

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**А.В. КЛЮЧНИК
Н.І. ГАЛУНЕЦЬ**

«Менеджмент ЗЕД»

Курс лекцій

Миколаїв 2014р.

Опорний конспект лекцій розглянуто на засіданні кафедри світового сільського господарства та зовнішньоекономічної діяльності факультету менеджменту МНАУ протокол №5 від 24 січня 2014 року.

ЗМІСТ

Анотація

Мета та завдання навчальної дисципліни

Склад, обсяг і термін виконання змістовних модулів

Лекція 1. Менеджмент ЗЕД підприємства, його суть і особливості

Лекція 2. Система регулювання ЗЕД в Україні

Лекція 3. Управління ЗЕД на рівні підприємства

Лекція 4. Планування ЗЕД на рівні підприємства

Лекція 5. Організація експортних та імпорتنих операцій на підприємстві

Лекція 6. Вибір та вивчення іноземних партнерів при виході на зовнішній ринок

Лекція 7. Організація ЗЕД через посередників

АНОТАЦІЯ

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі країни.

Якщо раніше зовнішньоекономічні зв'язки здійснювались лише спеціалізованими зовнішньоекономічними організаціями, то тепер кожне підприємство в Україні одержало право самостійно виходити на зовнішній ринок. У цих умовах першочерговим завданням стає опанування вітчизняними підприємцями теоретичних аспектів та практичного світового досвіду встановлення економічних зв'язків із зарубіжними партнерами, проникнення з пропозиціями на ринки інших країн, здійснення фінансових та товарних операцій, які дотримують національних інтересів у міжнародній експортно-імпортній та інвестиційній діяльності. Все це вимагає нових підходів до управління ЗЕД. Тому вивчення різних аспектів управління ЗЕД, особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни викликає сьогодні велику практичну цікавість.

Курс тісно пов'язаний з дисциплінами “Економіка світового сільського господарства”, “Основи ЗЕД”, “Облік у зарубіжних країнах”, “Облік у ЗЕД”, “Основи менеджменту”, “Міжнародний менеджмент”, “Міжнародне право”, “Основи митного і валютного законодавства”, “Макроекономіка”, “Міжнародні економічні відносини”, “Мікроекономіка”, “Міжнародна економіка”, “Цивільне право”, “Діловий етикет”, “Маркетинг”, “Фінанси ЗЕД”, “Аналіз ЗЕД”.

Аннотация

Внешнеэкономическая деятельность всегда была и остается важной составляющей общественного развития Украины, несмотря на изменения в политической ситуации, экономической конъюнктуре и правовой среде страны.

Если раньше внешнеэкономические отношения осуществлялись лишь специализированными внешнеэкономическими организациями, то теперь каждое предприятие в Украине получило право самостоятельно выходить на внешний рынок. В этих условиях первоочередной задачей становится овладение отечественными предпринимателями теоретических аспектов и практического мирового опыта установления экономических отношений с зарубежными партнерами, проникновение с предложениями на рынки других стран, осуществление финансовых и товарных операций, которые соблюдают национальные интересы в международной экспортно-импортной и инвестиционной деятельности. Все это требует новых подходов к управлению ЗЕД. Поэтому изучение разных аспектов управления ЗЕД, особенно на равные предприятия как основного и первоочередного звена внешнеэкономического комплекса страны вызывает сегодня большое практическое любопытство.

Курс тесно связан с дисциплинами “Экономика мирового сельского хозяйства”, “Основы внешнеэкономической деятельности”, “Учет в зарубежных странах”, “Учет в внешнеэкономической деятельности”, “Основы менеджмента”, “Международный менеджмент”, “Международное право”, “Таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности”, “Макроэкономика”, “Международные экономические отношения”, “Микроэкономика”, “Международная экономика”, “Гражданское право”, “Деловой этикет”, “Маркетинг”, “Финансы внешнеэкономической деятельности”, “Анализ внешнеэкономической деятельности”.

The summary to discipline

The foreign trade activities always was and remains of relevant Ukraine, component public progressing, despite of variations in a political, economical situation and legal environment of country.

If earlier external economic ratios were carried out only specialized external economic entities, now each plant in Ukraine has received the right independently to exit on the exterior market. In these conditions to prime problems there is a mastering by the domestic businessmen of idealized aspects and practical world(global) expertise of installation of economical ratios with the foreign partners, infiltration with the offers on the markets of other countries, realization of financial and documentary operations, which one abide national concerns in international export-import and investment activity. All this requires(demands) the new approaches to control foreign trade activities. Therefore analysis of miscellaneous aspects of control foreign trade activities, specially on the equal plants as basic and prime link of an external economic complex of country calls today large practical curiosity.

The course is intimately connected to disciplines « Economics of a world(global) agriculture », « a Fundamentals of foreign trade activities », « the Account(record-keeping) in foreign countries », « the Account(record-keeping) in foreign trade activities », « a Fundamentals of management », « International management », «International law», « Customs regulation of foreign trade activities », «Macroeconomics», « International economical ratios », «Microeconomics», « International economics », « the Civil right », « Business of ethics», «Marketing», « the Finance of foreign trade activities », « Analysis of foreign trade activities ».

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета викладання дисципліни «Менеджмент ЗЕД» полягає у формуванні у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань і практичних навичок щодо прийняття і виконання управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Завдання викладання курсу «Менеджмент ЗЕД» - теоретико-практична підготовка студентів для розв'язання конкретних завдань та прийняття управлінських рішень у ЗЕД в умовах формування ринкової моделі господарювання, зокрема:

- вироблення навичок розроблення та реалізації стратегічних та тактичних планів у сфері ЗЕД;
- організування ЗЕД;
- мотивування персоналу, контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД;
- здійснювання та управління ризиками ЗЕД;
- вироблення ефективних управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- формування системи інформаційного забезпечення ЗЕД;
- управління транснаціональними компаніями;
- здійснення антикризового управління ЗЕД.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- сутність та методологічні основи менеджменту ЗЕД;
- управління ЗЕД на рівні держави;
- організація та управління товарообмінними операціями;
- організація ЗЕД через посередників;
- правове забезпечення експортно-імпортних операцій;
- регулювання експортних та імпортних операцій;
- організація та управління ЗЕД на підприємстві;
- стратегії проникнення на зовнішні ринки;
- стратегічне планування ЗЕД;
- форми та принципи організації зовнішньоекономічної служби підприємства;
- особливості вивчення зарубіжних ринків та оцінки їх привабливості;
- управління зовнішньоторговими угодами підприємства.

вміти володіти:

- культурною сучасного управлінського мислення з врахуванням особливостей міжнародного середовища функціонування суб'єктів ЗЕД;
- основними культурними та національними стереотипами при взаємодії з іноземними контрагентами;
- сучасними підходами до управління ЗЕД підприємств;
- вміннями щодо дослідження, аналізування, діагностування ЗЕД підприємства як передумови управлінських рішень;
- методами, процесом, технологією, функціями менеджменту ЗЕД;

- інструментарієм планування, організування, мотивування. Контролювання та регулювання ЗЕД;
- уміннями щодо обґрунтування, оптимізування та прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- навичками щодо розробки стратегічних і тактичних планів ЗЕД, побудови структур управління ЗЕД, добору кадрів у ЗЕД, мотивування фахівців у сфері ЗЕД, контролювання та регулювання ЗЕД, створення інформаційного забезпечення у ЗЕД, управляти ТНК, СП тощо.

Склад, обсяг і термін виконання змістовних модулів

Найменування модуля	Змістові модулі курсу	Найменування змістовних модулів	Розподіл навчального часу				
			ЛК	ПЗ	СР	ІЗ	Разом
1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	1. Організаційні основи менеджменту ЗЕД	1. Менеджмент ЗЕД підприємства, його суть і особливості	2	2	8		12
		2. Управління ЗЕД на рівні держави		2	8		10
		3. Управління ЗЕД на рівні підприємства	2	2	5		9
		4. Планування ЗЕД на рівні підприємства	2	2	5		9
	2. Організація зовнішньоторгових операцій	5. Організація експортно-імпорتنих операцій на підприємстві	2	2	5		9
		6. Правове забезпечення експортно-імпорتنих операцій		2	10		12
		7. Маркетингове дослідження зовнішнього ринку		2	5		9
		8. Вибір та вивчення іноземних партнерів при виході на зовнішній ринок	2	2	5		7
		9. Ділове спілкування в ЗЕД	2	2	5		7
	3. Управління зовнішньоторговими угодами підприємства	10. Зміст і структура ЗТК		2	2		4
		11. Організація контролю, виконання та припинення ЗТК	2	2	5		9
		12. Порядок реєстрації ЗТК		2	5		7
Всього за модуль		x	14	26	68	x	108
Всього з навчальної дисципліни			14	26	68	x	108

МОДУЛЬ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція 1

Менеджмент ЗЕД підприємства, його суть і особливості

1. Поняття та принципи менеджменту ЗЕД.
2. Функції менеджменту ЗЕД.
3. Методи менеджменту ЗЕД.
4. Застосування підходів до менеджменту ЗЕД.

1. Поняття та принципи менеджменту ЗЕД

Поняття “менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” – порівняно нове. Для того, щоб з’ясувати його суть і особливості, необхідно спочатку з’ясувати зміст поняття “зовнішньоекономічна діяльність” та “менеджменту”.

Зміст менеджменту визначається: по-перше, його сферою, тобто тим об’єктом, про управління яким іде мова. Такою сферою може бути виробництво, транспорт, торгівля, фінанси, інвестиції, ЗЕД. Звідси конкретизація видів менеджменту: менеджмент виробництво, менеджмент фінансів, менеджмент торгівлі, менеджмент інвестиції, менеджмент ЗЕД .

По-друге, рівнем управління, тобто тим рівнем, на якому здійснюються управління даним об’єктом, даною сферою. Таким рівнем може бути державний рівень, регіональний, галузевий, рівень виробничого підприємства та ін.

В результаті проведення реформ в зовнішній сфері сформувалось два поняття: “зовнішньоекономічні зв’язки” і “ЗЕД”

У Законі України “Про зовнішньоекономічну діяльність” (ст. 1), прийнятому 16.04.1991 р., зазначено, що “Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності побудована на взаємовідносин на між

ними, що має місце як на території України, так і за її межами”. Тому очевидно, що ЗЕД включає два типи ділових операцій: операції українських суб’єктів господарювання за межами України та закордонних господарських суб’єктів із різних країн в Україні.

На відміну від зовнішньоекономічних зв’язків (ЗЕЗ), які являють собою різні форми, засоби і методи зовнішньоекономічних відносин між країнами, ЗЕД висвітлює зовнішньоекономічну діяльність на рівні виробничих структур (фірм, організацій, підприємств, об’єднань і т.д.).

