стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

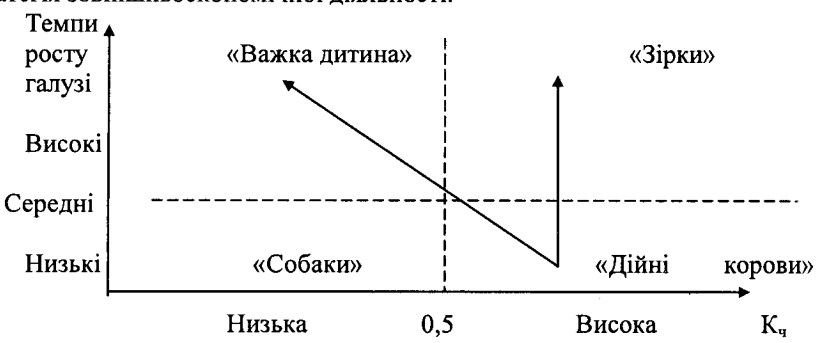

Рисунок 6.5 – Матриця «портфель продукції» (або метод БКГ)

Частка ринку $К_ч$, яку займає продукція підприємства відносно найбільшого конкурента, розраховується за формулою:

$$К_ч = \frac{ОР_{пп}}{ОР_к}, \qquad (6.1)$$

де $ОР_{пп}$ – обсяг ринку, який займає продукція підприємства;

$ОР_к$ – обсяг ринку, що його займає найбільший конкурент.

Якщо за темпами розвитку галузі (вісь ОУ) та часткою ринку $К_ч$ (вісь ОХ) продукція підприємства потрапляє у сегмент під назвою «зірки», то це означає, що частка товарів підприємства на ринку є дуже великою, а галузь швидко зростає. Тому ця продукція є лідером на даному ринку.

Зовнішньоекономічна стратегія для такого випадку: залишатися на цьому ринку якомога довше та робити спробу проникнення на нові ринки (або формувати нові сегменти на існуючих ринках) за рахунок освоєння нових каналів збуту продукції, активної реклами тощо. Така стратегія потребує багато коштів.

Якщо за темпами розвитку галузі (вісь ОУ) та часткою ринку $К_ч$ (вісь ОХ) продукція підприємства потрапляє у сегмент під назвою «дійні корови», то це означає, що частка продукції підприємства на ринку є дуже великою, але галузь старіє. Підприємство є лідером на цьому ринку і отримує стійкі та достатньо високі і прогнозовані прибутки.

Зовнішньоекономічна стратегія для такого випадку: захист своїх позицій від конкурентів, а також спрямування коштів на підтримку власних «зірок» та «важких дітей».

Якщо за темпами розвитку галузі (вісь ОУ) та часткою ринку $К_ч$ (вісь ОХ) продукція підприємства потрапляє у сегмент під назвою «важка дитина» (або цей сегмент ще насить назву «дика кішка»), то це означає, що частка продукції підприємства на ринку є малою, але галузь швидко зростає. «Важкі діти» поки не приносять прибутків, але можуть це зробити у майбутньому. Тому перед підприємством стає проблема: або вкладати кошти у «важких дітей» та довести їх до «зірок», або піти з цього ринку.

Якщо за темпами розвитку галузі (вісь ОУ) та часткою ринку $К_ч$ (вісь ОХ) продукція підприємства потрапляє у сегмент під назвою «собаки», то це означає, що підприємство працює у слаборозвинутій галузі, а його продукція дає малі прибутки, відтягуючи ресурси підприємства.

Зовнішньоекономічна стратегія для такого випадку: або вихід з ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому місце лідера.

Досвід роботи підприємств на зовнішніх ринках показує, що підприємство у зовнішньоекономічній діяльності не може спиратися тільки на один із вищеназваних сегментів. Так «зірки» без допомоги «дійних корів» швидко втратять свої переваги. «Важкі діти» без «дійних корів» можуть перетворитися на «собак» і підуть з ринку. «Дійні корови» також не можуть існувати тривалий час, оскільки ринок старіє, а заміну старим товарам можуть забезпечити «важкі діти» тощо.

Тому підприємства, розробляючи стратегію зовнішньоекономічної діяльності, повинні досягати оптимального співвідношення між виробництвом товарів, які умовно належать до «зірок», «дійних корів» та «важких дітей».

Матриця «Мак-Кінзі» дозволяє розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі аналізу двох факторів: привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства. Цей метод подібний до методу БКГ, але базується на інших факторах.

Привабливість галузі оцінюється за бальною системою оцінок, які виставляють експерти за певними критеріями, до яких належать: ємність ринку, темпи зростання ринку, рівень конкуренції, рентабельність продаж, енергомісткість та інші.

Конкурентоспроможність підприємства також оцінюється експертами за бальною системою за певними критеріями: структура витрат, діловий імідж підприємства, технічна оснащеність виробництва тощо.

Далі будується матриця «Мак-Кінзі» (рис. 6.6).

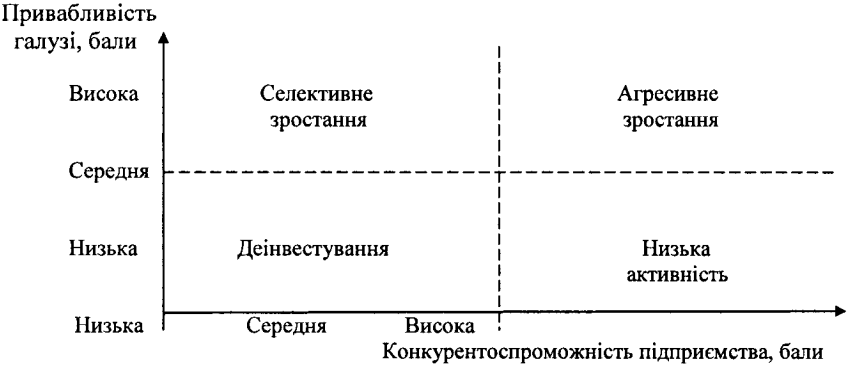

Рисунок 6.6 – Матриця «Мак-Кінзі»

Якщо за привабливістю галузі (вісь ОУ) та конкурентоспроможністю (вісь ОХ) підприємство потрапляє у сегмент під назвою «селективне зростання», то це означає, що підприємство отримує доходи не від свого конкурентного положення, а від того, що галузь є привабливою. Тому підприємство має вкладати кошти у свій розвиток.

Якщо за привабливістю галузі (вісь ОУ) та конкурентоспроможністю (вісь ОХ) підприємство потрапляє у сегмент під назвою «агресивне зростання», то це означає, що підприємство є конкурентоспроможним, працює у привабливій галузі і отримує значні прибутки. Зовнішньоекономічна стратегія підприємства на цьому етапі полягає у збереженні свого положення на ринку шляхом вкладення значних коштів в розвиток.

Якщо за привабливістю галузі (вісь ОУ) та конкурентоспроможністю (вісь ОХ) підприємство потрапляє у сегмент під назвою «деінвестування» то це означає, що підприємство працює в непривабливій галузі і до того ж є неконкурентоспроможним. Зовнішньоекономічна стратегія на цьому етапі полягає у переорієнтації ресурсів підприємства на інші ринки, товари, програми тощо.

Якщо за привабливістю галузі (вісь ОУ) та конкурентоспроможністю (вісь ОХ) підприємство потрапляє у сегмент під назвою «низька активність», то це означає, що підприємство є конкурентоспроможним, але працює у непривабливій галузі. Зовнішньоекономічна стратегія на цьому етапі полягає у простій підтримці стану підприємства на даному ринку.

Аналізуючи типові ринкові стратегії, підприємство обирає власну стратегію зовнішньоекономічної діяльності, яка може бути доповнена різними уточненнями, які є важливими для підприємства у даний час тощо. У результаті цього формується остаточний варіант базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні типові ринкові стратегії.
2. Охарактеризуйте суть матриці «товар-ринок» (або матриці А. Ансоффа). Які стратегії зовнішньоекономічної діяльності можуть бути запропоновані підприємству у випадку використання даної методології?
3. Охарактеризуйте суть матриці «портфель продукції» (або методу БКГ). Які стратегії зовнішньоекономічної діяльності можуть бути запропоновані підприємству у випадку використання даної методології?
4. Охарактеризуйте суть матриці «Мак-Кінзі». Які стратегії зовнішньоекономічної діяльності можуть бути запропоновані підприємству у випадку використання даної методології?

6.4 Розробка стратегічного плану реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Якщо обрання базової стратегії зовнішньоекономічної діяльності (або її різновиду) – це тільки напрямок дій підприємства на зовнішніх ринках, то *стратегічний план* зовнішньоекономічної діяльності – це комплекс документів, які визначають заходи, ресурси, виконавців, строки тощо, виконання яких повинно забезпечити досягнення підприємством стратегічних цілей на зовнішніх ринках.

Основними завданнями стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства є такі:

- розробка заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для реалізації обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності і досягнення запланованих показників;
- усунення можливих неузгодженостей, протиріч тощо, допущених під час розробки зовнішньоекономічної стратегії.

Вимоги, які висуваються до стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності:

- план має бути гнучким;
- план має бути зрозумілим для всіх: менеджерів, виконавців тощо;
- план має містити чітко визначені кількісні і якісні показники, яких планується досягти, та їх ресурсне забезпечення;

- план має чітко визначені всі заходи, які потрібно здійснити, їх виконавців, терміни тощо.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазвичай складається із етапів, які наведено на рис. 6.7.

Рисунок 6.7 – Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на його складові

1-й етап: формулювання конкретних завдань, яких має досягти підприємство у зовнішньоекономічній діяльності. *Конкретні завдання* діяльності підприємства – це той кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у майбутньому, це ідеальне уявлення про бажані результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Встановлення конкретних завдань здійснюється на основі визначених стратегічних цілей шляхом складання так званого «дерева цілей».

При встановленні конкретних завдань рекомендується використовувати такі показники:

- *прибутковість* зовнішньоекономічної діяльності (обсяг прибутку, дохід від зовнішньоекономічної діяльності, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо);
- *продуктивність* або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного працівника тощо);
- *продукція* (номенклатура й асортимент продукції, освоєння нових видів продукції, якість і конкурентоспроможність продукції тощо);
- *ринок* (регіон, країна, обсяг продажу, частка підприємства на ринку відповідної продукції тощо);
- *інші показники*, характерні для зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2-й етап: розробка конкретних програм та планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства на визначений період часу, тобто розробка так званого «плану дій» (або «дерева дій»). В стратегічний план можуть входити інноваційні та інвестиційні проекти, програми освоєнні виробництва нових видів продукції тощо.

Розробляючи стратегічний план, потрібно виділити часові відрізки, на які здійснюється планування. Типовими є такі інтервали:

- довгостроковий план, який складається на 10 та більше років;
- середньостроковий план, який складається в межах 5-ти років;
- короткостроковий план, який складається терміном до 5-ти років, зазвичай, на 1–2 роки.

Розробляючи стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності, потрібно враховувати, що цей план має бути узгоджений з іншими функціональними планами, які складаються на підприємстві, та бути складовою загального стратегічного плану розвитку підприємства.

Розробка стратегічного плану повинна базуватись на певних принципах, які запропонував ще засновник адміністративної (класичної) школи управління Анрі Файоль (1841–1925 рр.). Це такі принципи, як: єдність; безперервність; гнучкість; точність;

Пізніше до цих принципів відомий фахівець із стратегічного управління А. Ансофф додав ще один принцип – принцип участі.

Принцип єдності означає, що розробка плану повинна мати системний характер. Стратегічний план – це не проста сума планів підрозділів, а це взаємопов'язана система документів, які доповнюють та взаємозалежать один від одного, коли зміни в планах одного підрозділу повинні знайти своє відображення в планах іншого підрозділу.

Принцип участі передбачає, що до розробки плану потрібно долучати всіх, хто буде його виконувати. Цей принцип ще отримав назву партисипативного планування.

Принцип безперервності передбачає, що процес розробки планів має відбуватися безперервно в межах життєвих циклів продукції або проектів, а плани повинні перекривати один одного

Принцип гнучкості передбачає здатність планів змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням певних обставин

Принцип точності означає, що план має бути конкретизований та деталізований з такою точністю, яку дозволяють умови діяльності підприємства.

Одне із основних завдань стратегічного плану – *розробка заходів, які потрібно здійснити для реалізації обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності*. На розробку заходів впливає багато факторів: форми виходу підприємства на зовнішні ринки; експортна або імпортна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності; присутність у зовнішньоекономічній діяльності посередників та багато-багато інших.

Наприклад, якщо формою виходу на зовнішні ринки обрано *експорт* продукції, то потрібно встановити країни, до яких найкраще (найвигідніше) експортувати продукцію. Вибір кращого закордонного ринку можна здійснити за моделлю Р. Волвурда під назвою «модель 4-х фільтрів» (див. раніше).

У випадку експорту продукції при розробці заходів доцільно враховувати співвідношення ціна/якість продукції, що експортується; менталітет населення в країні експорту, його традиції, звичаї тощо; обсяг комплектації продукції, що експортується, запасними частинами тощо.

Так, в одних країнах перевагу надають високій якості продукції (ФРН, Швейцарія, Північна Європа тощо), тому висока ціна на продукцію відля-

кує споживачів. Як наслідок, у стратегічному плані повинні бути передбачені заходи щодо підвищення якості продукції.

В інших країнах (США, Велика Британія, Південна Європа) на першому місті стоїть ціна продукції, а вже потім його якість. Тому у стратегічному плані повинні бути передбачені заходи щодо здешевлення продукції.

Якщо обрана стратегія *прямого експорту* продукції, то доцільно розробити заходи зі створення у відділі зовнішньоекономічних зв'язків підприємства експортного відділу або експортного підрозділу. Якщо обрана стратегія *непрямого експорту* продукції, то доцільно розробити процедуру (заходи) пошуку та залучення посередників, їх відбору тощо.

Якщо обрана базова *стратегія інтернаціоналізації*, то у стратегічному плані потрібно розробити заходи щодо створення за кордоном відокремлених підрозділів, філій, дочірніх фірм тощо. Якщо обрана стратегія *прямого інвестування*, то потрібно розробити заходи щодо придбання в іншій країні працюючого підприємства або побудови там нового підприємства тощо.

Якщо обрана стратегія *продажу продуктів інтелектуальної* власності (ліцензування), то потрібно розробити заходи щодо механізмів передачі закордонним суб'єктам господарювання можливості користуватися вітчизняними патентами, ліцензіями тощо.

Якщо обрана *стратегія імпорту* продукції, то тут потрібно враховувати, як це буде робитися: або самостійно, або за участі інших підприємств. Якщо імпортом планується займатися *самостійно*, то потрібно розробити заходи щодо створення на підприємстві спеціального імпортного підрозділу, на яких покладається розв'язання процедурних, технічних та організаційних питань. Якщо підприємство не має змоги самостійно здійснювати імпорт продукції, то потрібно запланувати заходи щодо участі підприємства у *створенні заготівельних контор* у вигляді спільних представництв або створенні імпортних асоціацій тощо.

Якщо підприємство працює *у галузі, що розвивається*, то при розробці заходів потрібно планувати створення різних модифікацій продукції, проведення активної політики просування продукції на ринку та стимулювання збуту продукції тощо.

Якщо підприємство працює *у галузі, що старіє*, то у стратегічному плані потрібно планувати заходи, спрямовані на збереження іміджу підприємства, зменшення виготовлення певних видів продукції аж до зняття їх з виробництва, налагодження тісних ділових зв'язків з вигідними споживачами, встановлення ціни на продукцію, яка б забезпечувала отримання максимального прибутку тощо.

Якщо попит на продукцію підприємства за кордоном *недостатній*, то у стратегічному плані потрібно планувати заходи, спрямовані на поширення інформації про продукцію підприємства з наголосом на те, які важливі потреби задовольняє ця продукція; нав'язування споживачам думки про ви-

соку якість цієї продукції; розширення контактів з громадськістю, проведення за кордоном різних прес-конференцій, нарад тощо.

Якщо підприємством обрана стратегія *проштовхування*, то у стратегічному плані потрібно планувати заходи, спрямовані на надання посередникам знижок при купівлі продукції у певних обсягах; проведення активної рекламної підтримки; розсилання посередникам зразків продукції; стимулювання повторних продажів продукції тощо.

Якщо підприємством обрана стратегія *втягування*, то у стратегічному плані потрібно планувати заходи, спрямовані на проведення агресивної рекламної атаки на споживачів; надання споживачам додаткових стимулів для придбання продукції; надання цінових знижок споживачам продукції тощо.

3-й етап: результативність процесу розробки стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від того, як розподілені ресурси на розробку і реалізацію завдань плану. Тому одним із важливих питань розробки стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства є визначення потреби в ресурсах, необхідних для його реалізації. Ця задача вирішується шляхом так званого бюджетування.

Бюджетування – це процес планування майбутніх заходів підприємства на основі використання певної системи бюджетів. *Бюджет* – це документ, який складається з двох частин: дохідної частини із зазначенням джерел надходження коштів, та витратної частини, із зазначенням напрямів і термінів використання коштів. Бюджет обов'язково має бути затверджений уповноваженим органом підприємства: власником, зборами засновників тощо.

Наразі існує два основних підходи до розподілу ресурсів на виконання стратегічного плану: традиційний (звичний) і прогресивний.

Традиційний підхід, який наведено на рис. 6.8, призводить до того, що значна кількість розроблених стратегічних планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності в повному обсязі не виконуються.