ЗЕД розглядають як один із аспектів ЗЕЗ. Разом з тим, це самостійна діяльність підприємства, яка являється, з одного боку, складовою частиною, господарської діяльності, котра здійснюється на іншому міжнародному рівні, у взаємозв’язку з господарськими суб’єктами інших країн.

З’ясувавши суть і зміст поняття “ЗЕД” можна дати визначення поняття “менеджмент ЗЕД”. Слід зазначити, що останнє доречно розглядати, як на макро- так і на мікрорівні.

На макрорівні менеджмент ЗЕД – це управління та регулювання ЗЕД суб’єктів ЗЕД, зовнішньоекономічних зв’язків регіону, держави.

Менеджмент ЗЕД підприємства являє собою управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов’язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту.

Менеджмент ЗЕД підприємства – цілеспрямоване, системне управління ЗЕД щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання.

Менеджмент ЗЕД тісно пов’язаний із міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління транснаціональними компаніями.

Менеджмент ЗЕД базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, якою це має відношення до операцій

даного підприємства. При цьому сам менеджмент ЗЕД ґрунтується на визначних принципах.

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття тих або інших рішень. Ці правила можуть бути декларовані в спеціальних документах або ж бути своєрідною традицією, нормою, звичаєм. Частіше усього має місце поєднання і того й іншого.

Під принципами в менеджменті розуміють традиції, звичаї, правила, закономірності та норми, яких має дотримуватись менеджери (керівники, спеціалісти). Однією з особливостей менеджменту ЗЕД є те, що з одного боку, він є побудованим на принципах загального менеджменту, а з іншого боку, формується з врахуванням принципів ЗЕД.

Можна виділити три рівні принципів ЗЕД: загальні, специфічні і національні.

Загальні принципи ЗЕД – це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. До загальних принципів менеджменту ЗЕД відносяться:

1. Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, який передбачає вміле використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні ЗЕД підприємства.

2. Принцип науковості управління ЗЕД означає, насамперед, розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Дотримання цього принципу на практиці управління міжнародними діловими операціями передбачає виявлення організацією попиту і пропозиції на її продукцію за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами в країні-експортері та ін.

3. Принцип системного підходу до управління, який передбачає вирішення комплексу виникаючих завдань з урахуванням їх взаємозв'язків та впливу різноманітних факторів. Даний принцип передбачає необхідність розуміння менеджерами ЗЕД, що ЗЕД є лише частиною бізнесу

підприємства, і якщо він не рентабельний, то це загрожує і зовнішньоекономічним операціям даного підприємства. Принцип системності ЗЕД включає також взаємозв'язок міжнародних операцій даної компанії з міжнародним бізнесом у цілому. Оскільки самі по собі операції навіть великої фірми (не кажучи вже про невеличкі українські компанії) займають у загальному обсязі міжнародного бізнесу незначну частину, доводиться пристосовуватися до законів цього бізнесу.

4. Принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності, що передбачає розподіл прав та обов'язків між менеджерами під час проведення ЗЕД.

5. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку, що передбачає створення багаторівної системи управління, в якій здійснюється контроль за діяльністю усіх ланок системи на підставі зворотного зв'язку.

6. Принцип взаємовигідності ЗЕД: кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток. Проте дотримуватися цього принципу не просто через значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами, використання бартерних операцій та ін. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу і врахування, розмежування різноманітних потоків прибутків і витрат.

Крім наведених загальних принципів управління ЗЕД, багато специфічних принципів, яких також необхідно дотримуватися. Специфічні принципи ЗЕД закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той чи інший акт. Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в "Хартії економічних прав і обов'язків держав", прийнятій IV Спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974р. Хартія була прийнята разом із Декларацією про встановлення нового економічного порядку та Програмою дій з його встановлення. Ряд принципів розглядає Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТГ).

Значна частина специфічних принципів діє на регіональному рівні. Для України особливий інтерес становлять принципи ЗЕД у Європейському Союзі (ЄС). Вони містяться в так званій Білій книзі (1985 р.).

Принципи ЗЕД у рамках Співдружності Незалежних Держав (СНД) у даний час є предметом дискусії.

Національні принципи ЗЕД закріплюються в законодавчих актах відповідних країн. Оскільки всі країни використовують тією чи іншою мірою механізми державного регулювання ЗЕД, то існує і відповідна правова основа таких дій.

Щодо ЗЕД українських підприємств, то її принципи закріплені в ст. 2 Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність”. Причому ці принципи охоплюють і діяльність іноземних суб’єктів господарської діяльності в Україні:

Система згаданих принципів включає :

- ✓ суверенітет;
- ✓ свободу;
- ✓ юридичну рівність і недискримінацію;
- ✓ верховенство закону;
- ✓ захист інтересів суб’єктів підприємницької діяльності;
- ✓ еквівалентність обміну.

2. Функції менеджменту ЗЕД

Дотримання тих чи інших принципів при здійсненні ЗЕД можливо лише при виконанні персоналом підприємства конкретних функцій.

Кожна річ, яка існує на землі відіграє якусь роль, для чогось призначена. Іншими словами виконує якусь функцію, що в перекладі з латинської означає здійснення, виконання.

Функції менеджменту ЗЕД – це засоби вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту ЗЕД.

Кожна функція менеджменту ЗЕД являє собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій і спрямована на розв'язання

специфічних і різноманітних проблем управління ЗЕД, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Функції, які виникають на підприємстві при здійсненні ЗЕД поділяються на виконавчі, організаційні та функції управління.

Виконавчі функції реалізуються працівниками відповідно до своїх конкретних завдань, функціональних обов'язків та кваліфікації.

Організаційні функції охоплюють внутрішню організацію підприємства та організацію взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Внутрішня організація підприємства охоплює три головні аспекти: кадрове забезпечення; впровадження ефективної організації структури та організаційний розвиток. Організаційна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем відображає адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища і передусім до нових джерел конкуренції та економічного зростання, а також зростання ролі інформаційного ресурсу у формуванні конкурентних переваг тощо.

Функції управління – поділ праці у процесі управління. Вони поділяються на:

- функції загального управління – порядок функціонування підприємства, а також його взаємодію із зовнішніми організаціями та установами;

- функції спеціалізованого управління, які поділяються на:

- технологічні функції – передбачають розробку раціональних систем виробництва продукції, технології її створення, переробки, зберігання та транспортування;

- функції забезпечення – виконання вимог технології виробництва та реалізації продукції шляхом забезпечення його усім необхідним;

- координаційні функції – прогнозування розвитку підприємства; виробничо-економічне та оперативне технічне планування, організацію виробничих процесів, управління, контроль та регулювання процесу виробництва та реалізації продукції.

Також функції управління можна поділити на дві групи:

1. група функцій з підготовки даних:

- облік – дозволяє фіксувати стан об'єкта управління;
- контроль – виявляються та відбираються дані, які містять інформацію про відхилення об'єкта управління від нормального режиму функціонування;
- аналіз даних використовується з метою виявлення залежності між впливом зовнішнього середовища та параметрами об'єкта управління;
- нормування – визначаються дозволені значення параметрів об'єкта управління, за яких він функціонує у нормальному режимі;
- прогнозування – передбачає обробку даних з метою визначення можливих варіантів поведінки об'єкта управління та зовнішнього середовища.

2. група функцій прийняття рішень:

- організація – прийняття рішень щодо побудови або зміни структури об'єктів або процесів;
- планування – розробка моделі майбутнього стану об'єкта;
- програмування – складання програми, яка визначає послідовність та взаємозв'язок дій, виконання яких дозволить виконати план;
- регулювання – прийняття рішень з метою ліквідації відхилень від нормального режиму функціонування об'єкта управління.

Усі перераховані функції виконуються у визначеній послідовності.

Основними функціями менеджменту ЗЕД є планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Звичайно, всі зазначені функції менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності мають істотні особливості.

Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі підприємства в сфері ЗЕД і що повинні робити члени цього підприємства, щоб досягнути цих цілей. У процесі планування варто враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Крім того, слід враховувати і маркетинг зовнішньоекономічної діяльності, який базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних

клієнтів, просування товарів і послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій і численних обмежень і т.д.

По-іншому виглядає і функція організації в зовнішньоекономічній діяльності. Наприклад, перед підприємством, що виходить на закордонні ринки, відразу ж виникає запитання: створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати там закордонних посередників? Це специфіка організації зовнішньоекономічної діяльності, оскільки внутрішні ділові операції організувати набагато простіше і менш ризиковане. Тобто, організація – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення як загальних цілей, так і в сфері ЗЕД. Тобто, організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач здійснення ЗЕД.

При плануванні і організації роботи в сфері ЗЕД керівник визначає, що конкретно повинна виконати дане підприємство, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація - це процес спонукання працюючих до діяльності для досягнення цілей в сфері ЗЕД.

Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей підприємства в сфері ЗЕД. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж наслідки стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішного розвитку ЗЕД. Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактичне досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. Контроль - це критично важлива і доладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним.

Функція регулювання — вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в здійсненні ЗЕД шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

3. Методи управління ЗЕД

Метод управління – це спосіб здійснення управлінської діяльності, при якому досягаються цілі управління ЗЕД. Методи управління тісно, пов'язані з принципами управління. Методи управління виступають в ролі способів реалізації принципів. Методи мають більш альтернативний характер.

Основними методами управління ЗЕД є: правові, адміністративні, економічні, організаційно-правові.

Правове управління ЗЕД включає розробку та прийняття нормативно-правової бази в Україні та виконання норм міжнародного права, приєднання України до міжнародних організацій та конвенцій, укладання міжнародних угод. Управління ЗЕД підприємства регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньосистемні відносини регламентуються нормативними актами, які укладає керівництво підприємства.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. Ці методи сприяють виконанню таких функцій як облік, аналіз, прогнозування, планування, мотивування, контролювання.

Головними інструментами економічного методу управління є митний тариф на товари, що ввозяться або вивозяться з території України, митні збори, ціни на експортні та імпорتنі товари, акцизний збір, ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик, іноземні інвестиції на території України та ін. Крім того, О.П.Гребельник виділяє:

- тарифне регулювання;
- регулювання експорту та імпорту капіталів;
- валютно-кредитні та фінансові заходи;

- імпорتنі депозити;
- витрати, податки та збору у сфері ЗЕД;
- митні збори;
- непрямі податки у сфері ЗЕД (ПДВ, акциз).

Основними методами адміністративного методу управління є ліцензування і квотування товарів, заборона окремих видів експорту та імпорту товарів, застосування спеціальних імпорتنих процедур та спеціальних правових режимів, заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд зборів, що виникають у процесі ЗЕД.

Основними інструментами організаційно-правового методу управління є підготовка кадрів, сприяння експорту через інформаційно-консалтингове обслуговування, стандартизація та сертифікація експортної продукції, активна реклама, виставки та ярмарки, маркетингові дослідження ринку, законодавче регулювання, об'єднання експортерів тощо.

4. Застосування підходів до менеджменту ЗЕД

Для досягнення високої ефективності ЗЕД необхідно враховувати існуючі підходи в управлінні ЗЕД, а саме:

- історичний підхід – заснований на вивченні явищ у їхньому виникненні і розвитку. В його основі лежить вивчення реальної історії розвитку і управління ЗЕД, виявлення історичних фактів і на цій основі розумове відтворення історичного процесу управління ЗЕД;
- герменевтичний підхід – ґрунтується на сукупності принципів і методів тлумачення й інтерпретації сутності процесу управління ЗЕД. Вони можуть мати форму як нормативно-правових, так інших документів, а також наукових монографій та інших письмових праць вчених;
- ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління ЗЕД і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації. Об'єктом досліджень ситуаційного

підходу виступають найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- системний підхід – дослідження процесу управління ЗЕД як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд управління ЗЕД як системи;

- предметний підхід – дає відповідь на питання що?, тобто розкриває суть ЗЕД та визначається ідеєю зовнішньоекономічних операцій;

- регулярний (функціональний) підхід – відповідає на питання як? Робота менеджерів ЗЕД полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Ідея тієї або іншої зовнішньоекономічної операції може бути реалізована тільки в тому випадку, коли предметний аспект повною мірою відповідатиме функціональному підходу.

- комплексний підхід – методологічні підходи дослідження процесу розвитку і управління ЗЕД не ізольовані один від одного і можуть мати взаємообумовлений характер, що викликає появу повторних підходів. Це пояснюється тим, що ЗЕД явище багатогранне, тому важливе дослідження його властивостей як цілого, так і його складових, а також факторів, які на нього впливають.

Лекція 2 Система регулювання ЗЕД в Україні

ПЛАН

1. Етапи розвитку ЗЕД і управління нею в Україні.
2. Класифікація суб'єктів та видів ЗЕД.
3. Види регулювання ЗЕД. Сутність, мета та принципи державного регулювання ЗЕД.
4. Структура управління ЗЕД. Керуюча та керована ланка.
5. Систематизація методів регулювання ЗЕД.
6. Інструменти регулювання ЗЕД.
7. Зовнішньоекономічна політика.

1. Етапи розвитку ЗЕД і управління нею в Україні.

Виділяють три етапи розвитку даного процесу.

- Перший (1918-1987 р.) – після “холодної” війни менш інтенсивно, а пізніше більш. Проте в середині 80-х років темпи росту зовнішньоторгового обігу Союзу почали різко знижуватись (за рахунок: відсталого стратегії і структури зовнішньоторгового обігу; незадовільного використання експортного потенціалу оброблюваної промисловості; нераціонального використання імпорту; недостатнього використання нових форм ЗЕЗ; недооцінки ролі ЗЕЗ як фактора економічного росту; відчуження безпосередніх виробників від зовнішніх ринків. Підприємства не мали права безпосередньо виходити на зовнішні ринки. Всі питання знаходились у віданні держави та її органів, що максимально звужувало зацікавленість виробників у розвитку експортної продукції).

- Другий етап (1987 – 1991 рр.) – роки перебудови економіки, в тому числі ЗЕЗ в Україні в складі СРСР. Цей етап характеризується ліквідацією державної монополії на зовнішню торгівлю та зміною принципів організації управління ЗЕД. Вирішується два основних завдання: розширення прав міністерств і відомств, об’єднань і підприємств для виходу на зовнішній ринок, установа прямих зв’язків, розвитку виробничої та науково-технічної кооперації; дальшого вдосконалення державного регулювання ЗЕД. Був прийнятий ряд важливих урядових постанов, спрямованих на вирішення даних завдань. Особливо треба відзначити постанову “Про дальший розвиток ЗЕД державних, кооперативних та інших суспільних об’єднань і організацій” від 12.12.88 р., у відповідності з яким всі підприємства отримали право виходу на зовнішній ринок. Велику увагу приділяється перебудові зовнішньоторгового апарату на рівні підприємств, регіонів країни в цілому. Створюється нова система державного регулювання ЗЕД. Проте підприємства, що одержали право виходу на зовнішній ринок не володіли належним досвідом ведення експортно-імпортних операцій, достатніми знаннями в галузі ділових відносин і етиці міжнародного бізнесу.

- Третій етап (1991 р. – лютий 2008 р.) - період реформування і розвитку ЗЕД і її управління в Україні як суверенній державі. Розвиток активного співробітництва з країнами дальшого зарубіжжя, входження в

світовий інтеграційний процес; ЗЕД розглядається як важливий фактор економічного росту, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні. В цей період був прийнятий ряд важливих законодавчих актів, зокрема Закон України “Про ЗЕД”, “Про єдиний митний тариф”, “Про режим іноземного інвестування” та ін. збільшується число суб’єктів ЗЕД, зріс об’єм зовнішньоторгового обігу, розширилась географія зовнішньоекономічних зв’язків.

- Четвертий етап (лютий 2008 р. до теперішнього часу) – вступ України до СОТ.

2. Класифікація суб’єктів та видів ЗЕД.

Еволюція системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності засвідчує, що на певних періодах розвитку міжнародних економічних відносин відбувається домінування того чи іншого суб’єкта. При цьому активність однієї сторони залежить від поведінки іншої.

До основних суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності відносяться:

- фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність і постійно проживають на території України;

- юридичні особи, зареєстровані в Україні і які мають постійне місцезнаходження в Україні;

- об’єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України;

- структурні одиниці іноземних суб’єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України;

- спільні підприємства за участі іноземних суб’єктів господарської діяльності, що зареєстровані в Україні;

- Україна в особі її органів — місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій;

- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Підставою функціонування суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності є внесення даного виду діяльності до статуту підприємства або установчого договору, що надає право підприємствам здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності.

Сукупність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності можна систематизувати за такими критеріями:

- за рівнями;
- дієздатністю;
- способом привласнення результатів діяльності та відповідальністю.

Суб'єкти господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можна систематизувати за такими рівнями:

- мікрорівень – фізичні і юридичні особи;
- мезорівень – національні галузеві і регіональні об'єднання. Це передусім міністерства і відомства, які безпосередньо здійснюють регулювання зовнішньоекономічних відносин (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Національний банк України, Антимонопольний комітет України, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, Торгово-промислова палата України), а також міністерства та відомства, які відіграють досить активну роль, особливо стосовно питань регулювання експорту чи імпорту;
- макрорівень — рівень держави. Основними суб'єктами даного рівня є, безперечно, уряд країни та парламент;
- мегарівень — рівень міжнародних об'єднань, організацій. Це передусім Генеральна угода з торгівлі і тарифів (ГАТТ), Світова організація торгівлі (СОТ), Міжнародна торгова палата, Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Рада митного співробітництва.

За дієздатністю суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності поділяються на фізичні та юридичні особи. До фізичних осіб відносяться підприємці, наймані працівники, туристи, тобто ті, хто безпосередньо бере участь у

здійсненні даного виду діяльності. До юридичних осіб відносяться різнобічні організаційно-правові форми створених та функціонуючих підприємств: організації, фірми, корпорації, асоціації тощо.

За способом привласнення результатів діяльності суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можна згрупувати таким чином: держава, в особі не тільки державних органів регулювання, а й міждержавних та міжнародних організацій, власників, тобто безпосередніх засновників підприємств та найманих працівників, які працюють за контрактами зовнішньоекономічної діяльності.

Якщо суб'єкти макрорівня не стають рушійними силами в системі регулювання зовнішньоекономічних зв'язків, то активну позицію посідають суб'єкти мікро- або мезорівня. На мікрорівні це виявляється у пошуку шляхів мінімізації податкових платежів безпосередньо суб'єктами господарювання, а на мезорівні йде пряме лобювання економічних інтересів окремих відомств. Як правило, даний процес відбувається врозріз із загальноекономічними інтересами держави.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають однакове право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форми власності та інших ознак.

Серед основних видів зовнішньоекономічної діяльності виділяють:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності;
- науково-виробнича кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- спільна підприємницька діяльність;
- підприємницька діяльність, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій та інших подібних заходів, що здійснюються суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- товарообмінні (бартерні) операції;
- орендні операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- операції з придбання, продажу та обміну валюти;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- інші види ЗЕД, не заборонені законодавством України.

3. Види регулювання ЗЕД. Сутність, мета та принципи державного регулювання ЗЕД.

Управління ЗЕД на підприємстві багато в чому залежить від того, які будуть створені в країні для розвитку його діяльності в зовнішній сфері, від ролі держави в регулюванні підтримці розвитку ЗЕД на національному рівні.

Державне регулювання – являє собою систему заходів законодавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалити ЗЕД в інтересах національної економіки.

Недержавне регулювання ЗЕД – діяльність недержавних органів, яка базується на підставі їх статутних документів здійснює опосередкований вплив на здійснення ЗЕД.

Слід зазначити, що термін «регулювання» економіки, в т.ч. ЗЕД, в основному використовується в країнах СНД. В західних країнах і документах по відношенню до зовнішньої торгівлі використовується і термін «регламентування».

Регулювання ЗЕД в Україні регламентується ст. 7-11 Закону України «Про ЗЕД».

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється з метою:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України;

- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;

- створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України в систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється:

- Україною як державою в особі її органів в межах їх компетенції;

- недержавними органами управління економікою (товарними, фондовими, валютними біржами, торговельними палатами, асоціаціями, спілками та іншими організаціями координаційного типу), що діють на підставі їх статутних документів;

- самими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має забезпечувати:

- захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- створення рівних можливостей для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розвивати всі види підприємницької діяльності незалежно від форм власності та всі напрями використання доходів і здійснення інвестицій;

- заохочення конкуренції та ліквідацію монополізму в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються такими принципами:

Принципом суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, що полягає у:

- виключному праві народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами, що діють на території України;

- обов'язку України неухильно виконувати всі договори і зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин;

Принципом свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що полягає у:

- праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки;

- праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;

- обов'язку додержувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;

- виключному праві власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності;

Принципом юридичної рівності і недискримінації, що полягає у:

- рівності перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, в тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

- забороні будь-яких дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;

- неприпустимості обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів;

Принципом верховенства закону, що полягає у:

- регулюванні зовнішньоекономічної діяльності тільки законами України;

- забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;

Принципом захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, який полягає у тому, що Україна як держава:

- забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;

- здійснює рівний захист всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України за межами України згідно з нормами міжнародного права;

- здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права;

Принципом еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

4. Структура управління та регулювання ЗЕД. Керуюча та керована ланка на макрорівні.