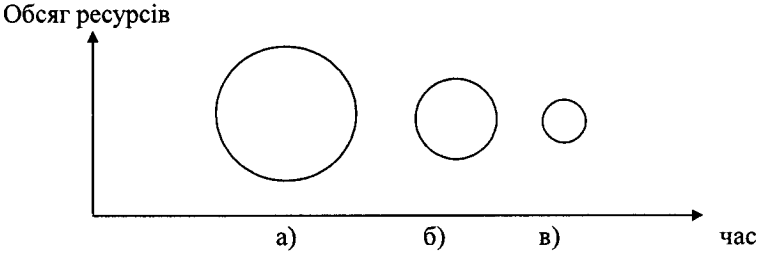

Рисунок 6.8 – Традиційний підхід розподілу ресурсів при розробці стратегічного плану: а) збір та аналіз інформації; б) – розробка плану; в) реалізація плану

Прогресивний підхід, який наведено на рис. 6.9, дає можливість значно підвищити ймовірність реалізації стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

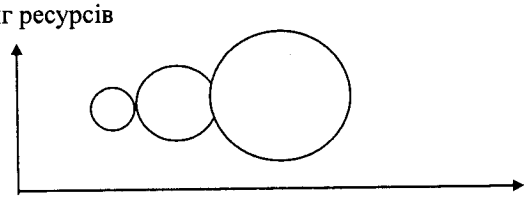

Рисунок 6.9 – Прогресивний підхід розподілу ресурсів при розробці стратегічного плану: а) збір та аналіз інформації; б) – розробка плану; в) реалізація плану

4-й етап: оцінювання та коригування розробленого стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На цьому етапі здійснюється оцінювання якості розробленого плану на предмет його достовірності, обґрунтованості, досяжності, зрозумілості для виконавців тощо. Здійснюється зіставлення основних показників, термінів, виконавців тощо, які беруть участь у реалізації плану зовнішньоекономічної діяльності з іншими планами, які є на підприємстві або які знаходяться у стадії розробки. При необхідності, здійснюється коригування окремих показників, термінів, виконавців тощо.

Поширеною є практика, коли складений план обговорюється в трудових колективах, які будуть його реалізовувати. На цьому етапі також можуть бути зроблені пропозиції, які потребують корегування окремих показників стратегічного плану.

Далі починається реалізація стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюються заходи, які були схвалені у стратегічному плані. На реалізацію запропонованих заходів витрачаються певні кошти, час, залучаються потрібно фахівці тощо. Контроль за виконанням стратегічного плану покладається зазвичай на одного із заступників керівника підприємства або самого керівника (залежно від значення цього плану розвитку підприємства і масштабу його зовнішньоекономічної діяльності.

Для практичної реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві складають тактичні та оперативні плани.

Тактичний план – це програма діяльності підприємства, спрямована на виконання завдань стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності з врахуванням поточної ринкової ситуації при забезпеченні найбільш повного використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. *Оперативний план* – це деталізована програма діяльності підприємства та його під-

розділів на короткі відрізки часу (місяць, декаду, добу, зміну тощо). Це уточнення процедур, норм, показників, заходів, функцій тощо, що враховують поточну ринкову ситуацію.

При розробці тактичних та оперативних планів потрібно враховувати життєвий цикл продукції, що її випускає підприємство, стан попиту на продукції, стан просування продукції на ринку, стан поширення продукції підприємства на ринку та інші швидкозмінні фактори.

5-й етап: аналіз відхилень та внесення коректив в стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При реалізації стратегічного плану можуть виникнути непередбачені ситуації, викликані зовнішніми (наприклад, зміна законодавства у зовнішньоекономічній діяльності, падіння попиту на продукцію підприємства через кризові явища в економіці тощо) або внутрішніми чинниками (наприклад, зміна керівництва підприємства тощо).

Тому основні положення стратегічного плану повинні переглядатись з внесенням в них відповідних коректив з метою усунення відхилень, що виникли з тих чи інших причин. При цьому досягнення стратегічних цілей підприємства у зовнішньоекономічній діяльності залишається без змін. Крайнім випадком є коригування і стратегічних цілей, але це вже пов'язано зі зміною самої стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть відмінності між поняттями «стратегія» та «стратегічний план».
2. Сформулюйте вимоги до стратегічного плану та основні задачі, які він має розв'язати.
3. Що являє собою стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності та із яких основних етапів воно складається?
4. Дайте характеристику етапів стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.
5. Назвіть принципи, за якими складається стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
6. Які приклади заходів, які повинні знайти своє відображення в різних видах стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Наведіть приклади.
7. Дайте означення понять «бюджетування» та «бюджет».
8. Поясніть відмінності між традиційним способом розподілу ресурсів при складанні стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та прогресивним способом.
9. Дайте означення понять «тактичний» та «оперативний» плани, які розробляються для реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності. Які питання мають враховувати ці плани при розробці відповідних заходів?
10. Як і для чого здійснюється коригування стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

7 ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання теми:

7.1 Міжнародний маркетинг: суть, причини появи та розвитку.

7.2 Форми міжнародного маркетингу.

7.3 Управління міжнародним маркетингом на підприємстві.

7.4 Вивчення кон'юнктури світового ринку.

7.1 Міжнародний маркетинг: суть, причини появи та розвитку

Термін «маркетинг» походить від англійського слова «market» (ринок) і означає ринкову діяльність (у сфері збуту продукції).

Становлення маркетингу – об'єктивний процес, пов'язаний з тим, що на певному етапі розвитку економіки реалізовувати будь-яку продукцію на ринку ставало все складніше і складніше. Сьогодні маркетинг – це і теорія, і спосіб мислення, і філософія підприємництва.

Маркетинг – це діяльність, спрямована на вивчення ринкового попиту, потреб і вимог конкретних споживачів з метою орієнтації виробників на виробництво тих видів конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на ринку. Суть маркетингу: *виробляти потрібно те, що можна продати, а не продавати те, що було вироблено.*

Міжнародний маркетинг – це складова (часто автономна) частина маркетингу підприємства, яка вирішує задачі виходу підприємства на світові ринки. Міжнародний маркетинг – це організація успішного бізнесу в інших країнах: він доповнює звичайний маркетинг або, як підкреслив професор міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту Філіпп Котлер (нар. 1931 р): «Міжнародний маркетинг для фірми є її другою натурою».

Етапи становлення міжнародного маркетингу наведені на рисунку 7.1.

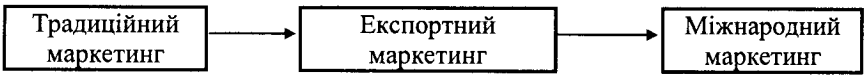

Рисунок 7.1 – Етапи становлення міжнародного маркетингу

Традиційний маркетинг – це звичайний продаж товарів за кордон, коли експортер несе відповідальність тільки до моменту доставки товарів. Подальша доля цього товару його не цікавить.

Експортний маркетинг – це такий маркетинг, коли експортер займається систематичним вивченням цільового іноземного ринку і пристосовує своє виробництво до вимог даного ринку.

Міжнародний маркетинг – це такий маркетинг, коли вивчення іноземного ринку поширюється не тільки на вивчення товарів, але і на послуги, валютні відносини, робочу силу, спільні підприємства тощо.

Причини появи та розвитку міжнародного маркетингу: насиченість внутрішнього ринку товарами; проникнення іноземних підприємств на внут-

рішній ринок, що вимагає адекватної відповіді від вітчизняних підприємств; зменшення залежності підприємства від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку; покращення завантаження виробничих потужностей; підвищення ефективності збутової діяльності підприємства шляхом створення за кордоном відділень, філій тощо; зниження постійних витрат шляхом перенесення їх на більший обсяг продукції, частина якого виробляється на закордонних підрозділах підприємства тощо.

Міжнародний маркетинг базується на тих же принципах і виконує ті ж функції, що і звичайний маркетинг. Тобто немає принципової різниці між «домашнім» та міжнародним маркетингом. До *принципів* маркетингу належать: спрямованість на досягнення запланованого результату; узгодженість цілей з ресурсами; адаптація виробництва та збуту до запитів споживачів; вплив на попит споживачів; єдність стратегії і тактики тощо.

Основні *функції* маркетингу: дослідження ринку, його сегментація (сегментування); визначення цільового рину; вивчення продукції конкурентів; вивчення конкурентів; вивчення власної продукції тощо.

Разом з тим, міжнародний маркетинг має певні *особливості*, які відрізняють його від звичайного маркетингу. Так, міжнародний маркетинг:

- має вивчати та враховувати такі фактори, як особливості національного законодавства, економічну політику держав, мовні, культурні, релігійні, побутові звичаї тощо;

- вимагає значно більше інформації для прийняття рішень, включаючи отримання консультаційних послуг у спеціалізованих фірм-консультантів;

- може запропонувати більший вибір шляхів для реалізації поставлених завдань. Наприклад, підтримувати зв'язки із закордонними покупцями або діяти через агентські фірми; здійснювати експорт товарів або продати ліцензії на їх виготовлення; використовувати лізинг як засіб стимулювання експорту або обмежитися традиційним експортом товарів у попередніх обсягах тощо;

- має нетрадиційні, а значить більш високі ризики при здійсненні зовнішньоекономічних угод. Однак має і більші шанси отримати додаткові прибутки;

- застосовується за умов інтернаціоналізації національних економік, що вимагає «ув'язки» національних інтересів країни із загальноприйнятими міжнародними нормами і правилами;

- має значно ширшу сферу застосування, ніж звичайний. Це не тільки територія власної країни, але і територія за межами країни, включаючи митні союзи, різні економічні угрупування країн тощо.

Тому невипадково, на сьогодні міжнародний маркетинг виокремлюється в самостійний, автономний напрям маркетингу. Застосування міжнародного маркетингу двояким чином впливає на діяльність підприємства. З одного боку, він сильно ускладнює роботу підприємства, оскільки дослідження закордонних ринків вимагає значних витрат, а з іншого боку, дає

змогу підприємству збільшити свою присутність на світовому ринку, отримати додаткові прибутки, підвищує шанси виграти у конкурентній боротьбі тощо.

При цьому існує два основних підходи до розширення діяльності підприємства на світовому ринку:

а) білатеральний;

б) мультилатеральний.

Білатеральний підхід (або двосторонній) полягає у тому, що підприємство, освоївши ринок власної країни, виходить на ринок іншої країни. *Мультилатеральний* (або багатосторонній) *підхід* полягає у тому, що підприємство, освоївши внутрішній ринок, ставить перед собою задачу послідовного виходу на ринки багатьох іноземних країн. Тобто підприємство спочатку створює власний імідж, захопивши національний ринок, а потім, роблячи акцент на національних особливостях тієї чи іншої країни, на високій якості власної продукції тощо, робить зусилля по завоюванню ринків інших країн.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення понять «маркетинг» та «міжнародний маркетинг».
2. Назвіть етапи та причини появи і становлення міжнародного маркетингу.
3. Назвіть та охарактеризуйте принципи та функції маркетингу.
4. Назвіть та охарактеризуйте особливості міжнародного маркетингу.
5. Які є основні підходи до розширення діяльності підприємства на світовому ринку?

7.2 Форми міжнародного маркетингу

На сьогодні існує багато підходів до класифікації форм міжнародного маркетингу. Зокрема, залежно від *геополітичних кордонів* діяльності підприємства міжнародний маркетинг буває імпортний, експортний, зовнішньоекономічний, транснаціональний, мультирегіональний та глобальний.

Експортний маркетинг – розв'язує питання реалізації продукції підприємства за межі національних кордонів, тобто відбувається фізичне транспортування продукції із однієї країни в іншу.

Імпортний маркетинг – спрямований на закупку (імпорт) потрібної підприємству продукції або послуг, які є на закордонних ринках.

Зовнішньоекономічний маркетинг – розв'язує питання діяльності підприємства на зовнішніх ринках декількох країн.

Транснаціональний маркетинг – спрямований на розв'язання проблем, які виникають в роботі транснаціональних корпорацій (компаній). Основне гасло цих компаній: «Мислити глобально, діяти локально».

Мультирегіональний маркетинг – розв'язує питання діяльності підприємства, яке працює на території окремих географічних регіонів або в складі інтеграційних угрупувань.

Глобальний маркетинг – розглядає світовий ринок як єдине ціле за принципом: «Весь світ – мій ринок!».

Залежно від *ступеня ринкової орієнтації* підприємства міжнародний маркетинг буває стратегічний і оперативний. *Стратегічний маркетинг* спрямований на розв'язання питань забезпечення стабільних та стійких конкурентних переваг підприємства на опанованих або нових ринках протягом тривалого періоду часу. *Оперативний маркетинг* розв'язує питання швидкого пристосування діяльності підприємства до змін ринкової кон'юнктури тощо.

Залежно *від обсягу дій* менеджменту підприємства міжнародний маркетинг поділяється на мікромаркетинг та макромаркетинг. Якщо маркетингова діяльність спрямовується на один конкретний вид продукції (послугу), то такий міжнародний маркетинг називається *мікромаркетингом*, а якщо маркетингова діяльність спрямовується на значне коло видів продукції або послуг, то *макромаркетингом*.

Залежно *від об'єктів,* на які спрямована маркетингова діяльність менеджменту підприємства, міжнародний менеджмент може існувати в таких основних формах, які наведено на рис. 7.2.

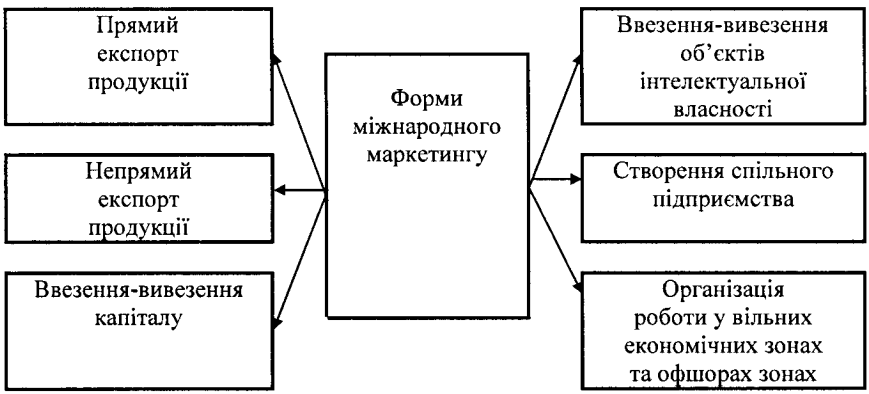

Рисунок 7.2 – Основні форми міжнародного маркетингу залежно від об'єктів, на які спрямована маркетингова діяльність підприємства

Прямий експорт є найпростішою та традиційною формою міжнародного маркетингу. Прямий експорт може здійснювати підприємство із значними обсягами виробництва, які перевищують попит на його продукцію на внутрішньому ринку. На сучасному етапі поняття «прямий експорт» значно розширилося і передбачає систематичну, планомірну обробку міжнародних ринків на різних етапах просування продукції підприємства до закордонних споживачів.

Прямий експорт продукції може бути організований в активній та пасивній формах. *При активній формі* ініціатива відносно закордонних поставок виходить від експортера (виробника). *При пасивній формі* експорту

продукції ініціатива виходить від імпортера (покупця), який шукає потрібну йому продукцію. Пасивний експорт є нерегулярним, оскільки виробник час від часу експортує залишки своєї продукції.

Міжнародний маркетинг формує саме активну форму експорту. При цьому на перший план виходить цінова політика експортера, яка повинна бути такою, щоб не допустити тиску з боку імпортерів.

Якщо прямим експортом продукції великі підприємства займаються самостійно, то для малих підприємств характерним є *опосередкований експорт* продукції, тобто експорт продукції через посередників, які вже потім реалізують цю продукцію кінцевим споживачам. Такий експорт отримав назву *непрямий експорт.*

Одним із варіантів непрямого експорту є використання різних форм експортної кооперації. *Експортна кооперація* – це співробітництво на добровільній основі середніх та малих підприємств, спрямоване на вирішення загальних питань, які стоять перед експортерами. Таке співробітництво здійснюється на основі укладених між підприємствами угод. Існують такі основні форми експортної кооперації:

а) *експортні товариства*, які частково або повністю переймають на себе експортні функції підприємства, які його створили. Вони доповнюють діяльність підприємства, працюючи на міжнародних ринках зі споживачами продукції цих підприємств;

б) *експортні картелі*, які вирішують задачі реалізації на міжнародних ринках взаємозамінної продукції підприємств, що їх створили. Експортні картелі можуть домовлятись про розподіл окремих ринків за певними підприємствами, встановлювати квоти на збут продукції, базисні ціни тощо;

в) *«exporting»* – це співробітництво експортерів продукції, посередників, банків, транспортних підприємств тощо у формі створення експортно-торговельної фірми, яка вирішує задачі організації експорту продукції в ту чи іншу країну. Ця експортно-торговельна фірма реалізує за кордоном продукцію тільки засновників, отримуючи від них комісійні, компенсацію накладних витрат, витрат на рекламу тощо;

г) *«ad hoc»* – спеціалізована (кооперація) – це вузькопрофільна кооперація, яка має місце в сфері проектної діяльності і застосовується при виготовленні і експорті засобів виробництва, що вимагають значних інвестицій.

Поширеною формою міжнародного маркетингу є *ввезення-вивезення об'єктів інтелектуальної власності.* Є три основні форми ввезення-вивезення об'єктів інтелектуальної власності:

а) укладання ліцензійних угод (договорів);

б) контракти на управління (Manegement Contraction);

в) контракти на виробництво (Contract Manufacturing).

Укладання підприємством ліцензійних угод з іноземними контрагентами має за мету передачу їм прав на використання патентів, ліцензій, виробничих секретів (know-how) тощо за певну плату. Підприємство у цьому

випадку отримує додаткові прибутки, не використовуючи при цьому власних коштів. Тому таку форму міжнародного маркетингу ще називають «проникнення на закордонні ринки без участі у капіталі».

У випадку, коли об'єктами права інтелектуальної власності є *винаходи,* основними видами ліцензійних договорів виступають договір про передачу права власності на винахід та ліцензійний договір на використання винаходу.