Україна самостійно формує систему та структуру управління зовнішньоекономічної діяльності на її території. Розрізняють поняття керуючої і керованої ланок. Керуючу ланку представляють спеціальні органи управління, що безпосередньо здійснюють розробку і реалізують рішення з метою кращого використання потенціальних можливостей, закладених в керованій ланці, і досягнення поставленої мети. Керована ланка є елементом системи, що сприймає керований вплив від керуючої ланки.

В.Є. Новицький виділяє наступні рівні управління ЗЕД:

➤ Мікроекономічний – підприємства, фірми тощо

➤ Макроекономічний – державні органи управління, які можна

виділити в такі класифікаційні групи, як:

- загальнодержавні – ВРУ, Президент, Кабінет Міністрів;
 - координаційні – - координаційні – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Національний банк, Міністерство доходів і зборів України тощо;
 - галузеві – міністерства та відомства, які відповідають за діяльність окремих секторів економіки (Міністерство аграрної політики та продовольства України; Міністерство енергетики та вугільної промисловості України, Міністерство інфраструктури України);
 - територіальні- регіональні, місцеві органи влади. В Миколаївській області основним органом управління ЗЕД є Департамент економічного розвитку, торгівлі та туризму Миколаївської облдержадміністрації.
 - спеціалізовані функціональні – інститути, які у своїй діяльності керуються національними інтересами, підтримуючи національних учасників міжнародного співробітництва (н-д, Торгово-промислова палата).
- Між- або наддержавний рівень – міжнародні організації, біржі, аукціони тощо.

5. Систематизація методів управління ЗЕД

Однією з найпоширеніших у застосуванні виступає класифікація методів регулювання ЗЕД відповідно до Генеральної угоди щодо тарифів і торгівлі (ГАТТ). Зважаючи на це, методи регулювання ЗЕД доцільно буде класифікувати за такими напрямками:

- За спрямованістю дій на економічні процеси – їх слід поділити на протекціоністські та лібералізаційні заходи.
- За характером впливу на економічні процеси – на організаційно-правові, адміністративні та економічні заходи.

Протекціоністські заходи спрямовані на захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції. Заходи лібералізації спрямовані на усунення обмежень у зовнішній торгівлі, що призводить до зростання конкуренції з боку іноземних компаній.

Митно-тарифне регулювання виконує дві функції:

1.Протекціоністську (захист вітчизняних товарів від іноземної конкуренції).

2.Фіскальну (поповнення державного бюджету).

Нетарифне регулювання — це комплекс заходів обмежено-заборонного порядку, що перешкоджають проникненню іноземних товарів на внутрішній ринок країни.

Мета нетарифного регулювання полягає у:

- покращенні конкурентних умов в імпортуючій країні;
- захисті національної промисловості, здоров'я населення, охороні навколишнього середовища, моралі, релігії і національній безпеки.

Нетарифні обмеження являються заходами прихованого протекціонізму. На думку спеціалістів, у зовнішній торгівлі використовуються більше 50 таких заходів і можуть здійснюватися як через адміністративні, так і фінансові інструменти регулювання. До нетарифних заходів регулювання відносяться:

1. Заборони експорту та імпорту. Це вимушені заходи, визнані міжнародною практикою. Заборони можуть виступати у відкритій і закритій формах. Різновидом заборони відкритої форми являються часткові заборони, які, в свою чергу, можуть мати безумовний і умовний характер. Заборони безумовного характеру встановлюються на імпорт товарів, здатних заподіяти різним сферам життєдіяльності держави. Умовні заборони використовують тоді, коли постачальник імпортової продукції не дотримується встановлених правил і норм. Крім постійно діючих заборон, використовуються також сезонні і тимчасові заборони на ввіз.

2. Кількісні обмеження експорту та імпорту. Вони являються традиційними методами кількісного обмеження в міжнародній торгівлі. До них відносяться квотування і ліцензування.

3. "Добровільні" обмеження експорту. Їх відносять в особливу групу кількісних обмежень. Вони являють собою неофіційну домовленість між експортером та імпортером про обмеження ввозу певних товарів на ринок імпортера. Ще в кінці 50-х рр. США почали нав'язувати азіатським країнам

угоду про добровільне обмеження в односторонньому порядку в США текстилю, а пізніше — сталю прокату і ряду інших товарів. З 1969 р. система "добровільних" квот почала діяти на світовому ринку чорних металів, охопивши майже 2/3 світового ринку цих товарів. І таких прикладів можна навести багато. В даний час в світі країнами досягнуто більше 100 угод про "добровільне" обмеження експорту і про встановлення мінімальних імпорتنих цін.

Ці угоди в першу чергу торкаються торгівлі текстильної, швейної, взуттєвої промисловості; чорної металургії, молочними продуктами, побутового електронікою, легковими автомобілями, металооброблюваними станками тощо.

4. Антидемпінгові заходи — специфічні заходи нетарифного регулювання. Являють собою судові та адміністративні тяжби, претензії, які пред'являють національні підприємці іноземним постачальникам, звинувачуючи їх у продажу товарів по занижених цінах (нижче "нормальних" цін), що може нанести шкоду місцевим виробникам. Антидемпінгові заходи часто використовуються країною-імпортером для здійснення тиску на експортерів з метою захисту свого ринку.

Демпінгові санкції можуть бути різними: чи демпінговий товар обкладається антидемпінговим митом, чи експортеру знижується квота поставки товару.

5. Технічні бар'єри. Це перешкоди для імпорту іноземних товарів, що виникають у зв'язку з їх невідповідністю до національних стандартів, систем виміру та інспекції якості, вимог техніки безпеки, санітарно-ветеринарних норм, правил упаковки, маркірування та інших вимог. Перевірка відповідності ввезеного в країну товару всім цим вимогам обумовлюється об'єктивними вимогами виробництва і споживання продукції. В той же час вони можуть виконувати протекціоністську роль.

6. Заходи, пов'язані з виконанням митних формальностей. До них відносяться:

— прикордонний податок, який накладається на товари за факт перетину кордону;

— платежі, пов'язані з оформленням документів на митниці, митним оглядом товарів, перевіркою їх якості;

- інші платежі (портові, статистичні, фітосанітарні тощо).

Наприклад, в Україні за митне оформлення товарів в залежності від митної вартості при перевищенні 1000 доларів США береться митний збір в розмірі 0,2% від митної вартості.

7. Імпортний депозит. Це попередня застава, яку імпортер повинен внести в свій банк перед закупівлею іноземного товару. Розмір застави залежить від вартості угоди. Імпортер не одержує по депозиту проценти, і через кілька місяців сума застави повертається. Протекціоністське значення імпортних депозитів полягає в тому, що вони збільшують витрати імпортера під час даної операції і підвищують ціну імпортного товару.

6. Інструменти регулювання ЗЕД.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою:

- законів України;

- передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції;

- економічних заходів оперативного регулювання (валютно фінансового, кредитного та іншого) в межах законів України;

- рішень недержавних органів управління економікою, які риймаються за їх статутними документами в межах законів України;

- угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і які не суперечать законам України.

Загалом нормативні акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, можна умовно розділити на три групи:

- Акти, в яких закріплені основні принципи організації і напрямки здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Передусім це Конституція України, Декларація про державний суверенітет України та Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який було прийнято в квітні 1991 р. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» регулює всі зовнішньоекономічні відносини України: визначає принципи зовнішньоекономічної діяльності, класифікує суб'єктів, дає характеристику основних видів діяльності у сфері зовнішніх зв'язків. У ньому представлена характеристика основних напрямків регулювання зовнішньоекономічної діяльності, визначені спеціальні правові ринки, що діють в Україні і які регламентують економічні відносини України з іншими державами.

- Акти, які складаються із систематизованих норм, зокрема — Митний кодекс України, Закон України «Про єдиний митний тариф», Закон України «Про режим іноземного інвестування», Декрет Кабінету Міністрів України «Про валютне регулювання». Так, Декрет Кабінету Міністрів «Про валютне регулювання» практично регламентує основи валютної політики України на внутрішньому ринку.

- Акти щодо поточних операцій. Це найбільш чисельна група нормативних документів, що регламентують широке коло відносин.

7. Зовнішньоекономічна політика

Зовнішньоекономічна політика держави – це цілеспрямована діяльність держави по формуванню і використанню зовнішньоекономічних зв'язків для зміцнення свого потенціалу (політичного, економічного, соціального, екологічного) і ефективної участі у світовій економіці.

Зовнішньоекономічна політика держави базується на таких принципах:

- Перехід суб'єктів господарювання від разових зовнішньоекономічних угод до постійних економічних зв'язків;
- Орієнтація ЗЕД на довгострокову перспективу;
- Захист ринку і стимулювання економіки;

➤ Поділ функцій зовнішньоекономічної політики між державою в цілому й окремими суб'єктами господарювання;

➤ Розгляд зовнішньоекономічної політики як важливої складової частини всієї зовнішньої політики.

Головне завдання ЗЕП – створення сприятливих умов на світовому ринку для експортерів та активізація ефективних зовнішньоекономічних зв'язків.

Аспекти ЗЕП:

Часовий – визначає дії держави по формуванню і використанню зовнішньоекономічних зв'язків на сучасний момент і на тривалий період (тому включає довгострокову (спрямована на вирішення великомасштабних зовнішньоекономічних завдань, що потребують великих витрат часу і капіталу) і поточну (полягає в оперативному регулюванні ЗЕД) політику).

Просторовий – визначає дії держави по основних напрямках впливу на світову і вітчизняну економіку.

Складові ЗЕП:

Зовнішньоторгова політика – встановлює і регулює відносини з іноземними державами в галузі зовнішньоторговельної діяльності. Вона поділяється на експортну і імпортну.

Зовнішньоінвестиційна – комплекс заходів для залучення і використання іноземних інвестицій на території держави і регулювання вивозу інвестицій за кордон;

Митна – забезпечення найбільш ефективного використання інструментів митного контролю і регулювання товарообміну на митній території; участь у реалізації торговельно-політичних задач одо захисту вітчизняного ринку і стимулювання розвитку економіки;

Валютна – це сукупність економічних, юридичних і організаційних форм і методів у галузі валютних відносин, здійснюваних державою і міжнародними валютно-фінансовими організаціями.

Лекція 3. Управління ЗЕД на підприємстві

1. Зміст поняття «суб'єкт менеджменту ЗЕД» та завдання менеджменту ЗЕД.
2. Зміст поняття «організація управління ЗЕД підприємства».
3. Структура управління ЗЕД на підприємстві.
4. Менеджер у системі управління ЗЕД підприємства

1. Зміст поняття «суб'єкт менеджменту ЗЕД» та завдання менеджменту ЗЕД.

Суб'єкт менеджменту ЗЕД – персонал, функціональні служби, структурні підрозділи, спеціально створені органи, що впливають на систему управління підприємства з метою забезпечення її ефективного функціонування.

Класифікація суб'єктів ЗЕД:

1. Фізичні особи: наймані менеджери, власники, підприємці.
2. Структурні підрозділи міжнародних підприємств – їх філії, дочірні підприємства та асоційовані компанії.
3. Структурні підрозділи національних підприємств – ЗТФ, зовнішньоекономічні відділи, представництва за кордоном.

Завдання менеджменту ЗЕД.

Відповідно до цілей здійснення зовнішньоекономічної діяльності та засобів їх реалізації підприємство-суб'єкт ЗЕД формує такі завдання менеджменту ЗЕД, серед яких найбільш поширеними є:

1. Пошук ринкової ніші на зовнішньому ринку. Це завдання реалізується шляхом дослідженням кон'юнктури зовнішнього та внутрішнього ринків збуту, формуванням ефективної маркетингової політики у тому числі: асортиментної, цінової та збутової.
2. Визначення резервів мінімізації витрат, пов'язаних із закупівлею, постачанням, зберіганням комплектуючих, сировини, матеріалів та їх ефективним використанням у процесі виробництва реалізується шляхом проведення ефективної закупівельної, виробничо-логістичної політики підприємства.

3. Максимізація суми прибутку від здійснення зовнішньоекономічних операцій досягається проведенням оптимальної фінансової політики щодо підвищення швидкості обертання активів, амортизаційної та податкової політики.

4. Мінімізація рівнів ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства реалізується проведенням ефективної політики управління комерційними, валютними, політичними, фінансовими та інвестиційними ризиками підприємства при здійсненні ним різних видів зовнішньоекономічної діяльності.

5. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства реалізується на підставі оптимальної інвестиційної політики, яка здатна ефективно акумулювати власні фінансові ресурси та залучати позичкові у будь-яких формах з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Усі завдання менеджменту ЗЕД взаємопов'язані. Так, наприклад, максимізація суми прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства, ефективно її використання а також мінімізація рівнів зовнішньоекономічних ризиків є важливими умовами зростання ринкової вартості підприємства.

2. Зміст поняття «організація управління ЗЕД підприємства».

Організація управління ЗЕД – структура виробничих та збутових підрозділів, у межах яких проводяться заходи, що свідомо координуються та направляються на досягнення загальних цілей.

Організація управління ЗЕД має функціональний та інституціональний аспекти, що дозволяє структуру управління ЗЕД поділити на функціональну та інституціональну структуру управління ЗЕД.

Функціональний аспект в організації управління ЗЕД підприємства полягає у виконанні менеджерами ЗЕД відповідних управлінських функцій. Функція - сукупність дій відносно однорідних за деякими ознаками, направленими на досягнення приватної мети і підкорених загальній цілі управління. Функції організації управління ЗЕД підприємства можна

поділити на три групи:

1) функція організації управління управлінською діяльністю - полягає у здійсненні стратегічного управління, аудиту системи управління, консультативній діяльності. Цю функцію виконують менеджери загального управління ЗЕД які належать до вищої ланки управління, та мають у своїй підлеглих менеджерів ЗЕД середньої та нижчої ланок і направляють їх діяльність відповідно до цілей і місії організації;

2) функція організації управління ЗЕД - полягає у здійсненні оперативного управління ЗЕД підприємства, тобто її аналізі, прогнозуванні, нормуванні, плануванні, контролі. Цю функцію виконують менеджери функціонального та лінійного управління, які належать до середньої ланки управління;

3) функція організації зовнішньоекономічних операцій -- полягає у здійсненні операційного управління ЗЕД щодо організації та проведення конкретних виробничих дій (операцій) при здійсненні підприємством ЗЕД. Цю функцію виконують менеджери зі спеціалізованого управління ЗЕД, які належать до нижчої.

Процес формування функціональної структури управління починається з формування типової функціональної ланки управління.

Принципи формування типової функціональної ланки управління ЗЕД підприємства:

- однозначності. Кожна типова ланка повинна відображати тільки одну загальну функцію;

- детермінованості. В типовій ланці процедура прийняття рішення повинна мати один вхідний і один вихідний вплив;

- стабільності. Зміни трудомісткості функцій у заданому діапазоні (нормативний рівень) не повинні відобразитись на структурі зв'язків типової ланки з іншими ланками;

- обмеженості. В типовій ланці процедура прийняття рішень повинна бути лише одна;

- узгодженості. Типова ланка повинна бути вписана у відповідне середовище свого функціонування;

- необхідної деталізації. Типова ланка повинна реалізовувати одну загальну функцію та мати всі процедури для її виконання. Якщо параметри типової ланки не відповідають принципу обмеженості, то ланку потрібно або округлити, або розділити;

- удосконалення. В типовій ланці слід передбачити можливість зниження трудомісткості (наприклад, використання ЕОМ).

Формування функціональної структури на основі типової ланки дає позитивні результати в тому випадку, коли кількість функцій не перевищує числа 200. Якщо ж їх більше, то узгоджувати процедури досить складно.

Інституціональний аспект організації управління розв'язує завдання формування складу і змісту зв'язків між функціональними елементами апарату управління.

Основне завдання при формуванні інституціональної структури управління ЗЕД підприємства полягає в створенні такого апарату управління ЗЕД, який, з одного боку, відповідав би масштабам, типу і формам ЗЕД, а з іншого боку, - забезпечував би виконання всіх функцій по управлінню менеджерами ЗЕД.

Принципи формування інституціональної ланки управління ЗЕД підприємства:

1) інституціональна ланка управління повинна передусім відображати цілі і завдання організації;

2) інституціональна ланка управління має передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими менеджерами ЗЕД з метою забезпечення творчого характеру їх праці і нормального завантаження;

3) формування інституціональної ланки управління необхідно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного менеджера ЗЕД та органу управління, шляхом горизонтальних і вертикальних зв'язків;

4) інституційна ланка управління має підтримувати відповідність між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю - з іншого. В противному разі структура управління буде розбалансованою;

5) інституційна ланка управління ЗЕД повинна бути адекватною соціально-культурному середовищу організації.

Урахування при організації управління ЗЕД інституціонального та функціонального аспектів управління забезпечує створення на підприємстві організаційної структури управління ЗЕД.

3. Структура управління ЗЕД на підприємстві.

Під поняттям «організаційна структура управління ЗЕД» (ОСУ ЗЕД) розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток ЗЕД підприємства як складової його господарської діяльності.

ОСУ ЗЕД формується щодо вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його економічної ефективності. ОСУ ЗЕД визначається також як форма спеціалізації та кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління за відповідними функціями, спрямованими на розв'язання визначених завдань та досягнення визначеної мети. Таким чином, ОСУ ЗЕД постає у вигляді оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку взаємодії між органами управління підприємства, які входять до його складу, та працюючим у них персоналом.

До складу елементів ОСУ ЗЕД належать:

- 1) окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці);
- 2) органи та служби апарату управління.

За напрямками спеціалізації елементи ОСУ поділяються на дві групи:

- органи управління, що формуються залежно від складу структурних підрозділів, серед яких визначають підрозділи, що займаються маркетингом,

фінансами, виробництвом, реалізацією, закупівлею, зберіганням, постачанням та перевезенням;

- органи управління, які формуються залежно від характеру загальних функцій управління: обліку, аналізу, планування, організації, проектування, прогнозування, нормування та контролю.

Принципи формування ОСУ:

1) ОСУ ЗЕД підприємства має віддзеркалювати його мету і завдання, тобто бути орієнтованою на виробництво та його потреби;

2) ОСУ ЗЕД підприємства повинна забезпечувати оптимальний поділ праці, що забезпечує нормальне навантаження і відповідну спеціалізацію між органами управління та робітниками;

3) формування ОСУ ЗЕД підприємства має бути пов'язано з визначенням повноважень та відповідальності кожного робітника і органу управління зі встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

4) між функціями і повноваженнями повинна бути рівновага;

5) ОСУ ЗЕД повинна відповідати та бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, оскільки ця відповідність має прямий вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників і менеджерів.

Побудова або перебудова ОСУ на вищезначених принципах вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на ОСУ ЗЕД підприємства.

Головні чинники, які впливають на ОСУ ЗЕД підприємства:

1) розмір підприємства або організації, тому що структура управління великими підприємствами більш складна, ніж на середніх та малих підприємствах;

2) життєвий цикл підприємства (організації). Проходження підприємством у своєму розвитку різних стадій вимагає і відповідної перебудови ОСУ. На стадії зародження організації управління здійснюється

частіше самим підприємцем. На стадії зростання відбувається функціональний поділ праці менеджерів. На стадії зрілості у структурі управління виникають тенденції до децентралізації. На стадії занепаду розробляються заходи щодо вдосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій змін у виробництві. На стадії ліквідації підприємства ОСУ або повністю порушується, або реорганізується (у разі, коли підприємство поглинає та приєднує до себе, інша організація, яка приводить існуючу ОСУ підприємства у відповідність до ОСУ власної організації);

3) зміна організаційних форм, за яких функціонує підприємство. У разі входження підприємства до складу іншого об'єднання, асоціації або концерну певні функції управління централізуються, що, у свою чергу, змінює і ОСУ самого підприємства. Це пов'язано з потребою посилення функцій координації та адаптації до систем управління інших компаній, які увійшли до складу об'єднання та менеджменту всього об'єднання;

4) рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій. Загальна тенденція до автоматизації робочого місця менеджера на підставі сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій призводить до ліквідації або скорочення функцій управління на середньому та нижньому рівнях управління, що вимагає внесення змін в існуючу ОСУ підприємством;

- значення і характер зарубіжної діяльності;
 - ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається;
 - специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них та ін.
-).

На виробничих підприємствах України, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в двох формах:

1. Відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління.

2. Зовнішньоторгової фірми (ЗТФ).

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не являється 1
0

самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД (хоч на практиці зустрічаються й інші варіанти).

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства можуть бути:

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

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується оргструктура управління. ВЗЕЗ зазвичай очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів).

Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати: виконання зобов'язань по міжнародних контрактах і угодах, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по експорту й імпорту та ін.

Економічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства; аналіз ефективності експортно-імпортних

операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль і т.д.

Сектор маркетингу як ведуча служба підприємства вивчає кон'юктуру світових товарних ринків, приймає участь у визначенні цін на експортну продукцію, в розробці і здійсненні рекламних міроприємств, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Завдання науково-технічного сектору: вивчати діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізувати технічний рівень і якість продукції, її конкурентоздатність; брати участь в розробці пропозицій по оновленню виробництва, випуску нової продукції; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та ін.