Договір про передачу права власності на винахід має за мету повністю передати права власника патенту на винахід іншій особі. У цьому випадку власник патенту на винахід повністю втрачає свої права на цей патент. *Ліцензійний договір* на використання винаходу має за мету передати права власника патенту на використання свого винаходу іншій особі. У цьому випадку власник патенту на винахід передає тільки права на користування даним винаходом, залишаючись при цьому власником даного патенту на винахід. Особа, яка передає свої права, називається ліцензіаром, а особа, яка купує ці права, – ліцензіатом.

Вигоди, що їх несуть ліцензійні угоди ліцензіату: розширення кола споживачів продукції, скорочення транспортних витрат, подолання тарифних і нетарифних обмежень, зменшення ризику втрати продукції при імпорті, економія витрат на проведення науково-дослідних, конструкторських робіт тощо.

Вигоди, що їх несуть ліцензійні угоди ліцензіару: шанси вийти на зовнішні ринки країн, з якими не встановлені сприятливі економічні відносин; отримання відносно гарантованих доходів при невеликих ризиках; використання знань про ринки, на яких буде діяти ліцензіат, тощо.

Але укладання ліцензійних угод несе для ліцензіара і певні ризики. Серед них: можливість в подальшому отримати конкурентів на ринку ліцензіата; можливість отримати конкурентів на ринку третіх країн, куди може вийти ліцензіат; відсутність впливу на планування діяльності ліцензіата; можливість появи суперечок у питаннях виробництва та збуту продукції; складнощі із збереженням комерційної таємниці тощо.

«*Ноу-хау*» (англ. know how – «знаю як») – передача на договірній основі різних знань та досвіду наукового, технічного, виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які практично застосовуються в діяльності підприємства, але ще не стали загальним надбанням, тобто є секретними, конфіденційними, не запатентованими знаннями. Під ноу-хау підпадають рецепти і формули матеріалів, речовин, сплавів тощо; методи і способи лікування; методи і способи видобутку корисних копалин; ділова документація; схеми організації виробництва; досвід в області дизайну, маркетингу, керування, економіки і фінансів; інша недоступна широкій громадськості інформація.

«*Контракт на управління*» полягає у тому, що підприємство однієї країни пропонує підприємству іншої країни свої послуги з управління діяльністю тих чи інших об'єктів, наприклад, з будівництва будівель та споруд

тощо. Контракти на управління реалізуються зазвичай у формі надання іноземним партнерам консультацій.

«Контракт на виробництво» означає, що підприємство певної країни обирає за кордоном партнера, який бере на себе зобов'язання виготовляти певну продукцію, потрібну цьому підприємству, і поставляти її протягом тривалого періоду.

Основними формами контрактів на виробництво є: організація виробництва деталей; організація виробництва продукції на останній стадії виготовлення (наприклад, пресування пігулок та їх фасування); організація виробництва готових виробів; переробка давальницької сировини тощо.

Переваги «контрактів на виробництво»: можливість задовольняти потреби підприємства при менших витратах (наприклад, при меншій заробітній платі в країнах, де буде виготовлятись продукція); можливість використовувати імідж країни для просування продукції підприємства на закордонні ринки тощо.

Недоліки: можливість появи на ринку менш якісної продукції з торговою маркою відомого підприємства, що знижує діловий імідж цього підприємства; можливість появи на місцевих ринках конкурентів, які, отримавши певні виробничі секрети, можуть конкурувати з ліцензіаром.

Поширеною формою міжнародного маркетингу є *ввезення-вивезення* капіталу, яка полягає у тому, що підприємство самостійно, на свій ризик здійснює *прямі інвестиції* за кордон з метою побудови там власних виробничих підрозділів або придбання в іншій країні працюючого підприємства для налагодження випуску певної продукції, або залучає такі інвестиції для розвитку власного підприємства з інших країн.

Ввезення-вивезення капіталу здійснюється в таких основних формах:

- організація за кордоном складального виробництва;
- організація повного циклу виробництва за кордоном деталей. вузлів, готової продукції.
- організація за кордоном комплектного виготовлення продукції;
- переробка давальницької сировини;

Організація за кордоном *складального виробництва* передбачає, що підприємство вивозить капітал, обладнання тощо для організації складання кінцевої продукції за кордоном із вузлів та деталей, які виготовляються цим підприємством.

Економічна вигода складального виробництва за кордоном – це використання сприятливих обставин (наприклад, низька заробітна плата робітників, низькі ціни на сировину тощо) для отримання додаткових прибутків.

При організації складального виробництва за кордоном потрібно вирішувати практично ті ж питання, що і при експорті продукції: тобто вивчати ринки, попит, споживачів тощо. Але тут є додаткові складнощі. Так, можуть виникнути конфліктні ситуації, пов'язані з використанням за кордоном робочої сили (традиції, звичаї). Може виникнути конфлікт з урядом

країни, який сподівається, що буде підвищуватись заробітна плата працівників на цих підприємствах, в той час, як саме виробництво вимагає великої кількості саме некваліфікованої праці, а значить, не високої зарплати.

Організація повного циклу виробництва за кордоном деталей, вузлів, готової продукції на власних закордонних підрозділах підприємства є доцільною тоді, коли їх виробництво призводить до зниження загальних витрат на виробництво, коли іноземним виробникам в країні перебування надаються певні пільги тощо. При цьому за кордон може бути перенесено виробництво однієї або декількох стадій продукції, наприклад, окремих деталей, вузлів тощо, або повне виробництво всіх стадій продукції.

Комплектне виготовлення продукції передбачає, що найважливіші стадії виготовлення певного виду продукції виконуються безпосередньо на головному підприємстві, а виробництво комплектувальних організується на закордонному підрозділі цього підприємства. У цьому випадку на закордонному підрозділі підприємства формується певний ланцюжок технологічних операцій, який закінчується виготовленням кінцевої продукції.

Останнім часом провідні японські підприємства опрацювали нову форму організації комплектного виготовлення продукції, коли спочатку одне підприємство виходить на ринок певної країни з певною продукцією, а потім слідом за нею на цей же ринок виходять суміжники цього підприємства, які виготовляють постачають комплектувальні вироби тощо.

Переробка давальницької сировини – це переробка вітчизняної сировини на закордонних підприємствах. До таких дій вдаються підприємства, у яких переробка сировини на власних підприємствах потребує значно більших витрат, ніж на переробку цієї сировини за кордоном.

Ще однією формою міжнародного маркетингу є створення за кордоном або у власній країні *спільного підприємства, де буде виготовлятися певний вид продукції.* Створення спільного підприємства буде доцільним, коли ринок даного виду продукції є перспективним, а її виробництво на місці (або за кордоном) може дати відчутну економічну вигоду тільки при тісній взаємодії з іноземними партнерами.

До спільного підприємства належать підприємства, які засновані на об'єднанні вітчизняного капіталу різних форм власності та іноземного капіталу. Причому частка іноземного капіталу має бути обумовлена певною величиною. Так, у 1992 році в Україні було встановлено, що у статутному капіталі спільного підприємства повинно бути не менше 20% іноземного капіталу і не менше 100 тис. дол. США. У подальшому ці обмеження було скасовано.

Переваги цієї форми міжнародного маркетингу: орієнтація на довготривале співробітництво; об'єднання капіталів, досвіду, підприємницьких зусиль тощо; спільний ризик та спільна відповідальність партнерів за результати роботи спільного виробництва; більш тісне співробітництво на всіх стадіях виробничої, збутової та маркетингової діяльності; не сплата

митних платежів при перевезенні продукції на певній стадії обробки через кордони як продукції власного виробництва; формування спільних органів управління, що передбачає залучення до управління місцевих фахівців, які добре знають місцеві звичаї, традиції, уподобання споживачів тощо; збільшення зацікавленості партнерів у нарощуванні обсягів виробництва, модернізації основного капіталу, підвищенні ефективності виробництва продукції тощо.

Однією із форм міжнародного маркетингу є *організація роботи підприємства у вільних економічних та офшорних зонах.*

Вільна економічна зона – це частина території держави, на якій діє безмитний або пільговий режим ввезення-вивезення товарів, певна господарська обособленість від решти території, а також відбувається активна взаємодія з іноземним капіталом та світовим ринком.

Основні *ознаки* вільних економічних зон: обмеженість території, відсутність митних платежів або їх мінімізація на ввезення товарів, обладнання, напівфабрикатів тощо при максимальному спрощенні всіх процедур; пільговий режим оподаткування доходів; сприятливий валютний, правовий та адміністративний режими до тих, хто працює в цій зоні; наявність державних гарантій захисту іноземних інвестицій, вивезення продукції, капіталів тощо.

До особливого виду вільних економічних зон належать так звані *офшорні зони.* Причина появи офшорних зон – намагання іноземного капіталу зменшити політичні та економічні ризики, знайти в «бурхливому» світі «затишні» куточки, де б забезпечувались йому повну конфіденційність та безпечність.

Офшорні зони – це невеликі території, де для іноземного капіталу передбачена спеціальна юрисдикція, тобто, спеціальний правовий режим здійснення фінансових, банківських та інших сервісних операцій. Зазначені території зазвичай знаходяться на перетині морських шляхів, мають сприятливий природний клімат, відносно розвинуту інфраструктуру, відрізняються стабільною політичною владою та законодавством.

Примітка. Юрисдикція – коло повноважень адміністративних та судових органів з правової оцінки конкретних фактів.

Офшорну юрисдикцію найчастіше застосовують невеликі держави або відокремлені території. Перелік офшорних зон визначається національним законодавством кожної країни.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні ознаки, за якими можна класифікувати види міжнародного маркетингу, та дайте їм характеристику.
2. Назвіть основні форми міжнародного маркетингу залежно від об'єктів, на які спрямована маркетингова діяльність менеджменту підприємства
3. В яких формах здійснюється прямий експорт продукції? Охарактеризуйте ці форми.

4. В яких формах здійснюється непрямий експорт продукції? Охарактеризуйте ці форми.

5. Назвіть основні форми ввезення-вивезення об'єктів права інтелектуальної власності? Поясніть суть таких понять, як ліцензійні угоди (договори); контракти на управління; контракти на виробництво. Назвіть переваги та недоліки кожної з цих форм.

6. Назвіть основні форми ввезення-вивезення капіталу. Назвіть переваги та недоліки кожної з цих форм.

7. Що являють собою спільні підприємства? Коли їх доцільно створювати?

8. Що являють собою вільні економічні та офшорні зони? Які вигоди для підприємства має робота у вільних економічних та офшорних зонах?

7.3 Управління міжнародним маркетингом на підприємстві

Для управління міжнародним маркетингу на підприємстві, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, потрібно створити певні організаційні структури. Існує декілька основних схем побудови організаційних структур управління маркетинговою службою підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю. Для підприємств з централізованою формою управління застосовуються організаційні структури управління з: функціональною, товарною, територіальною та сегментною орієнтацією служби маркетингу.

Організаційна структура з *функціональною орієнтацією* (або «за функціями») – найбільш доцільна, коли і видів продукції, і ринків у підприємства небагато. Зовнішні ринки і вироблена підприємством продукція розглядаються як *певні однорідності*. Для роботи з ними на підприємстві достатньо створити спеціалізовані підрозділи: ринкових досліджень, планування виробництва, управління збутом, сервісного забезпечення, реклами та інші (рис. 7.3).

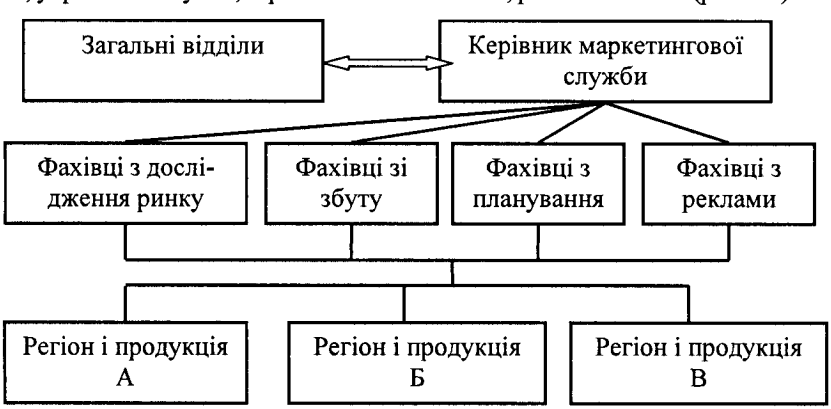

Рисунок 7.3 – Організаційна структура управління підприємством з функціональною орієнтацією служби маркетингу

Організаційна структура з *товарною орієнтацією* (або за «видами товарів») доцільна, коли підприємство виготовляє різноманітні види продукції, які потребують специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування тощо. При такій організації у маркетингових підрозділах формуються групи, що займаються тільки «своїм» видом продукції (рис. 7.4).

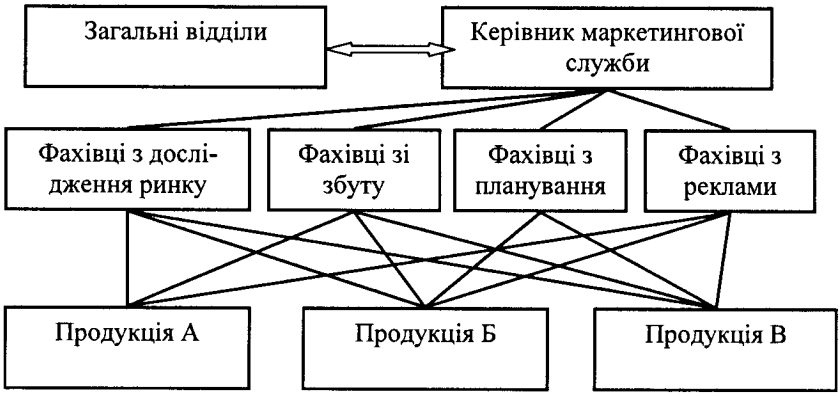

Рисунок 7.4 – Організаційна структура управління підприємством з товарною орієнтацією служби маркетингу

Недоліком товарної орієнтації служби маркетингу є наявність функціонально дублюючих підрозділів. Тому керівник маркетингової служби має забезпечити ефективну взаємодію керівників груп із виконавцями.

Організаційна структура з *територіальною (регіональною) орієнтацією* (або «за територіями») служби маркетингу застосовується при наявності незначної номенклатури товарів у кожному з регіонів (рис. 7.5).

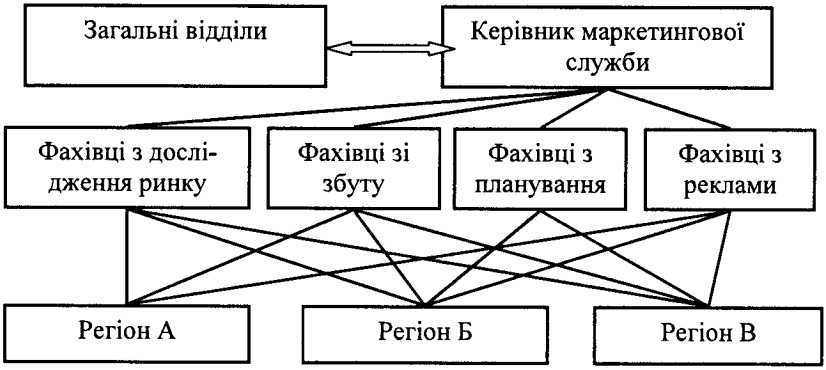

Рисунок 7.5 – Організаційна структура управління підприємством з територіальною (регіональною) орієнтацією служби маркетингу

Територіальна (регіональна) орієнтація організаційної структури управління є аналогічною товарній орієнтації, проте за основу береться поділ не за видами продукції, а за регіонами. Така орієнтація доцільна при великій кількості ринків збуту і незначній номенклатурі видів продукції. Вона дозволяє поглиблено вивчати специфіку потреб покупців у кожному регіоні; враховувати регіональні особливості у рекламі, збуті, розробці зовнішнього вигляду продукції тощо.

Недоліком такої орієнтації є наявність функціонально дублюючих підрозділів. Тому керівник маркетинговою службою має забезпечити ефективну взаємодію керівників груп із виконавцями.

Прагнення звести до мінімуму недоліки організаційних структур управління з товарною і регіональною орієнтаціями призвели до появи організаційної структури з *сегментною організацію* служби маркетингу (рис. 7.6).

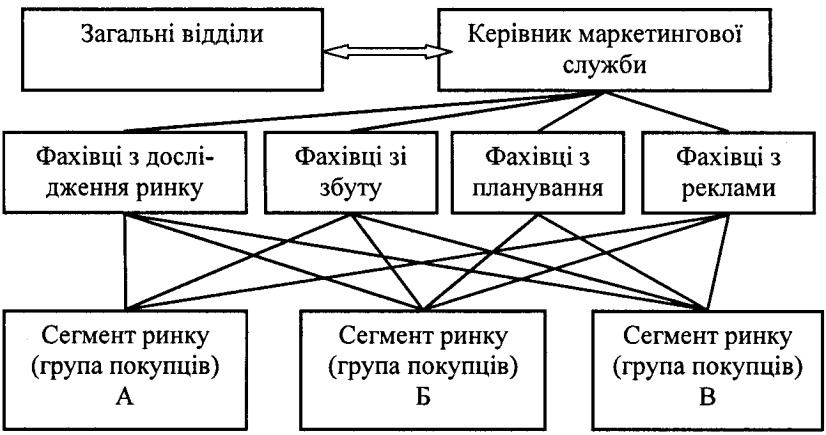

Рисунок 7.6 – Організаційна структура управління підприємством із сегментною орієнтацією служби маркетингу

Сегментом в такій організаційній структурі управління підприємством є певна група покупців незалежно від географічного місця перебування сегмента. Ця структура спрямована безпосередньо на конкретного покупця. Керівник маркетингової служби організує роботу керівників груп, які відповідають за поведінкою та задоволенням потреб потенційних покупців, незалежно від їх географічного розташування.

Така побудова організаційної структури управління є найбільш доцільною, якщо для виробництва та продажу продукції підприємства необхідні спеціальні знання, якими володіють тільки його співробітники.

Недоліком такої організаційної структури управління є ускладнення взаємозв'язків між співробітниками, які спеціалізуються на окремих товарах, сегментах та ринках.

На підприємствах із децентралізованою структурою управління маркетингову діяльність здійснюють служби маркетингу, які зазвичай створюються у виробничих підрозділах і координують виробничу і збутову діяльність по кожному виду продукції. У функції цих служб входить комплексне вивчення ринків, розробка програм маркетингу, організація реклами, технічного обслуговування і збуту продукції тощо.

Діяльність служб маркетингу координує центральна служба маркетингу підприємства. Рішення з найбільш важливих питань маркетингової діяльності підприємства на закордонних ринках приймаються на вищому рівні управління підприємством.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику організаційній структурі управління підприємством з функціональною орієнтацією служби маркетингу.
2. Дайте характеристику організаційній структурі управління підприємством з товарною орієнтацією служби маркетингу.
3. Дайте характеристику організаційній структурі управління підприємством з територіальною орієнтацією служби маркетингу.
4. Дайте характеристику організаційній структурі управління підприємством із сегментною орієнтацією служби маркетингу.

7.4 Вивчення кон'юнктури світового ринку

Однією із основних функцій маркетингу є дослідження ринку. *Для міжнародного маркетингу ця функція конкретизується у вивчення кон'юнктури світового ринку*. Саме на основі отриманих результатів на підприємстві приймаються остаточні рішення щодо виходу підприємства на ті чи інші закордонні ринки, вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності та методів виходу на зовнішні ринки, щодо побудови організаційної структури управління підприємством та маркетинговою службою тощо.

Кон'юнктура – це економічний стан ринку в конкретний момент часу, а також тенденції та перспективи розвитку цього ринку по певному виду продукції в майбутньому. Кон'юнктура – це зовнішнє виявлення внутрішнього стану певної економічної системи.

Вивчити кон'юнктуру означає, що потрібно:

- встановити величину попиту та продукцію, послуги тощо на конкретному ринку та тенденції зміни цього попиту;
- встановити величину пропозиції та продукцію чи послуги тощо на цьому ринку та тенденції зміни обсягу пропозиції;
- вивчити рівень цін на продукцію чи послуги на цьому ринку та тенденції зміни рівня цін.

Складнощі, що виникають при вивченні кон'юнктури світового ринку:

а) існує складна залежність зміни стану ринків певного виду продукції від зміни стану ринків інших видів продукції;

б) зміна одних і тих же факторів в одних випадках може привести до зростання ринку (виробництва, попиту, цін), а в інших випадках, до їх скорочення. Наприклад, якщо попит на сталь підвищиться, то видобуток залізної руди дуже швидко відреагує на це, виробництво сталі збільшиться і автоматично приведе до зниженні ціни на сталь. Якщо ж збільшиться попит на пиломатеріали, то виробництво їх не може швидко збільшитись (через природні обставини), у результаті чого ціни на пиломатеріали просто будуть зростати;

в) кон'юнктура є нестабільною і постійно змінюється під впливом довгострокових та короткострокових факторів; тому кон'юнктуру ринку потрібно вивчати безперервно;

Вивчення кон'юнктури світового ринку передбачає проведення низки взаємопов'язаних робіт, основні з яких наведені на рис. 7.7.

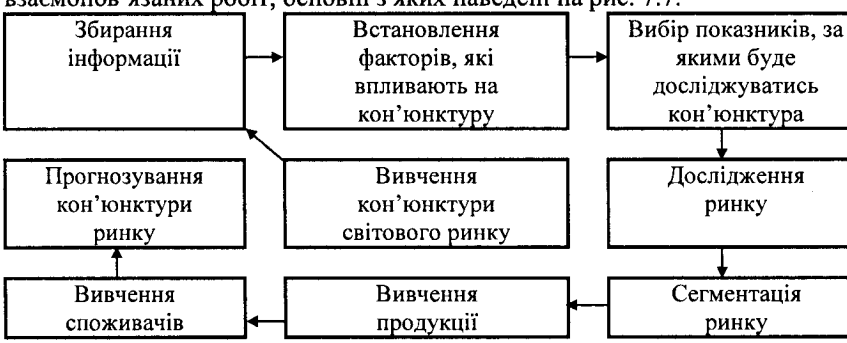

Рисунок 7.7 – Алгоритм вивчення кон'юнктури світового ринку

Щоб розпочати процес вивчення кон'юнктури світового ринку, спочатку потрібно зібрати якомога *повнішу інформацію* про: а) тенденції, які відбувались на цьому ринку (зміна попиту, пропозицію, цін тощо); б) підприємства, які відіграють на цьому ринку вирішальну роль і виступають виробниками, споживачами, експортерами, імпортерами тощо; в) обсяги виробництва, споживання та торгівлі певним видом продукції на конкретному товарному ринку тощо; г) питому вагу експорту (імпорту) окремого конкретного виду продукції відносно внутрішнього виробництва продукції в країні, яка досліджується; ступінь залежності країни від зовнішнього ринку, тобто чи може зміна попиту або пропозиції певного виду продукції в країні призвести до зміни умов функціонування світового ринку тощо.

Далі потрібно встановити *фактори* (або якісні ознаки), які впливають на кон'юнктуру світового ринку, або так звані кон'юнктуроутворювальні фактори. Існує чотири основних груп факторів, які впливають та кон'юнктуру світового ринку: циклічні; детерміновані; випадкові; експортно-імпортні.

Циклічні – це постійно діючі фактори, які найсильніше впливають на стан кон'юнктури. Цими факторами є фази економічного циклу розвитку будь-якої економічної системи, а саме: криза (падіння), депресія, пожвавлення, зростання. Стан кон'юнктури ринку залежно від фази економічного циклу показано на рис. 7.8.

Показники	Падіння	Депресія	Пожвавлення	Зростання
Сукупний попит	Падає	Незмінний	Зростає на обладнання	Зростає на всі товари
Сукупна пропозиція	Падає	Незмінна	Зростає на обладнання	Швидко зростає на всі товари
Ціни	Падають	Незмінні	Зростають на обладнання	Зростають на всі товари

Рисунок 7.8 – Залежність стану кон'юнктури світового від фази економічного циклу

Найбільш сприятливою є така кон'юнктура світового ринку, коли зростають попит, пропозиція та ціни. За сучасних умов дія циклічних факторів має певні особливості, які виявляються у тому, що тривалість окремих фаз економічного циклу скорочується, глибина дії фаз зменшується, стадія падіння характеризується не стільки перевиробництвом продукції, скільки швидким зростанням застарілих надлишкових потужностей, що вимагає їх оновлення, а значить, великих інвестицій.

Детерміновані – це такі фактори, які можна виокремити і які ослаблюють або посилюють дію циклічних факторів.

До детермінованих факторів належать: *політичні* фактори (стабільність у державі); рівень впливу на ринок законодавчих та нормативних актів; *економічні фактори* (структура економіки, обсяги зовнішньої торгівлі, темпи інфляції, фінансовий стан населення тощо); *технічні* фактори (стан науково-технічного прогресу, рівень технологій тощо); *демографічні* фактори (чисельність населення, структура населення за віком, статтю, видами діяльності, демографічні тенденції тощо); *соціальні* фактори (соціально-психологічний клімат у країні, соціально-побутові традиції, соціальна структура суспільства тощо); *географічні* фактори (природні і кліматичні умови в країні, екологічна ситуація тощо).

Випадкові фактори – це такі фактори, які важко спрогнозувати, але враховувати їх потрібно: державні заколоти, стихійні лиха, посухи, повені тощо.

Експортно-імпортні – це такі фактори, які враховують експортну або імпортну спрямованість зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Так, при експортній спрямованості потрібно отримати відповіді на такі питання: «як?», «в якій кількості?» і «на яких умовах?» можуть бути реалізовані експортовані до певної крани види продукції; «якою є місткість ринку даного виду продукції?», «якою є позиція конкурентів» тощо.

При імпортній спрямованості зовнішньоекономічної діяльності підприємства встановлення факторів впливу здійснюється за допомогою каталогів, прейскурантів, пропозицій інших підприємств, особистих контактів з представниками ділового світу тощо.

Якщо кон'юнктуроутворювальні фактори характеризують якісний стан кон'юнктури рину, то вибір *показників*, за допомогою яких буде вивчатись кон'юнктура ринку, дає кількісне уявлення про її стан. Показників, за допомогою яких можна вивчати кон'юнктуру ринку, є дуже багато. Основні з них: індекси зростання обсягів виробництва; динаміка інвестицій (загалом чи у конкретну галузь); купівельна спроможність населення; обсяг продажу продукції; індекси цін на продукцію, послуги тощо; обсяги експорту та імпорту продукції; динаміка запасів продукції на складах тощо.

Обрання саме цих показників пояснюється тим, що вони доступні для вивчення, регулярно публікуються в економічних джерелах інформації і, саме головне, дозволяють досить точно визначити кон'юнктуру ринку.

Дослідження ринку – один із основних етапів, який має дати вичерпну інформацію про стан ринку певного виду продукції. Дослідження ринку рекомендуються проводити не загалом, а за певними «зрізами», основними серед яких є: географічний; предметно-функціональний; юридичний; кон'юнктурний та конкурентний зрізи.

Географічний зріз передбачає розподіл ринку на різні географічні одиниці: світовий, регіональний, національний, місцевий, міський, сільський ринки тощо. *Предметно-функціональний зріз* передбачає розподіл ринку за сутністю призначення товарів і послуг. Це: ринок засобів виробництва; товарів народного споживання; робочої сили; цінних паперів; послуг тощо. *Юридичний зріз* характеризує організаційно-правову сторону функціонування ринку. Тут виділяють: легальний (організований) ринок; нелегальний (підпільний або тіньовий) ринок тощо.

Кон'юнктурний зріз має значення для прогнозування обсягу комерційних операцій, визначення стійкості зв'язків між контрагентами. Тут виокремлюють такі ринки: *основний*, де реалізується основний обсяг продукції; *допоміжний*, де реалізується тільки певна частина продукції; *зростаючий* (потенційний), який має реальні можливості для росту; *млявий* ринок, який є нестабільним; *безплідний*, який не має перспектив для реалізації на ньому певних видів продукції і послуг тощо.

Конкурентний зріз потрібен для того, щоб визначити конкурентну поведінку підприємств на конкретному ринку. Основними видами ринками тут є: а) *чистий* або конкурентний, коли кожен із виробників не в змозі суттєво впливати на умови функціонування ринку; б) *монопольний,* коли є один або декілька виробників, які можуть визначати умови функціонування цього ринку; в) *олігополістичний,* коли на ринку існує декілька взаємопов'язаних виробників чи тих, які виробляють однотипну або взаємодоповнюючу продукцію, дії кожного з яких можуть частково впливати на дії інших виробників.

Проведення *сегментації ринку* передбачає проведення таких робіт:

а) визначення ємності ринку, тобто встановлення обсягу певного виду продукції, яка реалізується на ринку у цей час;

б) визначення тенденції зміни ємності ринку даного виду продукції;

в) проведення сегментації ринку, тобто визначення тих груп споживачів, які висувають до продукції певні специфічні вимоги (наприклад, годинники для дітей, фотоапарати для професіоналів тощо);

г) визначення частки сегментованого ринку, яку підприємство планує захопити, тобто визначення так званого *цільового ринку* підприємства;

д) аналіз регіональних ринків, тобто розподіл продукції підприємства між окремими територіальними ринками тощо.

Під *вивченням продукції* розуміють отримання відповіді на питання: «Наскільки продукція, що виробляються підприємством, відповідає потребам, смакам, бажанням споживачів певної країни». Тобто досліджуються споживчі властивості продукції, переваги та недоліки порівняно з товарами конкурентів, зі зразками, еталонами тощо.

Вивчення продукції повинно дати підприємцю достовірну та надійну інформацію про її якості. Є багато методів здійснення вивчення продукції. Широко застосовується так звана шкала Чарльза Осгуда (1916–1991 рр.), за якою ставлення споживачів до кожного виду продукції оцінюється за результатами опитування споживачів за шкалою: «1» – чудова; «2» – дуже хороша; «3» – хороша; «4» – посередня; «5» – погана; «6» – дуже погана; «7» – ні до чого не придатна.

Такий метод оцінювання дозволяє швидко і з невеликими витратами отримати інформацію про ставлення покупців до конкретного виду продукції: зовнішнього вигляду, форми, кольорового оформлення, матеріалу, упаковки, ціни тощо.

Вивчення споживачів передбачає виявлення тих осіб, для кого призначена продукція підприємства, а також їхніх звичок, мотивів, смаків тощо, якими вони керуються у своїй поведінці на ринку. Тобто, вивчаються питання: хто саме є споживачем продукції підприємства; які групи споживачів є найбільш типовими (тобто мають однакову чи подібну споживацьку поведінку) тощо. Головним критерієм тут виступає розподіл споживачів за рівнем доходів і соціальним становищем, а додатковим – вік покупця, склад його сім'ї, місце проживання тощо.

Інформаційно-методичною основою вивчення типології споживачів є так звані *панельні обстеження (опитування)*. Панельне опитування являє собою специфічну форму вибіркових опитувань, при яких одну і ту саму сукупність споживачів (так звану споживчу панель) опитують багато разів протягом певного періоду часу.

Мета таких опитувань – виявити тенденції процесу, що вивчається. Панельні опитування дозволяють вивчити думки споживачів, встановити їхні

наміри, проаналізувати мотиви купівлі конкретного виду продукції і поведінки на ринку тощо.

Панель обстеження – це вибіркова сукупність споживачів, які задіяні в систематичних спостереженнях за попередньо розробленими програмами. Розрізняють багато видів панелей: *споживчі панелі* (індивідів, родин); *торговельні панелі* (роздрібна торгівля, оптова торгівля); *професійні панелі* (лікарів, юристів, автомобілістів); *панелі підприємств*, що обслуговують населення (аптеки, кінотеатри, музеї, тощо).

За допомогою споживчої панелі можна отримати різноманітну інформацію: про обсяги та види продукції, що купується; про розміри витрат на придбання продукції; про ціни, яким надається перевага; про відмінності в поведінці споживачів, що належать до різних соціальних груп, живуть у різних містах та регіонах; про прихильність споживачів до товарних знаків та підприємств; про дієвість маркетингових заходів підприємства тощо.

Останнім етапом вивчення кон'юнктури ринку є *прогнозування кон'юнктури* ринку. Прогноз кон'юнктури – це імовірнісна оцінка очікуваних змін основних параметрів ринку певного виду продукції: попиту, пропозиції, ціни у майбутньому.

Методи прогнозування:

а) аналітичний (експертний) метод, коли запрошуються експерти, які дають обґрунтовані прогнози, спираючись на свої знання, досвід, наявну інформацію тощо;

б) екстраполяції, коли поточні тенденції зміни показників кон'юнктури переносяться на майбутні періоди;

в) економіко-математичного моделювання, коли розроблюються моделі, які відображають функціональні та кореляційні залежності між кон'юнктуроутворювальними показниками такого ринку;

г) балансовий, коли на основі даних за попередні роки розробляється очікуваний баланс виробництва та споживання певного виду продукції на майбутній період. При цьому враховуються перехідні запаси минулих років, прогнозоване виробництво продукції, внутрішнє споживання тощо.

Після цього здійснюється розробка рекомендацій і приймаються рішення щодо участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Наприклад, це може бути вихід підприємства на той чи інший закордонний ринок з тим чи іншим видом продукції, створення спільного підприємства, продаж або придбання ліцензії тощо. Результати дослідження кон'юнктури ринку можуть бути оформлені у вигляді таких документів, як:

а) загального звіту у табличній формі (рис. 7.9);

б) тематичних або товарних оглядів, в яких відображається економічна ситуація, що склалася на певному ринку певного товару;

в) оперативної (сигнальної) кон'юнктурної інформації, яка на основі аналізу думок торгових кореспондентів, опитувань населення, експертних

оцінок фахівців тощо, характеризує оперативну ситуацію, що складається на ринку з певним товаром;

г) кон'юнктурного прогнозу, у якому робиться оцінка кон'юнктури ринку у поточному періоді, дається прогноз основних показників ринку та наводяться відповідні пропозиції та рекомендації.

Продукція/ринок	Показники									Попит
	Виробництво			Продаж			Запаси			
	Ріст	Без змін	Зниження	Ріст	Без змін	Зниження	Ріст	Без змін	Зниження	
А	-	+	-		+	-	-	+	-	Стабільний
Б	+	-	-	-	+		+	-	-	Обмежений
В	-	+	-	+	-	-	-	-	+	Підвищений
Г	+	-	-	+	-	-	-	+	-	Потенційний

Рисунок 7.9 – Приклад табличного звіту про результати вивчення кон'юнктури ринку

Серед пропозицій на рекомендацій кон'юнктурного прогнозу можуть бути такі: перелік заходів, які потрібно здійснити для нормалізації збуту продукції на тих чи інших ринках; перелік видів продукції, випуск яких потрібно скоротити або збільшити; перелік видів продукції, випуск яких потрібно взагалі зняти з виробництва тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «кон'юнктура ринку». Які питання потрібно вивчити, щоб визначити кон'юнктуру ринку? Які складнощі при цьому виникають?
2. Назвіть основні етапи робіт з вивчення кон'юнктури ринку та дайте їм характеристику.
3. Яким чином фази економічного циклу впливають на стан кон'юнктури світового ринку?
4. Назвіть основні кон'юнктуроутворювальні фактори та поясніть їх зміст.
5. Назвіть основні показники, за якими здійснюється вивчення кон'юн-ктури світового ринку та поясніть зміст цих показників.
6. За якими «зрізами» доцільно здійснювати дослідження ринку? Поясніть суть цих «зрізів».
7. Якими способами можна здійснити вивчення товарів?
8. Як здійснюється вивчення споживачів? Поясніть суть понять «панель обстеження» та «споживча панель».
9. Якими методами здійснюється прогнозування кон'юнктури світового ринку. Зробіть порівняльний аналіз цих методів.
10. У якому вигляді можуть бути подані результати (звіти) прогнозування кон'юнктури світового ринку? Які відомості містять ці звіти?