Протокольний сектор готує і організовує протокольні міроприємства, виконує доручення керівництва підприємства по зустрічах, прийому і проводах представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з візитом.

Зовнішньоторговельна фірма є самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолюється вона зазвичай заступником директора підприємства або заступником генерального директора із зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але і витратити ці кошти на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вони не вправі. Організаційні принципи побудови управління ЗТФ залежить від її завдань і функцій, зображених в уставі.

4. Менеджер у системі управління ЗЕД підприємства

Інтеграція України до Європейського союзу та вступ у Світову організацію торгівлі надає нових можливостей українським підприємствам для розвитку експорту та імпорту товарів, послуг та технологій. Це потребує підготовку фахівців, які обізнані з питань митного оформлення товарів, здійснення валютних розрахунків, пошуку іноземних партнерів та іноземних інвестицій, створення мережі закордонних філій та представництв,

дослідження іноземного ринку. Європейський вибір України реалізують менеджери зовнішньоекономічної діяльності.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності — це людина, яка забезпечує стабільний зв'язок підприємства з контрагентами, що знаходяться за кордоном, організовує співпрацю з ними, а також сприяє поліпшенню ділових стосунків з цими іноземними підприємствами.

Менеджер ЗЕД - це є оптимальне поєднання економічної, правової та менеджерської освіти.

Менеджер ЗЕД повинен:

- знати чинне законодавство, що регламентує ЗЕД в Україні; форми та методи регулювання ЗЕД; особливості валютного регулювання в ЗЕД;
- порядок ціноутворення на світовому ринку; методи вивчення попиту на товари та способи рекламування продукції;
- види зовнішньоторговельних операцій, структуру та зміст зовнішньоторговельних контрактів; форми міжнародних розрахунків;
- особливості транспортного обслуговування ЗЕД;
- методи підвищення конкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках;
- особливості організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- етику ділового спілкування та ведення переговорів;
- вміти розробляти оптимальну стратегію розвитку ЗЕД підприємства;
- розраховувати та аналізувати основні показники ЗЕД підприємства;
- оцінювати експортний потенціал підприємства; формувати цінову політику підприємства при виході на зовнішні ринки;
- проводити моніторинг основних конкурентів, постачальників та споживачів на певному ринку;
- прогнозувати попит на продукцію підприємства на зовнішніх ринках;
- мати навички складання та перекладу різної зовнішньоторговельної документації;
- формування клієнтської бази;

- проведення презентацій, перемовин, ділового листування;
- розрахунку фактурної вартості партії імпортованого товару з урахуванням базисних умов поставок.

Робота менеджера ЗЕД безпосередньо пов'язана з пошуками закордонних партнерів, встановленням робочих стосунків із ними, розробкою, укладанням та контролем за реалізацією торговельних контрактів.

Сфери діяльності:

- планування та економічне обґрунтування ЗЕД;
- розробка та реалізація зовнішньоторговельних контрактів, бізнес-планів зовнішньоекономічних проектів;
- надання консультаційних послуг з питань митного оформлення, міжнародного оподаткування.

Професійно-кваліфікаційні вимоги. Переваги та недоліки професії.

Повна вища освіта напряму підготовки “Менеджмент” (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом “Менеджмент”.

Додаткові особливості: знання іноземних мов, схильність до закордонних відряджень.

На яку заробітну плату необхідно розраховувати людині, яка обрала собі професію менеджера ЗЕД?

На старті кар'єри заробітна плата становить близько 5000 грн, а далі – немає обмежень.

Робочий день менеджера ЗЕД.

Загалом, це офісна робота, яка потребує перебування біля комп'ютера або інших засобів зв'язку. Ранок починається з перевірки пошти, планування робочого дня. Вирішення пріоритетних питань займає більшу частину часу.

Професійно важливі риси:

- аналітичний склад розуму;
- комунікабельність;
- здатність швидко орієнтуватися в ситуації;

- здатність швидко приймати рішення;
- вміння розставляти орієнтири;
- ерудиція по профілю діяльності;
- ініціативність;
- цілеспрямованість;
- впевненість у собі, у прийнятих рішеннях;
- енергійність;
- толерантність;
- впливовість;
- організаторські здібності;
- відповідальність;
- постійне прагнення до особистісного зростання.

Переваги:

- можливість закордонних відряджень, що надає робітнику можливість знайомитись із реальним життям за кордоном, що, безумовно, цікаво і пізнавально для будь-якої людини.

Мінусами в залежності від часових поясів може стати не нормований графік. Наприклад, контрагент знаходиться у США, а менеджер ЗЕД в Україні, необхідно затриматися в офісі значно довше.

Рольові функції менеджера ЗЕД. Діяльність менеджера зовнішньоекономічної діяльності – це багатогранна робота, яка може бути представлена виконанням таких основних ролей менеджера:

1. Міжнародний менеджер (М/н м/р) як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку. На цьому етапі організуюча роль м/н менеджера передбачає рішення 3 ключових проблем:

- виділення спільно з командою ключових напрямків пошуку;
- організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;
- остаточний вибір перспективних можливостей (з особливим упором на контроль результатів аналізу і провідну роль м/н менеджера на всіх попередніх переговорах з ймовірними партнерами).

2. М/н м/р як стратегічний мотиватор. Передбачається особлива роль м/н м/ра в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, якими буде керуватись фірма, вибираючи ті чи інші напрямки і можливості виходу на м/н ринок.

3. М/н м/р як культурний аналітик. Цю роль на відміну від маркетингових, економічних або юридичних задач ніхто, крім самого менеджера, виконати не може: саме він повинен бачити і розуміти особливості країнової (національної) культури; саме він повинен продивитись всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту, і, лише він може контактувати з топ-менеджерами зарубіжних фірм з урахуванням їх національних стереотипів. За всіма цими причинами культурний аналіз - основа роботи менеджера із зовнішнім середовищем.

4. М/н м/р як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу. Зовні здається, що ця роль, як і попередня, потребує лише знань в області культури, але при ближчому аналізі стає ясним, що значною мірою необхідно залучення і економічних, і політичних, і юридичних знань.

5. М/н м/р як дипломат. Ця роль передбачає не просто комплексне знання зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талант, який практично є необхідним кругом: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення непростих проблем взаємовідносин з владою в країні перебуття.

6. М/н м/р як громадський діяч. У цій, на перший погляд, дещо незвичній ролі м/н м/р виступає досить часто, оскільки він представляє за кордоном не лише свою фірму, але у певних обставинах свою країну і свій народ. Участь у громадському житті країни перебуття - обов'язкова умова ефективності і стабільності бізнесу за кордоном, хоча зрозуміло, що масштаби цієї участі суттєво відрізняються в залежності від масштабів самого бізнесу.

7. М/н м/р як "стратегічний оптимізатор" м/н бізнесу. У цій особливій ролі м/н м/р виходить за рамки даної країни перебуття, піклуючись про оптимальність бізнесу фірми в цілому. І тут його чекають непрості рішення,

у яких особливого врахування і тонкої оцінки потребують політичні і економічні аспекти зовнішнього середовища.

Лекція 4. Планування ЗЕД на підприємстві.

План

1. Суть, значення та методи планування ЗЕД
 2. Принципи планування.
 3. Види планування ЗЕД
 4. Рівні та етапи планування ЗЕД
 5. Прогнозування у сфері ЗЕД
 6. Суть та принципи стратегії підприємства. Види стратегії підприємства – суб'єкта ЗЕД
- 1. Суть, значення та методи планування ЗЕД**

Планування являється важливою частиною менеджменту ЗЕД основною її функцією. Підприємство, яке не вміє планувати чи не вважає потрібним це робити, навряд чи може досягнути серйозних успіхів в своєму розвитку. Звичайно, планування — не панацея від усіх бід. Проте уважний підхід до цього важливого етапу роботи створює основу для успішної діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

У сфері ЗЕД планування можна трактувати в широкому та вузькому розумінні. В широкому розумінні планування ЗЕД – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей та завдань ЗЕД, з подальшим розробленням та здійсненням комплексу послідовних та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їх досягнення (визначення методології, аналізування та прогнозування усіх вад та переваг, забезпечення необхідним обсягом ресурсів) з метою забезпечення результативності ЗЕД. У вузькому розумінні планування ЗЕД – це послідовний процес, завдяки реалізації якого визначають стратегічні, тактичні та оперативні цілі такої діяльності, формується та реалізуються комплекс оптимальних, взаємопов'язаних заходів управлінського впливу задля досягнення цілей.

В сфері ЗЕД планування означає також уміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета ЗЕД не повинна розходитися із загальною метою підприємства, повинна

бути спрямована на їх успішне здійснення за рахунок зовнішніх факторів економічного росту. Планування допомагає відповісти на важливі запитання:

1. Де підприємство знаходиться в даний час, які його економічні позиції, в тому числі в зовнішній сфері ?

2. Яким чином, при допомозі яких ресурсів може бути досягнута мета підприємства, в тому числі по ЗЕД. і як може бути використана зовнішньоекономічна діяльність для його успішного соціально-економічного розвитку?

Планування ЗЕД являється об'єктивно необхідним для будь-якого підприємства - суб'єкта ЗЕД. Це визначається насамперед:

- передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку;
- веде до більш чіткої координації діяльності підприємства;
- сприяє більш чіткому визначенню фірмою своєї мети і завдань;
- покращує забезпечення фірми необхідною інформацією;
- допомагає більш раціональному розподілу ресурсів

Багато підприємств працюють без офіційно прийнятих планів. На їх думку, ситуація на ринку міняється дуже швидко, особливо на зовнішньому, щоб планування приносило яку-небудь користь. Дійсно, зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародного, характеризується швидкими змінами. В західних країнах це пояснюється високою насиченістю споживацького попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв'язку і т.д. Відповідно й бізнес повинен швидко мінятися.

В сучасних умовах жорстокої конкурентної боротьби на світовому ринку потреба в плануванні ЗЕД значно зростає.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів у сфері ЗЕД..

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;

- балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;

- факторний метод – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;

- матричний метод – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;

- економіко-математичного моделювання із застосуванням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;

- метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;

- метод інтерполяції – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють перспективне (довгострокове й середньострокове) і поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Довготривале планування охоплює довгі періоди часу. 10-25 років. Деякий час довготривале планування ототожнювалось із стратегічним, але ці два поняття розглядаються окремо. Стратегічне планування по своєму змісту багато складніше довготривалого.

Середньотривале планування конкретизує орієнтири, визначені в довготривалих планах. Вони розраховані на більш короткий час. Донедавна

середньотривале планування розраховувалось на 5 років, проте швидкість змін зовнішнього середовища зумовила необхідність скоротити термін цього типу планування приблизно до 2-3 років. В сфері ЗЕД середньотривалі плани вирішують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, розширенням чи звуженням експорту (імпорту), пошуком нових ринків збуту і т.д.