8 ПОШУК ПІДПРИЄМСТВОМ ПАРТНЕРІВ ПО БІЗНЕСУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні питання теми:

8.1 Партнери по бізнесу (контрагенти) у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та їх класифікація.

8.2 Характеристика партнерів по бізнесу (контрагентів) за правовим статусом.

8.3 Посередники у зовнішньоекономічній діяльності.

8.4 Пошук партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності

8.1 Партнери по бізнесу (контрагенти) у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та їх класифікація

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності українські підприємства та фізичні особи-підприємці мають вступити у ділові відносини з іноземними суб'єктами господарювання – партнерами по бізнесу. Іноземні підприємства, фізичні особи, державні органи та міжнародні організації тощо, які є партнерами українських підприємств на зовнішніх або внутрішніх ринках і які *взяли на себе певні зобов'язання та відповідальність*, називаються *контрагентами.*

Кожен контрагент має свою назву, під якою він реєструється в торговому реєстрі своєї країни. В назві має бути зазначений організаційно-правовий статус підприємства за національним законодавством цієї країни. Назва підприємства позначається на рахунках, бланках, чеках, товарному знаку, вивісках тощо.

Є багато класифікацій партнерів по бізнесу (контрагентів). Одну із класифікацій наведено на рис. 8.1.

Рисунок 8.1 – Класифікація партнерів по бізнесу (контрагентів) у зовнішньоекономічній діяльності

За видом (характером) діяльності партнери по бізнесу (контрагенти) поділяються на промислові та торговельні підприємства, транспортні, страхові, туристичні, інжинірингові, лізингові, інноваційні компанії тощо.

Промислові підприємства – це такі партнери (контрагенти), де більше 50% товарообороту становить промислова продукція, виготовлена власними силами. Першорядне місце серед таких партнерів (контрагентів) займають автомобільні, машинобудівні, приладобудівні підприємства. Досить часто такі підприємства одночасно є експортерами своєї продукції.

Торговельні підприємства – це такі партнери по бізнесу (контрагенти), які переважно займаються операціями купівлі-продажу продукції і можуть спеціалізуються на експорті або імпорті цієї продукції. Більше 50% своїх доходів такі суб'єкти господарювання отримують від торгових або посередницьких операцій.

Транспортні компанії – це такі партнери по бізнесу (контрагенти), які займаються перевезеннями вантажів та пасажирів. Зазвичай транспортні компанії поділяються на автомобільні, авіаційні, залізничні, транспортно-експедиційні тощо.

За формою власності партнери по бізнесу (контрагенти) поділяються на приватні, державні, кооперативні (колективні) підприємства, підприємства з іноземним капіталом (або спільні підприємства) тощо.

За місцем реєстрації партнери по бізнесу (контрагенти) поділяються на вітчизняні та закордонні підприємства. *Вітчизняні підприємства* – це такі суб'єкти господарювання, які зареєстровані в Україні. *Закордонні підприємства* – це такі суб'єкти господарювання, які зареєстровані в будь-якій іншій країні відповідно до законодавства цієї країни.

*За національною належністю капіталу партнери по бізнесу (*контрагенти) поділяються на національні, іноземні, змішані, міжнародні. Саме національний характер належності капіталу визначає, кому саме належить майно, продукція та прибуток підприємства і хто реально управляє цим підприємством. *Національними* називають суб'єктів господарювання, капітал яких належить громадянам певної країни. Наприклад, найбільша у світі компанія з виробництва електронно-обчислювальних машин «IBM», капітал якої належить громадянам США, є національною компанією США.

До *іноземних* належать партнери по бізнесу (контрагентів), капітал яких належить іноземним громадянам повністю або в частині, яка забезпечує їм контроль за діяльністю цього підприємства. Наприклад, Відкрите акціонерне товариство «Міттал Стіл Кривий Ріг» з 2005 року є в Україні іноземним підприємством. У 2007 році ця компанія об'єдналася з компанією «Arcelor» і підприємство отримало назву «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Якщо іноземні підприємства створюють в Україні дочірні підприємства та реєструють їх в Україні, то такі підприємства належать до *іноземних* (оскільки управляються іноземним капіталом) та до *вітчизняних* (оскільки створені за законами України і зареєстровані в Україні).

Якщо іноземні підприємства створюють в Україні філіали (представництва) і реєструють їх як віддалені (відокремлені) підрозділи, то такі підрозділи відносяться до *іноземних* (оскільки управляються іноземним капіталом) та *закордонних* (оскільки створені за законами інших країн).

До змішаних (за капіталом) відносять суб'єктів господарювання, капітал яких належить громадянам двох або кількох країн. Таких партнерів по бізнесу (контрагентів) ще називають *транснаціональними.*

Примітка. Прикладом може слугувати голландсько-бельгійсько-франко-американо-швейцарський концерн «Phillips», реєстрація якого здійснена в країні одного із засновників (у Нідерландах), де розміщений офісу концерну.

До міжнародних парнерів по бізнесу (контрагентів) відносять підприємства, створені спеціалізованими міжнародними організаціями. Їх діяльність обумовлена відповідними міжнародними угодами.

За обсягом діяльності партнери по бізнесу (контрагенти) поділяться на великі, середні, малі, найдрібніші. Критеріями віднесення підприємства до тієї чи іншої групи можуть бути обсяги виробництва, кількість працюючих тощо. Тут треба мати на увазі, що в різних країнах існують різні підходи до класифікації підприємств за цією ознакою.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення поняття «контрагенти».
2. Назвіть відомі вам класифікації партнерів по бізнесу (контрагентів).
3. Яких ви знаєте партнерів по бізнесу (контрагентів) за видами діяльності? Дайте їм характеристику.
4. Охарактеризуйте партнерів (контрагентів) за такими ознаками, як місце реєстрації та національна належність капіталу.
5. Поясніть, якими рисами відрізняються іноземні контрагенти від закордонних, а вітчизняні від національних.
6. Поясніть різницю між правовим статусом дочірніх підприємств та філій (представництв).
7. Дайте характеристику партнерам по бізнесу (контрагентам) за такими ознаками, як масштаби діяльності та форма власності.

8.2 Характеристика партнерів по бізнесу (контрагентів) за правовим статусом

Однією із найважливіших характеристик того чи іншого партнера по бізнесу (контрагента) є його правовий статус або організаційно-правова форма господарювання. Саме правовий статус партнера по бізнесу (контрагента) визначає:

- хто має право представляти інтереси партнера по бізнесу у переговорах, підписувати договори тощо;
- хто і як буде сплачувати борги партнера (контрагента) у випадку його можливого банкрутства;

- як розподіляються прибутки партнера по бізнесу (контрагента) тощо.

Правовий статус контрагентів визначається та регулюється цивільним та торговим правом країни, в якій вони зареєстровані. За цим правом всіх контрагентів можна поділити на: приватних підприємців; одноосібні підприємства; об'єднання осіб (підприємців); об'єднання капіталів; об'єднання підприємств.

Порівняльну характеристику партнерів по бізнесу (контрагентів) за правовим статусом наведено на рис. 8.2.

<table>
<tr><th>Контрагенти</th><th>Континентальна Європа</th><th>Велика Британія</th><th>США</th></tr>
<tr><td>Одноосібні</td><td>Приватні</td><td>Приватні</td><td>Приватні</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Об'єднання осіб</td><td>Повні товариства</td><td>Товариства з необмеженою відповідальністю</td><td>Повні товариства</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Командитні товариства</td><td rowspan="2">Товариства з обмеженою відповідальністю</td><td>Командитні товариства</td></tr>
<tr><td>Пайові об'єднання</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Об'єднання капіталів</td><td>Товариства з обмеженою відповідальністю</td><td rowspan="2">Приватні компанії з обмеженою відповідальністю</td><td rowspan="2">Корпорації</td></tr>
<tr><td>Акціонерні товариства</td></tr>
<tr><td>Публічні компанії з обмеженою відповідальністю</td><td>Акціонерні товариства</td></tr>
</table>

Рисунок 8.2 – Порівняльна характеристика контрагентів у бізнесі за правовим статусом

Приватні підприємці – це фізичні особи, які зареєстровані за кордоном як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Практично в усіх країнах фізичні особи-підприємці мають ті ж права й обов'язки, що й юридичні особи, а саме: можуть укладати від свого імені зовнішньоекономічні договори, несуть повну майнову відповідальність за результати своєї діяльності, можуть бути позивачами або відповідачами у судах.

Одноосібні підприємства характерні переважно для малого бізнесу, коли всі питання організації бізнесу, управління, укладання угод, відповідальності тощо вирішуються засновником цього підприємства. Вирішення окремих питань власник може покласти на уповноважені ним особи. Зазвичай такі підприємства є приватними.

Об'єднання осіб – це об'єднання зусиль та капіталів фізичних осіб (засновників) для здійснення господарської та підприємницької діяльності. Об'єднання осіб передбачає особисту участь засновників в управлінні створеним підприємством та майнову відповідальність кожного за справи підприємства.

Об'єднаннями осіб в континентальній Європі є повні та командитні товариства, у Великій Британії – товариства з необмеженою відповідальністю та товариства з обмеженою відповідальністю (партнерства), в США – повні і командитні товариства, а також пайові об'єднання.

Повні товариства в континентальній Європі – це об'єднання двох або більше осіб з капіталами для здійснення підприємницької діяльності. Загальними рисами *повних товариств* в континентальній Європі є: товариство отримує статус юридичної особи і повинно бути зареєстровано у відповідних реєстрах; засновники особисто беруть участь у справах товариства та мають право укладати зовнішньоекономічні угоди; засновники несуть повну (солідарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном; збитки та прибутки розподіляються між засновниками пропорційно їх внескам в загальну справу; товариство не повинно публікувати звіти про результати своєї господарської та фінансової діяльності; число членів товариства зазвичай не обмежується; питання входження до товариства нових членів вирішуються тільки за згодою всіх інших членів і т. ін.

Повному товариству в континентальній Європі відповідає англійське *товариство з необмеженою відповідальністю*, яке створюється на підставі закону про партнерство 1990 року і має аналогічні риси. Відмінності полягають лише в тому, що англійське товариство з необмеженою відповідальністю не є юридичною особою; кількість учасників товариства обмежена 20 особами; існує заборона виключення із товариства будь-якого засновника, якщо це не було передбачено засновницькою угодою; прибутки та збитки можуть розподілятися між членами товариства не тільки пропорційно внескам в капітал підприємства, але й порівну (або іншим способом); при прийнятті рішень права членів товариства, які увійшли до товариства пізніше, можуть бути обмежені тощо.

В США *повні товариства* створюються на основі законів про товариства, які прийняті в більшості штатів країни. Ці товариства також не визнаються юридичними особами.

Командитні товариства в континентальній Європі являють собою об'єднання декількох осіб для здійснення підприємницької діяльності. Командитні товариства подібні повним товариствам за тим винятком, що частина членів товариства є тільки вкладниками, не бере участі в управління діяльністю товариства і відповідає за його роботу тільки своїми внесками. Управління справами товариства та повну майнову відповідальність несуть тільки повні члені товариства. Такі товариства не є юридичними особами.

У Великій Британії аналогом командитних товариств континентальної Європі є *товариства з обмеженою відповідальністю*. Товариства з обмеженою відповідальністю у Великій Британії на відміну від командитних товариств континентальної Європи є юридичними особами, підлягають обов'язковій реєстрації у національних реєстрах. Пайовий капітал таких товариств ділиться на частини, які належать конкретним особам.

Командитні товариства діють і в США, причому їх діяльність в основному аналогічна діяльності командитних товариств у Великій Британії. Окрім цього, в США діють так звані *пайові об'єднання*. Ці об'єднання на величину пайового капіталу випускають акції, які вільно обертаються на фондових біржах. Всі учасники пайового об'єднання несуть повну майнову відповідальність за результати роботи товариства.

Об'єднання капіталів – це концентрація капіталів великої кількості осіб (юридичних та фізичних) для здійснення підприємницької діяльності. Всі члени такого об'єднання капіталів звільняються від значних ризиків, оскільки відповідають за результати роботи об'єднання капіталів тільки величиною зробленого внеску, тобто обмежено.

В континентальній Європі до об'єднання капіталів відносяться товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства, у Великій Британії – приватні компанії з обмеженою відповідальністю та публічні компанії з обмеженою відповідальністю, в США – корпорації та акціонерні товариства.

Загальними рисами *товариств з обмеженою відповідальністю* у континентальній Європі є: капітал товариств утворюється з внесків учасників, які є іменними; внески дають право на участь у загальних зборах та на отримання дивідендів від результатів діяльності товариства; учасники товариства відповідають за результати діяльності товариства тільки величиною свого внеску; кількість учасників товариства може бути обмежена (наприклад, в Німеччині – до 50 чоловік); управління справами товариства та укладання угод здійснює один або декілька керівників, які можуть і не бути учасниками товариства; товариства не повинні робити публічну звітність про результати діяльності, зміни керівного складу товариства потребують обов'язкової реєстрації в національних органах реєстрації, якими можуть бути або державні органи, або громадські (Торговельні Палати) організації тощо.

У Великій Британії приблизним аналогом товариств з обмеженою відповідальністю континентальної Європи *є приватні компанії з обмеженою відповідальністю*. Ці компанії не можуть мати більше 50 засновників і окрім вищезазначених рис товариств з обмеженою відповідальністю мають певні ознаки акціонерних компаній. Так, приватні компанії з обмеженою відповідальністю можуть випускати акції, які можуть передаватись третім особам за приватною угодою.

В США аналогом є так звані *корпорації,* які мають ще більше ознак акціонерних товариств. Капітал корпорації ділиться на акції або на паї, що не має принципової різниці. Учасники корпорацій несуть обмежену відповідальність за результати діяльності корпорації тільки в межах сум, сплачених за акції. Для корпорацій обов'язковою є публічна звітність про результати діяльності, чого немає для товариств з обмеженою відповідальністю

континентальної Європи. Від акціонерних товариств корпорації відрізняються відсутністю відкритої підписки на акції.

До загальних рис *акціонерних товариств* континентальної Європи відносяться: утворення шляхом випуску акцій на пред'явника; акції товариства обертаються на фондовій біржі та вільно переходять від однієї особи до іншої; відповідальність акціонерів обмежена тільки коштами, сплаченими за акції; за результати діяльності відповідає само товариство своїм майном; керівництво поточною діяльністю та представництво при укладанні угод надається директору або директорам, які обираються на загальних зборах учасників та входять до складу керівництва товариства; директори можуть нести відповідальність за результати роботи акціонерного товариства всім своїм майном; акціонерні товариства повинні публікувати річні звіти про результати своєї діяльності (звіти правління, баланси та рахунки прибутків або збитків).

У Великій Британії аналогом акціонерних товариств є *публічні (відкриті) компанії з обмеженою відповідальністю*. Ці компанії мають здійснювати відкриту підписку на акції, мати відповідні документи на ведення бізнесу, певну величину акціонерного капіталу. Аналогічні риси мають і акціонерні товариства у США.

Поширеним явищем в багатьох країнах є так звані *холдинг-компанії* або *холдинги*. Холдинги – це акціонерні товариства, які створюються з метою управління контрольними пакетами акцій інших компаній. Діють холдинги через систему участі, тобто через володіння певною кількістю акцій інших компаній. Система участі, як правило, доповнюється особистою унією, тобто тим, що одні і ті ж особи займають керівні посади в декількох компаніях. Підприємство, яке контролює діяльність інших, називається головним, материнським, основним.

В Англії та США підприємства, які знаходяться під контролем головного підприємства, поділяються на філії, дочірні компанії, асоційовані компанії.

Філії не є юридичними особами, не мають свого статуту, діють від імені та за дорученням головного підприємства. Як правило, філії мають однакову з материнським підприємством назву.

Дочірні підприємства, навпаки, є юридичними особами, мають своє майно, ведуть самостійний баланс тощо. Материнське підприємство не несе матеріальної відповідальності за роботою дочірнього підприємства, хоча і здійснює контроль за його діяльністю, призначає керівників тощо. В свою чергу, дочірні підприємства можуть мати пакети акцій інших, так званих онукових підприємств тощо.

Асоційовані підприємства є юридично самостійними суб'єктами господарювання і формально не знаходяться під контролем материнського підприємства, але пов'язані з ним певними інтересами.

Досить часто при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності партнерами по бізнесу (контрагентами) можуть виступати *об'єднання підпри-*

ємств. В цьому випадку кожне підприємство є самостійним суб'єктом ділових відносин, зберігає юридичну та господарську самостійність, але при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинно враховувати та відстоювати інтереси об'єднання, до якого входить. Найчастіше такими об'єднаннями підприємств є картелі, синдикати, пули, трести, консорціуми, концерни, промислово-фінансові групи тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть, що означає правовий статус суб'єкта господарювання як партнерів по бізнесу?
2. Наведіть порівняльну характеристику партнерів по бізнесу (контрагентів) за правовим статусом.
3. Охарактеризуйте особливості правового статусу одноосібних підприємств в континентальній Європі, Великій Британії та США.
4. Охарактеризуйте особливості правового статусу об'єднання осіб в континентальній Європі, Великій Британії та США.
5. Охарактеризуйте особливості правового статусу об'єднання капіталів в континентальній Європі, Великій Британії та США.
6. Охарактеризуйте правовий статус філій, дочірніх підприємств та асоційованих підприємств.
7. Назвіть основні види об'єднань підприємств, які можуть бути партнерами по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності.

8.3 Посередники у зовнішньоекономічній діяльності

Посередництво – це такий вид діяльності, при якому інтереси сторін узгоджує третя особа – посередник, отримуючи від цього певну вигоду (дохід, прибуток). *Посередники* – це особи (юридичні і фізичні), які представляють інтереси виробників або споживачів, а самі не є такими.

Посередницькі операції у зовнішньоекономічній діяльності регулюються нормами Цивільного права та відповідними нормами Міжнародного торгового права, які визначає Міжнародна торгова Палата (м. Париж).

Особливості посередницької діяльності:

а) представляючи інтереси контрагентів, посередники здійснюють за їх дорученням як юридичні, так і фактичні дії;

б) посередники не тільки здійснюють укладення угод, але й часто їх фінансують, надають послуги, беруть на себе певні ризики;

в) посередницькі угоди здійснюються на договірній основі.

Принципи, на яких здійснюють свою діяльність посередники:

- рівноправність сторін у посередницьких угодах;
- підприємливість (господарська кмітливість, зацікавленість, винахідливість у вирішенні конкретних задач);
- оперативність (мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань);
- економічна зацікавленість (отримання певної вигоди, зиску).

Всіх посередників у зовнішньоекономічній діяльності можна класифікувати за 4-ма основними ознаками (рис. 8.3):

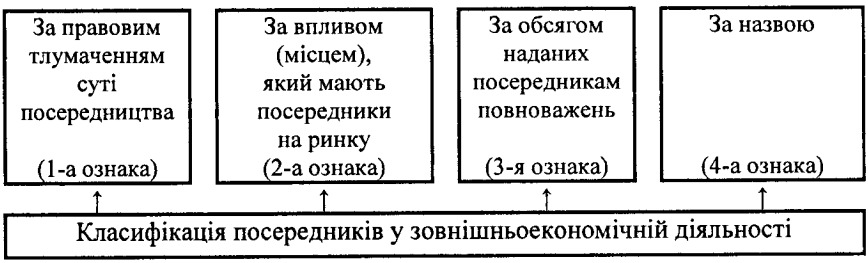

Рисунок 8.3 – Посередники у зовнішньоекономічній діяльності

За *першою ознакою* виділяють два підходи до тлумачення суті посередництва: англо-американський та континентальний (Європа). *Англо-американське тлумачення* сутності посередництва передбачає більшу свободу дій для посередників та їх регулювання переважно судовим порядком. *Континентальне тлумачення* сутності посередництва передбачає більше обмежень свободи дій для посередників та регулювання їх дій переважно на законодавчому рівні.

За *другою ознакою*, тобто залежно від впливу (місця), який мають посередники на ринку, вони поділяються на: звичайних (або простих) посередників; посередників з правом «першої руки»; монопольних (або ексклюзивних) посередників.

Звичайні (прості) посередники мають право виконувати на визначеній території певні дії та отримувати від цього винагороду від довірителя. Посередницькі угоди такого типу не обмежують прав довірителя (експортера або імпортера), який також може самостійно виконувати аналогічні на цьому ринку дії та залучати інших посередників. Такі угоди укладаються на короткий термін (до року). Після цього довіритель може обрати іншого посередника (залежно від результатів роботи першого).

Посередники з правом «першої руки» – це ті ж звичайні (прості) посередники, але в їх посередницькому договорі з довірителем (експортером або імпортером) зазначено, що довіритель завжди має спочатку запропонувати цьому посереднику право виконувати певні дії на визначеній території і лише після відмови посередника, довіритель має право запропонувати виконувати такі ж дії іншому посереднику або виконувати їх самостійно. Тобто посередники з правом «першої руки» мають більші можливості для аналізу зробленої пропозиції (за ціною, обсягами дій, розмірами винагороди, наслідками тощо) і у випадку недостатньої вигідності запропонованої пропозиції відмовитись від неї.

Монопольні (ексклюзивні) посередники – це такі посередники, які отримали право від довірителя виконувати певні дії на обумовленій території протягом певного часу, а сам довіритель втрачає право виконувати анало-

гічні дії або пропонувати виконувати їх іншим посередникам. Якщо довіритель все ж таки виконав ці дії на даній території сам або через інших посередників, то він має сплатити монопольному (ексклюзивному) посереднику винагороду, яка була передбачена в угоді, якби обумовлені в договорі дії безпосередньо виконував монопольний посередник.

За *третьою ознакою*, тобто залежно від обсягу наданих посередникам повноважень, всіх їх можна згрупувати в 4 групи (рис. 8.4).

Посередники першої групи не мають права самостійно укладати зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами, а діють тільки від імені довірителя та за його рахунок, отримуючи відповідну винагороду. Типовими посередниками першої групи виступають агенти-представники, брокери та торгові агенти.

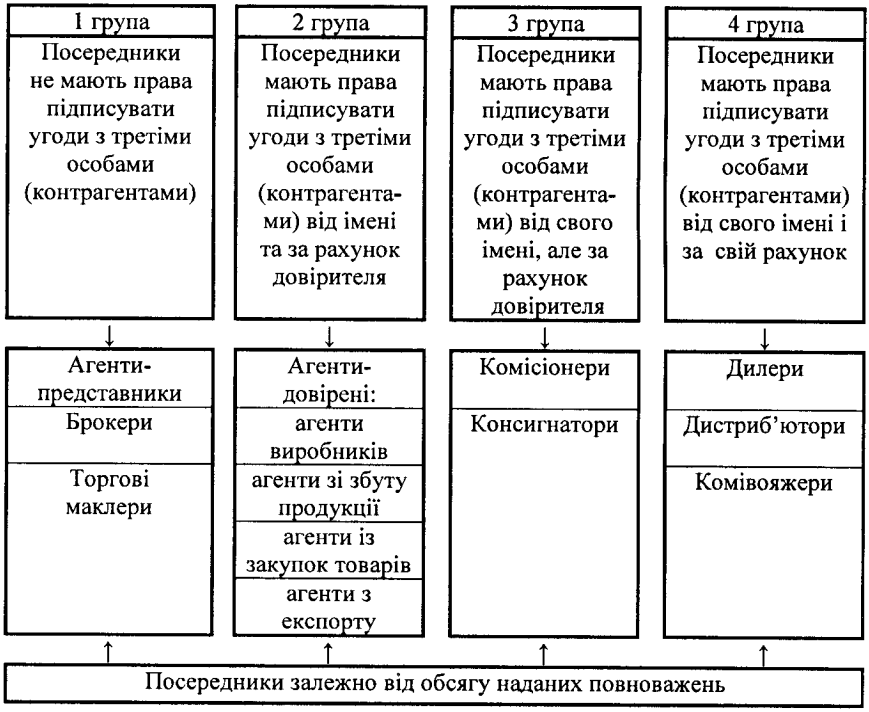

Рисунок 8.4 – Характеристика посередників залежно від обсягу наданих повноважень

Агенти-представники – це посередники, які представляють інтереси довірителя на певних ринках. Основні обов'язки таких посередників: здійснювати маркетингові дослідження ринку; надавати довірителю відповідну інформацію про технічні характеристики тих чи інших видів продукції,

ціни, умови експлуатації тощо; створювати сприятливий імідж довірителя; організовувати ділові зустрічі довірителя з потенційними партнерами.

На роль агентів-представників залучаються солідні підприємства або фізичні особи, які мають високий статус у діловому світі. У випадку, коли за сприянням агента-представника була укладена угода, довіритель виплачує йому винагороду до 2–5% від загальної вартості угоди.

Брокери – це посередники (фізичні та юридичні особи), які мають відповідні повноваження та працюють на біржах за певними жорсткими правилами. Брокер не є стороною угоди між контрагентами, а вирішує тільки питання знаходження покупців і продавців з метою сприяння підписання договору між ними. На кожну посередницьку операцію брокер отримує спеціальні повноваження та вказівки від довірителя (клієнта).

Винагорода брокера, яка залежно від сфери його діяльності носить назви брокеридж, куртаж, провізіон тощо, не є компенсацією витрат робочого часу брокера за виконану роботу, а є оцінкою його компетенції, знань ринку, продукції, цін, активності на ринку тощо. Зазвичай величина винагороди брокера визначається у процентах від вартості укладеної угоди або у твердих сумах від кількості укладених угод.

Торгові маклери – це такі посередники (зазвичай дрібні, не дуже відомі підприємства або фізичні особи), які взагалі не беруть участі в укладанні угод, а тільки зводять контрагентів можливої угоди. Підприємницький дохід маклер отримує у вигляді винагороди, розмір якої залежить від вартості укладеної угоди.

Посередники другої групи, які носять загальну назву *агентів-довірених*, мають право самостійно укладати угоди з іншими партнерами по бізнесу від імені довірителя (експортера або імпортера) та за його рахунок, отримуючи відповідну винагороду. Зазвичай величина агентської винагороди встановлюється у процентах від вартості укладених угод (ціни реалізації товарів, обсягу будівельних робіт тощо). Може бути і така ситуація, коли посереднику встановлюється стабільна невелика винагорода плюс виплата процентів залежно від вартості укладених ним угод.

Типовими посередниками другої групи є агенти-виробники, агенти зі збуту продукції, агенти із закупок товарів, агенти з експорту і т. ін.

Агенти виробників представляють інтереси декількох експортерів (виробників) певних видів продукції, які доповнюють один одного, і вирішують питання продажу цих видів продукції на певних ринках.

Агенти зі збуту продукції отримують право на збут всієї продукції підприємства або її частини на всіх (або певних) ринках. Агент зі збуту продукції є нібито відділом збуту підприємства, але не входить до організаційної структури виробника.

Агенти із закупок товарів (або агенти з постачання) займаються купівлею потрібної підприємству продукції на визначених ринках.

Агенти з експорту продукції вирішують питання експорту певних видів продукції підприємства на визначені ринки.

Агенти-довірені залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє великі обсяги однорідної продукції і йому потрібні надійні посередники, які можуть працювати на різних ринках на тривалій, постійній основі.

Посередники третьої групи мають право самостійно укладати зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами від свого імені, але за рахунок довірителя, отримуючи від цього відповідну винагороду. Типовими посередниками третьої групи є комісіонери та консигнатори.

Комісіонери – це посередники (фізичні або юридичні особи), які на зовнішніх ринках діють від свого імені, але за рахунок і на користь довірителя. Комісіонери є посередниками тільки для довірителя. Для контрагентів комісіонери виступають стороною угоди (продавцем чи покупцем).

Комісіонери залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє товари, виробництво та реалізація яких вимагають відносно тривалого часу, пошуку надійних партнерів тощо. Взаємовідносини комісіонера з довірителем у цьому випадку будуються на тимчасовій, хоча і довготривалій основі.

В угоді між довірителем та комісіонером зазначається, за якими цінами комісіонер має виконувати доручення довірителя. Якщо комісіонер виконав доручення довірителя (експортера) за вищими цінами, то він має сплати різницю довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що з частини додаткового доходу комісіонер може отримати додаткову винагороду. Якщо комісіонер виконав доручення довірителя (експортера) за нижчими цінами, то він має відшкодувати втрати довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що за певних умов це відшкодування не здійснюється.

Якщо комісіонер виконав доручення довірителя (імпортера) за нижчими цінами, то він має сплати різницю довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що з частини додаткового доходу комісіонер може отримати додаткову винагороду. Якщо комісіонер виконав доручення довірителя (імпортера) за вищими цінами, то він має відшкодувати втрати довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що за певних умов це відшкодування не здійснюється.

Якщо в посередницькій угоді комісіонер дає гарантії довірителю про те, що укладений комісіонером договір буде обов'язково виконаний, то таке зобов'язання комісіонера називається *делькредере* і передбачає виплату комісіонеру додаткової винагороди.

Консигнатори – це посередники (фізичні або юридичні особи), які діють від свого імені, але за рахунок і на користь певної особи, яка називається *консигнантом.* При цьому консигнант поставляє продукцію на склад консигнатора, який знаходиться за кордоном, та дає право консигнатору реалізовувати цю продукцію на певних ринках. Ціни реалізації поставленої

продукції зазвичай не обумовлюються. Винагорода консигнатора в цьому випадку становить різницю між цінами, які були визначені консигнантом, та цінами реалізації продукції.

Консигнаційна угода між посередником (консигнатором) та консигнантом має низку особливостей: а) визначає, види та обсяг продукції, яка може одночасно знаходитись на складі консигнатора; б) визначає термін консигнації, протягом котрого має бути реалізована завезена партія продукції; в) визначає обов'язки консигнатора застрахувати продукцію, оскільки вона є власністю консигнанта до моменту продажу; г) визначає вид консигнації, яка може бути безповоротною, частково поворотною та поворотною.

Безповоротна консигнація означає, що, якщо продукція не була реалізована консигнатором у визначений термін, то останній має викупити її у консигнанта за визначеними цінами. *Частково поворотна консигнація* означає, що частина продукції приймається на умовах безповоротної консигнації, а частина – на умовах повернення у випадку її не реалізації.

Наприклад, сторони домовились, що із загальної суми консигнації у 500 тис. грн продукція вартістю 350 тис. грн була прийнята на умовах безповоротної консигнації, а продукція у 150 тис. грн – на умовах поворотної консигнації. Консигнатор протягом обумовленого терміну реалізував продукції на 250 тис. грн. Тоді виходить, що залишилась не реалізованою продукція на суму 250 тис. грн. Тому продукція на суму 150 тис. грн повертаються консигнанту, а продукція на суму (250 – 150) = 100 тис. грн має бути викуплена консигнатором за обумовленими цінами.

Поворотна консигнація означає, що вся нереалізована консигнатором продукція повинна бути повернута консигнанту. Витрати на це зазвичай консигнант та консигнатор ділять навпіл.

Посередники четвертої групи за дорученням довірителя мають право самостійно укладати зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами від свого імені та за свій рахунок. Вигода посередника – це різниця в цінах продажу продукції та її покупки у довірителя. Ризик того, що покупець не заплатить за продукцію, лежить на посередникові, а не на довірителі.

Типовими посередниками четвертої групи є дилери, дистриб'ютори та комівояжери.

Дилери – це посередники (фізичні або юридичні особи), які, виконуючи доручення довірителя , діють на певних ринках від свого імені та за свій рахунок. Тобто дилери отримують від довірителя продукцію за певною ціною, а реалізують їх за іншою, більш високою ціною, отримуючи від цього певну вигоду. Тому в посередницьких угодах між дилерами та довірителями обумовлюються або надбавки до ціни продукції, яка підлягає реалізації, або знижки з ціни, якщо продукція підлягає реалізації за фіксованими цінами. Основні типи дилерів: трейдери, джобери, спредери.

Трейдери – це дилери, які отримують вигоду від купівлі-продажу продукції за рахунок коливань цін на неї в довготерміновому періоді (напри-

клад, протягом року). *Джобери* (або *скальпери*) – це дилери, які отримують вигоду від купівлі-продажу продукції за рахунок коливань цін на неї в короткотерміновому періоді (наприклад, протягом доби, години). *Спредери* – це дилери, які отримують вигоду від проведення арбітражних угод, тобто угод, які рознесені у просторі (коли угоди укладаються одночасно на різних ринках) або у часі (коли угоди укладаються в різні відрізки часу на одному ринку).

Дилери залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє різноманітну продукцію у великих кількостях. Взаємовідносини дилера з довірителем в цьому випадку будуються на довготривалій постійній основі.

Дистриб'ютори – це посередники (фізичні або юридичні особи), які, виконуючи доручення довірителя, отримують від нього певну продукцію та реалізують її або за вищими цінами або розподіляють її серед інших дистриб'юторів за заздалегідь визначеними цінами. Окрім цього, дистриб'ютори мають ексклюзивні права на реалізацію даної продукції, тобто інші посередники такими правами не користуються.

Винагорода дистриб'ютора складається з обсягу реалізованої продукції ним самим, а також додаткового гонорару, який він отримує від того, що залучає в свою мережу інших дистриб'юторів, які також реалізують дану продукцію та збільшують доходи першого дистриб'ютора.

Комівояжери – це фізичні особи, які, виконуючи доручення довірителя, отримують у нього певну продукцію та безпосередньо доставляють її споживачам за заздалегідь визначеними (або не визначеними) цінами. Комівояжери – це роз'їзні представники торгових підприємств. Винагорода комівояжера складається з обсягу реалізованої та доставленої споживачам продукції, купленої у довірителя.

За *четвертою ознакою,* тобто за назвою, посередниками можуть виступати торгові, комісійні, агентські, брокерські фірми, фектори і т. ін.

Торгові фірми – це такі посередники, які взаємодіють з постійними клієнтами, підтримують з ними тривалі контакти та працюють переважно на дилерській основі. Є багато різновидів таких посередників:

а) *оптові бази* виступають посередниками між промисловими підприємствами та дрібними торговими підприємствами. Оптові підприємства за свій рахунок купують за кордоном та у вітчизняних виробників певні товари та реалізують їх окремим споживачам дрібними партіями, отримуючи прибуток за рахунок різниці в ціні;

б) *оптово-роздрібні* за свій рахунок купують за кордоном та у вітчизняних виробників певну продукцію та реалізують її у власній мережі магазинів (магазинах-складах), отримуючи прибуток за рахунок різниці в ціні;

в) *експортні фірми* закуповують за свій рахунок продукцію на внутрішньому ринку та перепродують її за кордоном від свого імені;

г) *імпортні фірми* закуповують за свій рахунок продукцію за кордоном та перепродують її на внутрішньому ринку іншим оптовим або роздрібним торговцям;

д) *торгові доми* – це такі посередники, які об'єднують функції експортних та імпортних фірм;

е) *стокісти* – це такі фірми, які перебувають в країні, яка здійснює імпорт продукції, та ведуть експортно-імпортні операції на основі спеціального договору про консигнаційний склад, який є доповненням до основного договору купівлі-продажу продукції. Стокісти мають власні склади, продають продукцію за свій рахунок та від свого імені, чим і відрізняються від консигнаторів;

ж) *дистриб'юторські фірми* – це фірми, які здійснюють імпорт продукції і виступають як торговці за договором на основі угоди про надання їм ексклюзивних права на продаж цієї продукції. Дистриб'юторські фірми купують та продають імпортну продукцію за свій рахунок.