Короткочасне планування — вироблення планів на 1-2 роки. Зазвичай це річний план, який нараховує в собі конкретні завдання по здійсненню експортно-імпортних операцій. Вони (операції) містять інформацію про строки, об'єми, асортимент, черговість поставок і т.ін.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Залежно від змісту планових рішень розрізняють:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- бізнес-планування.

2. Принципи планування ЗЕД.

Проведені дослідження та проаналізовані праці різних науковців щодо систематизації принципів планування зовнішньоекономічної діяльності дають змогу запропонувати класифікацію таких принципів за ознаками здійснення планування, функціональним призначенням планів та змістовим наповненням планів.

За ознаками здійснення планування:

- Єдності і системності
- Ø безперервності
- Ø наукової обґрунтованості
- Ø збалансованості

- Ø стабільності
- Ø гнучкості
- Ø точності
- Ø пріоритетності
- Ø ефективності

Принципи функціонального призначення планів

- Оптимального використання застосовуваних ресурсів
- Ø орієнтації планів на повніше задоволення потреб суспільства
- Ø постійного аналізу та контролю виконання плану
- Ø цілеспрямованості
- Ø відповідальності;
- Ø документального забезпечення у плануванні змістовим наповненням планів.

За змістовим наповненням планів.

- Ø Свободи зовнішньоекономічного підприємництва
- Ø юридичної рівності і недискримінації
- Ø верховенства закону
- Ø захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності
- Ø еквівалентності обміну

Принцип єдності і системності припускає, що планування зовнішньоекономічної діяльності має системний характер, передбачає розгляд усіх суб'єктів такої діяльності, як системи, яка складається зі структурних взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Єдність забезпечується через взаємну узгодженість усіх видів планів, їхніх показників, єдиною методологією розрахунку фінансових показників.

Зміст принципу безперервності полягає у тому, що планування зовнішньоекономічної діяльності повинен мати циклічний характер. Тобто таке планування має здійснюватись постійно, розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному у межах встановленого періоду. Цей принцип взаємопов'язує перспективні, поточні та оперативні плани.

Принцип наукової обґрунтованості планування зовнішньоекономічної діяльності вимагає всебічного обґрунтування планових рішень відповідними техніко-економічними розрахунками, необхідними прогностичними, програмними документами, документами планування, доктринами тощо. Цей принцип забезпечує розроблення документів планування на науковій основі, постійне удосконалення методології та використання світового досвіду в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Головне в принципі збалансованості планування зовнішньоекономічної діяльності – це, з одного боку, врахування інтересів суб'єктів такої діяльності, а з іншого, – забезпечення необхідного впливу на них та здійснення координуючого регулювання в необхідному напрямку для суспільства.

Принцип стабільності декларує незмінність показників планів. Принцип гнучкості полягає у створенні можливостей для того, щоб процес планування міг змінювати свій напрям відповідно до певних умов та обставин. Зміст принципу точності зумовлює конкретизацію та деталізацію планів зовнішньоекономічної діяльності до такої міри, яку уможливають зовнішні і внутрішні умови функціонування суб'єктів такої діяльності. Принцип пріоритетності визначає певні головні моменти планування зовнішньоекономічної діяльності, які верифікують за критеріями достатності ресурсів, терміновості ухвалення рішення найважливіших проблем тощо.

Принцип ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності полягає у тому, щоб витрати на складання плану були меншими за ефект, який приносить його виконання.

Принципи функціонального призначення планів

Сутність принципу оптимальності використання застосовуваних ресурсів полягає у тому, що використання різного роду ресурсів у процесі зовнішньоекономічної діяльності повинно здійснюватись відповідно до встановлених цілей, визначених лімітів у конкретних напрямках.

Принцип орієнтації планів на якнайповніше задоволення потреб суспільства забезпечує визначення основних засад зовнішньоекономічної

діяльності, які б охоплювали інтереси суспільства за допомогою комплексу наукових досліджень щодо обсягів, потенціалу, структури імпорту та експорту.

Принцип постійного аналізу та контролю виконання плану полягає у постійному контролі за досягненням планових показників зовнішньоекономічної діяльності, своєчасного усунення недоліків, які виникають в процесі такої діяльності, та здійснення необхідних заходів щодо досягнення бажаних результатів.

Принцип цілеспрямованості планування передбачає, що усі процедури планування зовнішньоекономічної діяльності здійснюються відповідно до встановлених цілей.

Принцип відповідальності полягає у тому, що органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підприємства в межах своїх повноважень відповідають за виконання документів планування зовнішньоекономічної діяльності. З метою узгодження, планових розрахунків, а також контролю планів доцільно, щоб найважливіші складові їх частини були виконані у письмовій формі.

За змістовим наповненням планів.

Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва зумовлює засади планування такої діяльності, які ґрунтуються на праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, обов'язку додержувати під час здійснення такої діяльності порядку, встановленого законами України.

Принцип юридичної рівності і недискримінації полягає у тому, що планування зовнішньоекономічної діяльності має орієнтуватись на рівності перед законом усіх суб'єктів такої діяльності, незалежно від форм власності. Сутність принципу верховенства закону полягає у тому, що планування зовнішньоекономічної діяльності має орієнтуватись на вітчизняне та частково охоплювати міжнародне законодавство.

Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності зумовлює те, що в плані реалізації міжнародних операцій мають бути відображені права учасників цих операцій.

Принцип еквівалентності обміну доцільно враховувати під час планування експортно-імпортних операцій.

3. Види планування ЗЕД

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють перспективне (довгострокове й середньострокове) і поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Довготривале планування охоплює довгі періоди часу. 10-25 років. Деякий час довготривале планування ототожнювалось із стратегічним, але ці два поняття розглядаються окремо. Стратегічне планування по своєму змісту багатіше довготривалого.

Середньотривале планування конкретизує орієнтири, визначені в довготривалих планах. Вони розраховані на більш короткий час. Донедавна середньотривале планування розраховувалось на 5 років, проте швидкість змін зовнішнього середовища зумовила необхідність скоротити термін цього типу планування приблизно до 2-3 років. В сфері ЗЕД середньотривалі плани вирішують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, розширенням чи звуженням експорту (імпорту), пошуком нових ринків збуту і т.д.

Короткочасне планування — вироблення планів на 1-2 роки. Зазвичай це річний план, який нараховує в собі конкретні завдання по здійсненню експортно-імпортних операцій. Вони (операції) містять інформацію про строки, об'єми, асортимент, черговість поставок і т.ін.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

Залежно від змісту планових рішень розрізняють:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- бізнес-планування.

4. Рівні та етапи планування ЗЕД

Розглядаючи рівні планування ЗЕД в цілому, слід виділити окремо макроекономічний (на рівні держави) та мікроекономічний рівень (на рівні підприємства). Об'єктом дослідження в даній статті є саме мікроекономічний аспект даного питання.

Мікроекономічний рівень. Стратегічний рівень планування ЗЕД підприємства – це рівень керівників вищої ланки. На цьому рівні визначаються стратегічні цілі, що направлені на вирішення загальних проблем і відносяться до підприємства в цілому. Вони повинні охоплювати наступні основні області: міжнародний ринок; нововведення на зовнішньому ринку; людські, матеріальні і фінансові ресурси; продуктивність ЗЕД; соціальна відповідальність; прибуток.

Оперативним рівнем планування ЗЕД підприємства є керівники середньої ланки. Вони встановлюють оперативні цілі, направлені на вирішення проблем окремих підрозділів (виробничий відділ, відділ маркетингу і т.д.) і описують результати, необхідні для досягнення стратегічної мети підприємства у сфері ЗЕД.

Тактичним рівнем планування ЗЕД підприємства є менеджери нижчого рівня. Вони встановлюють тактичні цілі, пов'язані з вирішенням поточних задач у сфері зовнішньоекономічної діяльності і характеризують результати, необхідні для досягнення тактичної і стратегічної мети організації. На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємство концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

Процес планування може бути виражений такими етапами:

1. Визначення цілей і комплексу завдань. Складання "дерева завдань".
2. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Інколи даний етап передує етапу визначення завдань.
3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює завдання і результати дослідження факторів в внутрішнього й зовнішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.
4. Вибір альтернатив - вивчення методів досягнення цілей, розробка стратегій у сфері ЗЕД
5. Розробка тактики.
6. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах. Цей етап не являється стадією безпосереднього процесу планування, проте він має важливе значення для планування і реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичним виконанням та внесення відповідних корективів в цей процес. В цілому процес планування являє собою нібито замкнений цикл з прямим і зворотнім зв'язком.

Крім планів на підприємстві можуть розроблятися програми, проекти та стратегії.

5. Прогнозування у сфері зед

1. Суть і принципи прогнозування

Прогнозування – це передбачення перспектив розвитку й стану певного явища, об'єкта, системи, процесу в майбутньому, що базується на наукових методах та інтуїції.

Прогнозування, з одного боку, передує плануванню, а з іншого – є його складовою частиною, оскільки використовується на різних стадіях планової роботи, а саме на стадії аналізу середовища й визначення передумов для формування стратегій на стадії реалізації планів.

Прогнозування за своїм складом ширше від планування, оскільки, крім показників діяльності фірми, містить також дані про зовнішнє середовище.

Прогнозування розвитку ЗЕД підприємства – це обґрунтування ймовірних кількісних та якісних змін його ЗЕД у майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного розвитку ЗЕД.

Процес прогнозування базується на певних принципах, з яких головними є:

- цілеспрямованість – визначення конкретних завдань;
- системність – побудова прогнозу на основі системи методів і моделей, які характеризуються певною ієрархією та послідовністю;
- наукова обґрунтованість – усебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- інформаційна єдність – використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку – виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- комплексність – багаторівнева характеристика;
- альтернативність – визначення можливостей розвитку об'єкта за умови різних взаємозв'язків і структурних співвідношень.

Види прогнозування та класифікація прогнозів у сфері ЗЕД

1) прогнозування з використанням інтуїції, яке ґрунтується на творчому передбаченні майбутнього розвитку ЗЕД;

2) пошукове прогнозування - це спосіб наукового прогнозування від даного моменту до майбутнього. Воно ґрунтується на наявності інформації. Пошукове прогнозування може бути традиційним (прогноз є екстраполяцією минулого в майбутнє) і новаторським, альтернативним (якщо існує декілька варіантів розвитку ЗЕД підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовищ);

3) нормативне або нормативно-цільове прогнозування, яке полягає у тому, що спочатку визначаються цілі, орієнтири на майбутнє, а вже потім оцінюється розвиток ЗЕД підприємства, виходячи із встановлених цілей. У цьому разі застосовуються якісні методи дослідження, оскільки підприємство не має необхідних вихідних даних.