Комісійні фірми – це такі посередники, які працюють з довірителями переважно на комісійній основі. Є багато різновидів таких посередників:

а) *комісійні експортні фірми* є представниками вітчизняних експортерів (виробників). Вони здійснюють поставку продукції за кордон, її транспортування, технічне обслуговування, страхування тощо. Комісійні експортні фірми можуть виконувати обов'язки *конфірмаційних* домів, тобто беруть на себе ризик щодо кредитів, які вони від імені експортерів (виробників) надають закордонним імпортерам (покупцям);

б) *комісійні імпортні фірми* є представниками імпортерів своєї країни. Вони розміщують замовлення за кордоном на придбання потрібної вітчизняним підприємствам продукції від свого імені, але за їх рахунок.

Агентські фірми – це такі посередники, які працюють з довірителями переважно на агентській основі, тобто виступають від імені і за рахунок довірителів. Такі фірми тісно співпрацюють з довірителями, але юридично вони завжди зберігають повну незалежність.

Брокерські фірми – це невеликі фірми, спеціалісти яких мають високу кваліфікацію і переслідують мету зведення між собою потенційних контрагентів. Окрім цього, брокерські фірми підтримують постійні зв'язки з комерційними банками, що дозволяє їм іноді фінансувати угоди (у заставу під товар). Брокерські фірми надають клієнтам кваліфіковану інформацію, випускаючи низку бюлетенів.

Фектори – це посередники, які виконують широке коло посередницьких обов'язків переважно від імені експортерів продукції. Наприклад, фектори експортують продукцію своїх довірителів, фінансують експортні операції, виплачують аванси виробникам (експортерам), видають кредити покупцям (імпортерам), страхують зовнішньоторговельні операції тощо. Таких фірм особливо багато у США, Канаді та Англії.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте означення понять «посередництво» та «посередники».
2. Назвіть і поясніть принципи, за якими здійснюється посередницька діяльність.
3. За якими основними ознаками побудована класифікація посередників, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності?
4. Поясніть різницю в тлумаченні посередництва в країнах континентальної Європи та в США.
5. Поясніть, за якими правилами на світових ринках працюють звичайні посередники, посередники з правом «першої руки», монопольні посередники.
6. Які ви знаєте групи посередників залежно від обсягу наданих ним повноважень? Поясніть основну різницю в діяльності цих груп посередників.
7. Охарактеризуйте суть діяльності агентів-представників, брокерів та торгових маклерів. Як визначається величина винагороди цих посередників?
8. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як агенти-виробники, агенти зі збуту продукції, агенти із закупок товарів, агенти з експорту. Як визначається величина винагороди цих посередників?
9. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як комісіонери. Як визначається величина винагороди комісіонерів?
10. Поясніть значення терміну «делькредере».
11. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як консигнатори. Як визначається величина винагороди консигнаторів?
12. Поясніть суть безповоротної, поворотної та частково поворотної консигнації.
13. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як дилери. Як визначається величина винагороди дилерів?
14. Охарактеризуйте суть діяльності трейдерів, джоберів та спредерів? Що є загальним та відмінним в їх діяльності?
15. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як дистриб'ютори. Як визначається величина винагороди дистриб'юторів?
16. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як комівояжери. Як визначається величина винагороди комівояжерів?
17. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як торгові фірми. Як визначається величина прибутку, який отримують ці посередники?
18. Назвіть основі різновиди торгових фірм.
19. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як оптові бази, оптово-роздрібні бази, експортні та імпортні фірми, торгові доми, стокісти, дистриб'юторські фірми.
20. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як комісійні фірми. Як визначається величина прибутку, який отримують ці посередники? Назвіть основі різновиди комісійних фірм.
21. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як агентські фірми. Як визначається величина прибутку, який отримують ці посередники?
22. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників, як брокерські фірми. Назвіть їх основні функції.
23. Охарактеризуйте суть діяльності таких посередників у зовнішньоекономічній діяльності, як фектори. Назвіть їх основні функції.

8.4 Пошук партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності

Пошук потенційних партнерів по бізнесу – початковий етап зовнішньоекономічній діяльності. Це дуже відповідальна задача, оскільки від її успішного вирішення багато в чому залежить фінансовий стан як самого бізнесмена, який займається зовнішньоекономічною діяльністю, так і перспективи його бізнесу.

На сучасному етапі розвитку світового ринку вибір надійного зовнішньоекономічного контрагента (партнера по бізнесу) суттєво ускладнився. Для цього є певні об'єктивні причини.

По-перше, відбулося значне збільшення кількості потенційних партнерів на зовнішніх ринках, з'явилася велика кількість нових підприємств і фірм, включаючи, на жаль, і недобросовісних;

по-друге, спостерігається багатократне зростання фінансових, технічних, екологічних, політичних ризиків, які виникають в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

по-третє, відбувається загострення конкурентної боротьби на всіх ринках, що впливає на фінансовий стан підприємств, які можуть бути контрагентами вітчизняних підприємств;

по-четверте, відсутність у переважної більшості вітчизняних підприємств досвіду у здійсненні зовнішньоекономічних операцій тощо.

На сьогодні є багато схем пошуку майбутніх контрагентів (партнерів по бізнесу) для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Одна з таких схем наведена на рис. 8.5.

I	Вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на вибір партнерів по бізнесу
II	▶ Формулювання критеріїв, якими потрібно користуватись при виборі партнерів по бізнесу
III	▶ Збір та аналіз інформації про закордонні підприємства, які можуть бути потенційними партнерами по бізнесу
IV	▶ Зіставлення інформації про закордонні підприємства з прийнятими критеріями та окреслення кола потенційних партнерів по бізнесу
V	▶ Вступ з потенційними партнерами по бізнесу у ділові контакти
VI	▶ Підготовка та проведення ділових переговорів з потенційними партнерами по бізнесу
VII	▶ Остаточний вибір партнера по бізнесу та укладення з ним зовнішньоекономічного договору

Рисунок 8.5 – Основні етапи пошуку партнерів по бізнесу

Початковим (або першим) етапом пошуку майбутніх партнерів по бізнесу є вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників, які безпосередньо чи опосередковано впливають на вибір потенційних партнерів.

До *зовнішніх* чинників належать: соціально-політичне, правове, міжнародне положення країни, з підприємствами якої планується укласти зовнішньоекономічні угоди; культурні особливості цієї країни, її традиції, звичаї тощо; стан розвитку ринку певної продукції в цій країни і т. ін.

До *внутрішніх* чинників, які безпосередньо чи опосередковано впливають на вибір потенційного партнера по бізнесу, належать: мета, предмет, терміни можливої співпраці; прогнозована форма співпраці з потенційними партнерами; досвід минулих років, якщо він зрозуміло є; прогнозований спосіб укладення зовнішньоекономічних угод тощо.

Так, *метою* можливої співпраці може бути: входження на закордонні ринки з новою продукцією; розширення частки ринку цієї продукції; збільшення обсягів продажів на цільовому ринку; використання збутових та сервісних можливостей потенційного партнера для проникнення на інші ринки; організація спільної діяльності у третіх країнах тощо.

Предметом можливої співпраці може бути купівля-продаж певної продукції, надання послуг, купівля сировини, бартерна угода, угода з давальницькою сировиною, експорт, імпорт продукції і т. ін.

Суттєво впливає на вибір партнерів по бізнесу прогнозований *спосіб укладення зовнішньоекономічних угод*. Як відомо, є два основних способи укладення угод: прямий та опосередкований. *Прямий спосіб* укладення угод передбачає, що сторони розробляють та укладають зовнішньоекономічну угоду, безпосередньо спілкуючись одна з одною. *Опосередкований спосіб* укладення угод передбачає, що угоди між сторонами укладаються через посередників.

Другим етапом пошуку майбутніх партнерів по бізнесу є формулювання критеріїв, якими потрібно користуватися вітчизняному підприємству при виборі потенційних партнерів у зовнішньоекономічній діяльності.

Найхарактернішими *загальними критеріями* при виборі партнерів по бізнесу можуть бути:

а) висока ділова репутація партнера на світовому ринку, яка означає, що він добросовісно виконує свої зобов'язання, цивілізовано веде переговори, не має судових позовів до себе за невиконання договірних зобов'язань тощо;

б) солідність партнера по бізнесу, тобто наявність вагомих кількісних показників діяльності, що викликають повагу. Це можуть бути великі обсяги виробництва; значна частка ринку, яку він займає; велика кількість працюючих; наявність власної мережі збуту тощо;

в) позитивні відгуки про діяльність потенційного партнера по бізнесу в засобах масової інформації, що викликають довіру (хоча, в принципі, потрібно враховувати, що їх також можна замовити);

г) стабільний фінансовий стан потенційного партнера по бізнесу, тобто високі показники фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності тощо;

д) високий технологічний рівень виробництва, тобто наявність сучасної техніки, використання прогресивних технологічних процесів тощо);

е) висока конкурентоспроможність продукції потенційного контрагента;

ж) кваліфікований менеджмент, тобто наявність у керівництві потенційного партнера по бізнесу успішних та відомих топ-менеджерів, які мають досвід роботи в цій галузі, на цих ринках, з цією продукцією тощо;

и) зацікавленість у потенційного партнера по бізнесу активно співпрацювати з вітчизняними підприємствами. Це дуже важливо, оскільки дозволить отримати від потенційного партнера по бізнесу передовий виробничий досвід, знання, вміння тощо;

к) застосування потенційним контрагентом сучасних прогресивних підходів до організації виробничо-збутової, комерційної, науково-технічної, маркетингової діяльності і т. ін.

При *виборі посередника* головними критеріями можуть бути: його висока ділова репутація та відомість на даному ринку; високий технологічний стан матеріально-технічної бази; наявність кваліфікованих спеціалістів; досвід роботи з продукцією, яку виготовляє підприємство, на відповідних сегментах ринку; значні фінансові можливості посередника для здійснення різних ділових операцій тощо.

Третім етапом пошуку потенційних партнерів по бізнесу та посередників є збір та аналіз інформації про закордонні підприємства, які можуть бути потенційними партнерами або посередниками у зовнішньоекономічній діяльності. Основні види робіт, які потрібно при цьому виконати, наведено на рис. 8.6.

Основні види (етапи) робіт зі збирання та аналізу інформації про потенційних партнерів по бізнесу		
1-й етап	2-й етап	3-й етап
Створення на підприємстві системи збирання та вивчення інформації про закордонні підприємства	Складання на кожне закордонне підприємство (фірму) відповідного досьє та його вивчення	Зіставлення досьє закордонних підприємств, які нас зацікавили, з визначеними критеріями та відбір тих підприємств, з якими доцільно розпочати переговори про співпрацю

Рисунок 8.6 – Основні види робіт зі збирання та аналізу інформації про потенційних партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності

Насамперед, на підприємстві потрібно налагодити роботу зі збирання інформації про закордонні підприємства. На великих підприємствах доці-

льно створити спеціальну систему (службу) зі збирання інформації про потенційних закордонних контрагентів (партнерів). На малих підприємствах ця робота зазвичай доручається менеджеру зовнішньоекономічній діяльності. Робота зі збирання інформації має проводитись постійно та сумлінно і передбачати:

- збір інформації про підприємства, які нас цікавлять і з якими ми плануємо організувати співпрацю;
- збір інформації про підприємства, з якими нами вже були укладені зовнішньоекономічні угоди;
- збір інформації про нові підприємства, які раптом з'явились на ринку;
- збір інформації про підприємства-конкуренти тощо.

Інформації про закордонні підприємства збирається за такими напрямами: а) загальна характеристика підприємства, вид діяльності, номенклатура виробництва, роль на ринку тощо; б) спеціальні питання: платоспроможність підприємства, його фінансовий стан; зацікавленість до співпраці з нами; ділова характеристика посадових осіб; інші питання.

Основними *джерелами інформації* про закордонні підприємства та фірми є:

1) інформація, яка збирається підприємством самостійно: від працівників самого підприємства, що мають інформацію, отриману під час переговорів та співпраці з закордонними партнерами; від представників інших закордонних та вітчизняних підприємств; із засобів масової інформації, які мали контакти із закордонними підприємствами, які нас цікавлять тощо;

2) інформація, яка публікується самими закордонними підприємствами. Це звіти, проспекти, історія підприємства, плани підприємства, ювілейні та рекламні видання; досягнення підприємства, ділові зв'язки тощо;

3) огляди преси (журналів та газет), яка спеціалізується на збиранні інформації про суб'єктів господарювання всіх країн. Найвідомішими виданнями, які публікують надійну та достовірну інформацію про підприємства, є такі видання, як «Business Week», «The Wall Street Journal», «Fortuna» та інші. Ці журнали публікують відомості про випуск окремих видів продукції, обсяги капіталовкладень в певні галузі, злиття та поглинання підприємств, призначення та звільнення керівників (посадових осіб), вартість акцій, аналізують стратегію діяльності підприємств тощо;

4) розгорнуті довідники про підприємства, які видаються в різних країнах спеціалізованими агенціями та видавництвами. В них публікується найрізноманітніша інформація про підприємства, а саме: найменування, адреси, роки заснування, історії розвитку; напрямки діяльності; основні характеристики продукції; відомості про матеріально-технічну базу; банки, через які підприємства здійснюють розрахунки; наявність дочірніх підприємств; керівні органи і керівники; ділові зв'язки керівників з іншими підприємствами тощо;

5) комп'ютеризована база даних про підприємства, яку створюють спеціалізовані компанії. Ця інформація розміщена на компакт-дисках, які можна придбати, а також в мережі INTERNET. Найвідомішу комп'ютеризовану базу даних створила американська корпорація «Dun and Bradstreet», яка збирає інформацію про підприємства, що працюють в сфері економіки, бізнесу, маркетингу. Щорічно ця корпорація видає до 14 млн довідок;

6) інформація, що надається спеціалізованими консультаційно-довідковими бюро; консультаційними фірмами; комерційними банками; Промислово-торговельними палатами тощо. Ці організації за відповідну плату продають зацікавленим сторонам інформацію про тих чи інших закордонних суб'єктів бізнесу, яку вони збирають по всьому світу (через власні філії), систематизують, переводять в комп'ютерний вигляд тощо;

7) інші джерела, до яких можна віднести: перегляд списку постійних партнерів підприємства, відкритої преси, проспектів закордонних підприємств, телефонних довідників; реклами по телебаченню, в газетах тощо; участь в роботі міжнародних виставок, ярмарок, конференцій; аналіз рекомендацій осіб, які заслуговують довіри і т. ін.

Другим етапом робіт зі збирання та аналізу інформації про закордонні підприємства є складання так званих *досьє* на кожне закордонне підприємство. В загальному вигляді досьє підприємства складається з 3-х документів: карти закордонного підприємства; відомостей про переговори з закордонним підприємством; відомостей про ділові контакти цього закордонного підприємства.

Карта підприємства являє собою анкету, в якій дається характеристика різних сторін діяльності підприємства, а саме: найменування підприємства (на іноземній та українській мові), зміна найменування; країна реєстрації; поштова адреса, телефон, факс, електронна адреса; рік заснування (реорганізації, приєднання, злиття тощо); предмет (вид) діяльності; форма власності: приватна, державна тощо; організаційно-правова форма господарювання: ТОВ, АТ, приватне підприємство тощо; належність капіталу (національний, іншої країни, змішаний); наявність філій, дочірніх підприємств, участь в капіталі інших підприємств та інші зв'язки; присутність підприємства на закордонних ринках: країни, сегменти, обсяги тощо; найважливіші конкуренти; власники підприємства; керівники підприємства; інші особи, що співпрацюють з підприємством (консультанти); інформація, що характеризує фінансовий стан підприємства (баланси підприємства за низку років, звіти про результати фінансової діяльності; активи, величина статутного капіталу, обсяги з продажів, чистий прибуток); обсяги інвестицій тощо; негативні відомості: невиконання зобов'язань, рекламації, арбітражні і судові справи; інша інформація, наприклад, докази того, що закордонне підприємство зацікавлене до роботи на українських ринках або співпрацювати безпосередньо з нашим підприємством тощо.

В результаті відбираються ті закордонні підприємства, які можуть в подальшому стати партнерами по бізнесу вітчизняних підприємств.

Третім етапом робіт по збиранню та аналізу інформації про закордонні підприємства *є зіставлення досьє закордонних підприємств,* які нас зацікавили, *з визначеними критеріями,* та відбір тих підприємств, з якими доцільно розпочати переговори про майбутню співпрацю. Цей етап роботи можна вважати *четвертим етапом* загального комплексу робіт з пошуку партнерів по бізнесу (див. рис. 8.5).

Досвід відбору закордонних підприємств для подальшої співпраці показує, що залежно від ситуації, *потрібно враховувати й інші обставини,* які можуть в подальшому найсуттєвішим чином вплинути на ефективність співпраці з закордонними партнерами (контрагентами). Наприклад, потрібно обережно обирати собі в контрагенти (партнери) закордонні підприємства, які є державними.

Справа в тому, що державні підприємства мають дещо іншу мету діяльності, між приватні. На відміну від приватних підприємств, одержання прибутку не є головним для державних підприємств. Тому їх менеджери не завжди прагнуть працювати з найменшими витратами і з найбільшим прибутком. Через це державні підприємства нерідко бувають збиткові. Цю обставину повинні ураховувати українські бізнесмени, які укладають угоди з закордонними державними підприємствами.

При виборі посередників, наприклад, потрібно чітко визначити правові аспекти взаємодії довірителя (експортера або імпортера) та посередника в цій країні, а саме: норми права якої країни будуть застосовуватись у випадку співпраці довірителя та посередника. Справа в тому, що в більшості країн таке право обирається сторонами угоди самостійно, і цим правом може бути право або країни довірителя, або країни посередника. Але в деяких країнах (Бельгія, країни Латинської Америки) всі посередники, що діють на території цих країн і виконують доручення довірителів з інших країн, завжди мають користуватись нормами права країн, де вони працюють (тобто нормами права Бельгії або країн Латинської Америки).

Потрібно також чітко визначити, хто саме – експортер (тобто довіритель) або посередник – буде сплачувати податки в країні, до якої здійснюється експорт продукції? Тут потрібно пам'ятати такі загальні правила:

а) коли експортер (довіритель) здійснює свою діяльність на території країни імпорту через створене ним *дочірнє підприємство,* тоді податки сплачує дочірнє підприємство (а фактично – експортер);

б) якщо посередник є агентом і знаходиться в *трудових відносинах* зі своїм експортером (довірителем), тоді податки в цій країні сплачує агент (а фактично – експортер);

в) якщо експортер діє на території країни імпорту через своє постійне представництво, тоді податки сплачує постійне представництво (а фактично – експортер).

П'ятий етап пошуку партнерів по бізнесу (рис. 8.5) передбачає: вступ підприємства з потенційними партнерами у ділові контакти. Тут є такі основні підходи: пасивний та активний, а також специфічні підходи.

Пасивний підхід полягає в тому, що підприємство надає певну інформацію про себе та очікує, хто із потенційних партнерів відгукнеться. Цей спосіб не дуже ефективний, хоча і дешевий.

Активний підхід полягає в тому, що ініціатива вступу в ділові контакти виходить від найзацікавленішого підприємства. Для цього використовуються: оферти, запити; презентація (показ) нових видів продукції спеціально для потенційних партнерів; проведення екскурсій на підприємство; прес-конференцій тощо.

Оферта – це письмова комерційна пропозиція експортера (виробника), спрямована потенційним імпортерам (покупцям) з пропозиціями про можливу поставку продукції, надання послуг тощо. Правила застосування оферти визначені Конвенцією ООН «Про договори міжнародної купівлі-продажу товарів», яка була підписана 11 квітня 1980 року у м. Відні. Оферта буває 3-х видів: вільна, тверда та захисна.

Вільна оферта надсилається декільком потенційним покупцям (імпортерам) одночасно. Вона не зазначає строк подання відповіді і тому не пов'язує експортера (виробника) зі своєю пропозицією. Експортер (виробник) укладає угоду з тим, хто першим надіслав відповідь про бажання співробітничати або з будь-яким іншим імпортером (покупцем). Відсутність протягом одного місяця відповіді від потенційного імпортера (покупця) свідчить про відсутність інтересу до зробленої пропозиції. Відповідати потенційним покупцям на вільну оферту необов'язково.

Тверда оферта надсилається експортером (виробником) тільки одному потенційному імпортеру (покупцю) з зазначенням терміну подання відповіді і зобов'язанням експортера (виробника) не робити подібних пропозицій іншим покупцям протягом установленого терміну. У випадку згоди покупець надсилає експортеру (виробнику) відповідне підтвердження. Якщо підтвердження від імпортера (покупця) у визначений термін не надійшло, експортер (виробник) надсилає оферту іншому потенційному покупцю.

Захисна оферта – це така пропозиція експортера (виробника), в якій обумовлюються умови можливої угоди, заздалегідь неприйнятні для імпортера (покупця). Така оферта використовується у випадку, коли експортер (виробник) отримав запит від небажаного покупця, або коли ринки вже поділені між партерами, або коли експортеру вже надійшли пропозиції від імпортерів (покупців), в яких він більше зацікавлений, але експортер не відкидає можливість співпраці з цими імпортерами (покупцями) у подальшому.

Запит – це письмова комерційна пропозиція імпортера (покупця), спрямована експортеру (виробнику, посереднику) з проханням надіслати оферту. В запиті зазначаються: найменування продукції, яку б хотів придбати імпортер (покупець), вимоги до якості, кількості, строки поставки продукції, які є бажаними для покупця. Пропозиції імпортера (покупця) відносно цін на продукцію не наводяться.

Запит може мати форму *замовлення.* Це буде у тому випадку, коли імпортер (покупець) висловлює прохання до експортера (виробника) виготовити та відвантажити йому певну продукцію на певних умовах з таким приписом: «Оплату гарантуємо». Традиційно в Україні в замовленні стоять два підписи: керівника підприємства та головного бухгалтера. Але для зовнішньоекономічної діяльності це не є обов'язковим.

Якщо замовлення прийнято експортером (виробником) без застережень, то він має спрямувати імпортеру (покупцю) підтвердження такого змісту: «Підтверджуємо отримання Вашого замовлення на поставку та приймаємо його до виконання. Ваше замовлення буде виконане нами з усією ретельністю (старанністю) і у визначені терміни».

Якщо попередньо сторони дійшли згоди про налагодження співпраці, але потрібні певні додаткові узгодження, то сторони вступають одна з одною в ділові переговори, де остаточно вирішуються всі питання, які не можливо вирішити шляхом листування.

До поширених і специфічних форм вступу партнерів в ділові контакти можна віднести: торги на біржах (товарних, валютних, фондових); торги на аукціонах і тендерах; участь в роботі міжнародних виставок та ярмарок; посилкову торгівлю (зокрема через мережу INTERNET).

Біржі – це місце, де потенційні партнери по бізнесу випадково знаходять один одного в умовах, коли на ринку діє багато продавців та багато покупців. Особливості торгівлі на біржах:

а) тут здійснюється торгівля стандартизованими промисловими та сільськогосподарськими товарами у великих обсягах;

б) всі угоди укладаються через посередників (брокерів), що представляють інтереси кожної із сторін;

в) угоди між брокерами укладаються в усній формі за певними правилами, але мають силу твердого контракту, що гарантується біржою;

г) партнери по бізнесу вибираються не безпосередньо, а випадково, залежно від того, хто саме з ким уклав угоду в умовах обмеженості часу, або хто першим виголосив «куплено», «продано» тощо;

д) на біржах укладаються контракти як з реальним товаром, так і ф'ючерсні контракти, які переслідують мету проведення біржових спекуляцій.

Аукціони – це місце, де взаємодіють один продавець та багато покупців і де контрагенти знаходять один одного за принципом: «покупцем є той, хто запропонує найвищу ціну». Торгівля на аукціонах проводиться за жорсткими правилами, які встановлюють час і порядок огляду продукції, час проведення аукціону, порядок оформлення контрактів тощо.

Сьогодні в світі історично склалися центри аукціонної торгівлі:

- з продажу вовни: Лондон, Ліверпуль, Сідней, Антверпен;
- з продажу хутра: Лондон, Нью-Йорк, Монреаль;
- з продажу чаю: Лондон, Амстердам, Калькутта, Коломбо;
- з продажу тютюну: Амстердам, Нью-Йорк;

- з продажу прянощів: Лондон, Амстердам;
- з продажу антикваріату: Лондон, Амстердам.

Міжнародні тендери – це місце, де взаємодіють один імпортер (покупець) та багато експортерів (продавців) і де партнери знаходять один одного за принципом: «продавцем є той, хто запропонує найнижчу ціну».

Суть тендеру: імпортер (або замовник) наперед оголошує свої вимоги до продукції тощо, а експортери (виробники, продавці) пропонують свої послуги і ціну. Все це відбувається у закритому режимі. Перемагає той експортер (виробник, продавець), кого вибере покупець. Критерієм вибору може бути мінімальна ціна пропозиції, інші умови.

Види тендерів: а) *відкриті*, коли в торгах можуть брати участь всі бажаючи; б) *закриті*, коли в торгах можуть брати участь тільки ті, кого запросив імпортер (замовник, покупець); в) *одиничні,* коли імпортер (замовник, покупець) спочатку робить пропозицію тільки одному експортеру (виробнику, продавцю). Якщо умови цього експортера неприйнятні для покупця, то робиться пропозиція наступному експортеру (виробнику, продавцю) і так далі. Інформація про те, на яких умовах переміг той чи інший експортер (виробник, продавець), практично ніколи не розголошується.

Міжнародні ярмарки – це місця, де періодично (або постійно) організуються великі ринки для показу (демонстрації) різних видів продукції та її купівлі-продажу шляхом укладання торгових угод на поставку цієї продукції в майбутньому.

Міжнародні виставки – це місця, де періодично (або постійно) організуються демонстрація досягнень в сфері виробництва, науки і техніки окремих країн, підприємств тощо с метою орієнтації виробників і покупців, вивчення потенційного попиту, стимулювання підписання протоколів про наміри (співробітництва, торгівлі тощо).

Посилкова торгівля – це така форма вступу партнерів по бізнесу в ділові контакти, коли сторони знаходять одна одну шляхом розміщення замовлень на певну продукцію, зразки якої наведені в каталогах, шляхом використання мережі INTERNET (так звана електронна комерція). Пошук партнерів по бізнесу через INTERNET не змінює сутності пошуку партнерів по бізнесу, а змінює технологію такого пошуку. Пошук партнерів через мережу INTERNET складається з таких 4-х основних етапів:

а) вивчення інформації про продукцію та підприємства, що її виготовляють, розміщену зацікавленими особами на відповідних сайтах;

б) обмін інформацією між зацікавленими сторонами (так званий електронний обмін даними);

в) розміщення однією із зацікавлених сторін відповідного замовлення, яке має електронний вигляд, та його оплата за вказаною адресою;

г) пересилання замовленої продукції поштою (або іншим способом). Окремі види товарів можуть бути переслані електронним способом (кінофільми, тексти тощо).

Переваги електронної комерції:

- дає можливість вибору партнерів по бізнесу незалежно від їх географічного розташування;
- дає можливість підприємствам пропонувати свою продукцію і послуги одразу всьому світу;
- базується на найсучасніших досягненнях науки і техніки, включаючи електронну пошту, електронні платежі, факси тощо;
- дає можливість здійснити повний цикл торгових операцій: замовлення, виписування рахунків, оплата, перевезення, отримання. Тобто дає можливість реалізувати основні етапи зовнішньоекономічної угоди: пошук партнера, розміщення та замовлення, постачання продукції.

Разом з тим, електронна комерція має і певні недоліки. Так, поки ще не вдалося створити синтаксис глобальної мови ділового спілкування, хоча спочатку передбачалось, що ця мова буде машинно-програмно-незалежною, але подолати у повному обсязі перешкоди національних стандартів та торгових звичаїв ще не вдалося. Окрім цього, не до кінця вирішеним питанням є сплата контрагентами митних, податкових та інших платежів.

Окрім того, використання такої форми пошуку партнерів по бізнесу можливо тільки у випадку, коли імпортер (покупець) бажає придбати певні види продукції (зазвичай, це товари народного вжитку) у незначних обсягах.

Після того, як потенційні партнери по бізнесу «знайшли» один одного, починається *шостий етап* – підготовка та проведення ділових переговорів між потенційними партнерами по бізнесу. *Ділові переговори* – це обмін поглядами, думками тощо між потенційними партнерами, який має за мету знайти конкретні рішення з тих чи інших питань та підписати відповідний договір. На цьому етапі остаточно виявляються наміри учасників зовнішньоекономічної діяльності, їх бажання до співпраці, уточнюють показники майбутньої діяльності, права, обов'язки та відповідальність сторін тощо.

При позитивному вирішенні всіх питань здійснюється підготовка проекту зовнішньоекономічного договору. До підготовки проекту договору залучаються фахівці, безпосередньо пов'язані з сутністю ділових питань, які потрібно вирішити під час переговорів: маркетологи, юристи, економісти, фінансисти, транспортники тощо. Висновки спеціалістів бажано підтверджувати економічними розрахунками.

Сьомий етап – етап підписання зовнішньоекономічного договору. Зазвичай, це робиться в урочистій обстановці. Не зайвим буде і невеликий банкет, який зазвичай оплачує експортер (продавець).

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть, чому в сучасних умовах пошук партнерів по бізнесу (потенційних контрагентів) у зовнішньоекономічній діяльності значно ускладнився.

2. Назвіть та дайте характеристику основних етапів пошуку партнерів по бізнесу (контрагентів) у зовнішньоекономічній діяльності.

3. Назвіть основні зовнішні чинники, які впливають на вибір партнерів по бізнесу (контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності.

4. Назвіть основні внутрішні чинники, які впливають на вибір партнерів по бізнесу (контрагентів зовнішньоекономічній діяльності.

5. Назвіть основні способи укладення зовнішньоекономічних угод, охарактеризуйте їх переваги та недоліки, випадки застосування.

6. Поясніть, за яких умов доцільно залучати посередників у зовнішньоекономічній діяльності.

7. Сформулюйте основні критерії вибору партнерів по бізнесу (контрагентів) у зовнішньоекономічній діяльності.

8. Сформулюйте основні критерії вибору посередників у зовнішньоекономічній діяльності.

9. Охарактеризуйте зміст основних видів робіт зі збирання та аналізу інформації про потенційних партнерів по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності.

10. Назвіть та охарактеризуйте основні джерела інформації про потенційних закордонних партнерів по бізнесу.

11. Що являє собою досьє на закордонне підприємство? Яку воно містить інформацію?

12. Назвіть правила, за якими між експортером (довірителем) та посередником розподіляються обов'язки зі сплати податків.

13. Назвіть основні підходи, за якими здійснюється вступ потенційних партнерів по бізнесу в ділові контакти.

14. Поясніть суть пасивного способу вступу потенційних партнерів по бізнесу у ділові контакти.

15. Поясніть суть активного способу вступу потенційних партнерів по бізнесу у ділові контакти.

16. Дайте означення поняття «оферта». Які є види оферт? Поясніть їх суть та призначення.

17. Дайте означення поняття «запит». Поясніть його суть та призначення. За яких умов запит перетворюється у замовлення?

18. Охарактеризуйте суть пошуку партнерів по бізнесу на біржах? Сформулюйте особливості торгівлі на біржах.

19. Охарактеризуйте суть пошуку партнерів по бізнесу на аукціонах? Поясніть особливості торгівлі на них.

20. Охарактеризуйте суть пошуку партнерів по бізнесу на міжнародних тендерах. Назвіть основні види тендерів та поясніть особливості їх проведення.

21. Назвіть мету проведення міжнародних виставок і ярмарок та охарактеризуйте суть пошуку партнерів по бізнесу на них?

22. Поясніть, що являє собою електронна комерція? Яким способом партнери по бізнесу є тут в ділові контакти?

23. Охарактеризуйте суть, переваги та недоліки пошуку партнерів по бізнесу через мережу INTERNET.

24. Які питання вирішуються сторонами під час проведення ділових перемовин. Як здійснюється підписання зовнішньоекономічного договору?

ЛІТЕРАТУРА

1. Дахно І. І. Міжнародна економіка : навчальний посібник / І. І. Дахно, Ю. А. Бовтрук. – К. : МАУП, 2002. – 216 с.

2. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник / . Дроздова Г. М. – К. : ЦУЛ, 2002. – 172 с.

3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991.

4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман / За ред. проф. І. В. Багрової. – Дніпропетровськ, ДДФЕІ, 2002. – 585 с.

5. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. – К., Вид-во «Фінансист», 2002. – 635 с.

6. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / Кириченко О. А. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.

7. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини : навчальний посібник / Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. – К. : Знання-Прес, 2001.– 277 с.

8. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Частина ІІ. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : практикум / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 224 с.

9. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник у 2-х частинах. Частина І / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 142 с.

10. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник у 2-х частинах. Частина ІІ / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

11. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Частина ІІІ. Глобальні закономірності розвитку сучасного ринку : практикум / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2008. – 127 с.

12. Козловський В. О. Укладання зовнішньоекономічних договорів і контрактів : навчальний посібник / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 166 с.

13. Міжнародні валютно-кредитні відносини : підручник / А. С. Філіпенко, В. І. Мазуренко, В. Д. Сікора та ін. / За ред. А. С. Філіпенка. – К. : Либідь, 1997. – 208 с.

14. Предприятие на внешних рынках: Внешнеторговое дело / Под ред. С. И. Долгова, И. И. Кретова. – М. : Изд. БЕК, 1997. – 784 с.

15. Руденко Л. В. Організація міжнародних кредитно-розрахункових операцій в банках : посібник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 376 с.

16. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева. – К. : Центр навч. літератури, 2004.– 384 с.

17. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навчальний посібник / Під заг. ред. А. І. Кредісова / Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. – К. : 1997. – 448 с.

18. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка: теорія міжнародної торгівлі і фінансів : підручник для магістрантів з міжнародної економіки і державної служби / Савельєв Є. В. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 504 с.

19. Сухарський В. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика : навчальний посібник (курс лекцій) / Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. – Тернопіль : Астон, 2005. – 464 с.

Навчальне видання

Козловський Володимир Олександрович

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Навчальний посібник

Рукопис оформлено *В. Козловським*

Редактор *О. Ткачук*

Оригінал-макет виготовлено *О. Ткачуком*

Підписано до друку 12.12.2019.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різографічний. Ум. друк. арк. 9,0.
Наклад 50 (1-й запуск 1–21) пр. Зам. № 2019-169.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
інформаційний редакційно-видавничий центр.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 65-18-06.
press.vntu.edu.ua,
E-mail: kivc.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

КОЗЛОВСЬКИЙ
Володимир Олександрович

Кандидат економічних наук, доцент, з 1997 року – професор Міжнародної кадрової академії.

З 1972 року постійно працює у Вінницькому національному технічному університеті. З 1982 р. по 2002 р. та з 2007 р. по 2010 р. – завідувач кафедри економіки промисловості і організації виробництва.

Наукові інтереси: проблеми розвитку виробничого менеджменту і підприємництва. Автор більш 190 наукових праць, 7 монографій, 45 навчальних посібників, більш 50 методичних розробок.