Безпосередньо самі прогнози можна класифікувати за такими ознаками:

1) за ступенем вірогідності:

- гіпотетичні прогнози (гіпотеза – судження, що характеризує наукове передбачення на рівні загальної теорії) – здійснюються без послідовних розрахунків, без урахування обмежень та можливості впливати на розвиток подій;

- аналітико-розрахункові прогнози – здійснюються на основі попередніх розрахунків без можливості істотно впливати на події;

- директивно-розрахункові прогнози – здійснюються на основі послідовних розрахунків і з можливістю впливати на розвиток подій;

2) за часом попередження:

- довгострокові – понад 15 років;

- середньострокові – 5-15 років;

- короткострокові – до 5 років;

Основними об'єктами прогнозування на рівні підприємства у сфері ЗЕД є: ціна експорту та імпорту; обсяги експорту та імпорту; потреба у ресурсах.

Залежно від джерел інформації, технології її обробки та одержаних результатів економічні методи прогнозування поділяються на дві порівняно великі групи: фактографічні та евристичні.

Фактографічні методи прогнозування базуються на використанні фактичних матеріалів, що детально характеризують зміни в часі усієї сукупності чи окремих ознак (показників) об'єкта прогнозування.

Основними у цій групі є такі методи:

- метод екстраполяції – один з основних для прогнозування розвитку складних виробничих систем; базується на припущенні про незмінність чинників, що визначають розвиток об'єкта дослідження. Сутність методу екстраполяції полягає в поширенні закономірностей розвитку об'єкта в минулому на його майбутнє;

- метод функцій – базується на використанні так званих автокореляційних функцій (автокореляція – визначення взаємозв'язку між сусідніми членами часового ряду).

В основу евристичних методів формування прогнозів покладене використання логічних прийомів, методичних правил, підходів. Конкретні методи прогнозування цієї групи об'єднуються у дві підгрупи – інтуїтивні та аналітичні.

До інтуїтивних методів належать:

- метод експертних оцінок. Використовується у разі відсутності достатньої статистичної інформації або її непридатності для прогнозування певних явищ. В основу методу покладено спосіб збирання необхідної інформації переважно шляхом анкетування. Застосовуються два підходи до використання цього методу прогнозування: індивідуальні й групові оцінки. Сутність індивідуальних оцінок полягає у тому, що кожний експерт дає незалежну оцінку у вигляді інтерв'ю або аналітичної записки. Групові оцінки базуються на колективній роботі експертів та на отриманні сумарної оцінки від усієї групи експертів;

- метод «мозкової атаки» – колективна генерація ідей шляхом проведення дискусій.

До аналітичних методів належать:

- метод морфологічного аналізу – базується на використанні комбінаторики. Тобто досліджуються всі можливі варіанти, виходячи із закономірностей розвитку об'єкта прогнозування, що досліджується та аналізується (морфології). Прогнозована оцінка розвитку підприємства (організації) здійснюється шляхом комбінування можливих варіантів розвитку об'єкта;

- метод побудови «дерева цілей» - застосовується в прогнозуванні з метою поділу основних завдань на підзавдання й обґрунтування між ними зв'язків;

- метод оптимізації – дає можливість враховувати максимально можливу кількість чинників, які впливають на техніко-економічні показники, і на цій основі вибрати найкращий варіант прогнозу.

6. Суть та принципи стратегії підприємства.

Весь процес планування ЗЕД, як і внутріфірменого. можна умовно поділити на дві стадії:

1. Розробка стратегії ЗЕД (стратегічне планування).
2. Визначення тактики здійснення виробленої стратегії (оперативне чи тактичне планування).

Розробка стратегії підприємства означає визначення загальних напрямків його розвитку. Розробка стратегії ЗЕД означає визначення основних напрямків діяльності фірми в міжнародній сфері, на світовому ринку. Важливо ще раз підкреслити, що стратегічні плани розвитку ЗЕД повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства в цілому.

Стратегічне планування зазвичай розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середнь'отривалому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для підприємств України, що працюють в умовах великої невизначеності). В галузі ЗЕД стратегічне планування може охоплювати період від 4 до 7 років.

Як уже зазначалося, не варто ототожнювати стратегічне і довготривале планування.

Стратегічне планування — це не функція часу, а насамперед функція направленості. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а нараховує в собі сукупність глобальних Ідей розвитку підприємства, в тому числі в сфері ЗЕД.

Поняття "стратегія" вже міцно увійшло до лексики управлінської діяльності. Слово "стратегія" (у перекладі з грецької означає "мистецтво розгортання військ у бою") протягом останніх двадцяти років широко використовується в теорії і практиці менеджменту.

Стратегія - це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.

Стратегія - це об'єднаний план, що зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути інтегровані і сумісні між собою.

Стратегія підприємства, як суб'єкта ЗЕД є конкретизацією, системним механізмом реалізації його стратегічних цілей, які здебільшого орієнтуються на:

- поліпшення якості продукції і послуг порівняно з продукцією і послугами конкурентів на зовнішньому ринку;
- забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку;
- проникнення на нові ринки;
- підвищення репутації фірми;
- досягнення низького рівня витрат тощо.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

1. Обґрунтованість. Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Не достатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.

2. Прозорість. Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.

3. Легітимність. Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності — розуміння і прийняття її існуючими

інституціями.

4. Адекватність. Суттєвою загрозою для стратегії є не критичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. Підконтрольність. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює визнання її, довіру до керівництва підприємства.

6. Логічність. Пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони повинні бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Стратегія підприємства є логічною реакцією на необхідність забезпечення ефективної його діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; пошуку способів і використання факторів виживання; досягнення успіху у конкурентному середовищі; оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів; поєднання рішень і дій, використання найраціональніших принципів і методів управління.

Основні стадії процесу розробки стратегії:

- 1) визначення місії;
- 2) формування цілей;
- 3) оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;
- 4) внутрішньоорганізаційний аналіз;
- 5) розробка альтернативних стратегій;
- 6) вибір стратегії;
- 7) реалізація стратегії;
- 8) контроль.

Можливі три типи стратегії розвитку підприємства в галузі ЗЕД: 1
0

1. Насиченість ринку. Мета даної стратегії полягає в забезпеченні економічного росту на освоєних ринках з традиційними товарами. Ця мета може бути досягнута за рахунок зниження стягнень (відповідно, і цін в порівнянні з конкурентами), підвищення якості товарів.

2. Диференціація продукту. Можливі два варіанти даної стратегії:
а) імпортується товар, відомий за кордоном, але не відомий у своїй країні, або налагоджується його виробництво на основі здобутої ліцензії;
б) експортується товар, освоєний у своїй країні, але не відомий на іноземному ринку, чи налагоджується виробництво даного товару за кордоном. Ефект досягається за рахунок монопольного становища даного підприємства в своїй країні чи за кордоном.

3. Диверсифікація виробництва. Дана стратегія передбачає початок виробництва за кордоном принципово нової продукції, раніше не властивої для підприємства. В результаті диверсифікації створюються кращі умови для господарського маневру, розширюються можливості впливу на економіку підприємства несприятливої світової господарської кон'юнктури, в тому числі погіршення "умов торгівлі". Цим самим скорочується ризик, характерний для вузькоспеціалізованих фірм.

Тактичне планування як правило охоплює короткочасний і середньотривалий періоди від 0.5 до 2 років (зазвичай рік). Воно має справу з вирішенням того, як повинні бути розраховані ресурси підприємства для досягнення стратегічної мети. Якщо головним питанням стратегічного планування являється питання: "Чого хоче досягти підприємство?", то тактичне планування спрямоване на вирішення іншого питання: "Як підприємство повинно досягти такого стану?".

В основі стратегічного планування, в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії. Декомпонування, як поняття, означає розклад складного явища на складові цього явища.

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Потреба в декомпонуванні стратегії викликається:

- а) необхідністю забезпечення взаємозв'язку між складовими системи;
- б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування.

Лекція 5: Організація експортних та імпортних операцій на підприємстві

План

1. Значення розвитку експортних та імпортних операцій для підприємств.
2. Методи здійснення експортно-імпортних операцій.
3. Організація та техніка здійснення експортних операцій.
4. Організація та техніка здійснення імпортних операцій.

1. Значення розвитку експортних та імпортних операцій для підприємств

Виграш від міжнародної торгівлі для вітчизняних міжнародних фірм можна розглядати з точки зору експортних та імпортних можливостей.

При експортній діяльності підприємства отримують вигоди за рахунок:

- використання надлишкових виробничих потужностей, які іноді мають компанії у своєму розпорядженні, але які не користуються відповідним внутрішнім попитом. До них можуть відноситися розвідані запаси природних ресурсів, конкретні потужності для виробництва певної продукції, які неможливо використати при виробництві інших товарів. Часто технологія виробництва може дозволити компанії рентабельно випускати продукцію тільки при багатосерійному виробництві, у більших обсягах, ніж це потрібно для задоволення попиту в своїй країні;

- отримання більш високого прибутку. Завдяки відмінності конкурентного середовища на закордонному ринку від вітчизняного, виробник може там продати продукцію з більшою вигодою. Це пов'язано з тим, що на зовнішньому ринку товар може опинитися на іншому етапі життєвого циклу. Так, етап зрілості всередині країни, як правило, призводить до зниження внутрішніх цін, а для етапу зрілості продукції за кордоном буде

характерним збільшення прибутків та продажів. Підвищення прибутковості може досягатися за рахунок розходження всередині країни та за кордоном державних заходів щодо оподаткування прибутків, регулювання цін; значних обсягів зарубіжного продажу, що робить національних товаровиробників менш залежними від внутрішніх економічних умов; зменшення витрат виробництва, що пов'язано з покриттям умовно-постійних витрат за рахунок випуску більшого обсягу продукції, підвищенням ефективності за рахунок досвіду, набутого при виробництві великих партій продукції; масовими закупівлями матеріалів і перевезенням їх значними партіями. Взагалі компанії можуть зменшувати свої витрати на 20-30 % у випадку підвищення в 2 рази обсягів випуску продукції; розподілу ризику. Виробник може зменшувати коливання попиту, організовуючи збут на зарубіжних ринках, оскільки цикли ділової активності країн перебувають у різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу;

- знань та досвіду, отриманих фірмами в процесі роботи на закордонних ринках, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності при проведенні маркетингових операцій на внутрішньому ринку.

При імпортній діяльності підприємства отримують вигоди за рахунок:

- уникнення обмежень внутрішнього ринку, знижуючи витрати на виробництво, або підвищуючи якість продукції (наприклад, компенсування несподіваних змін у доступі до вітчизняних джерел сировини протилежними змінами в імпорті сировини);

- отримання дешевих високоякісних матеріалів, комплектуючих, технологій для їхнього використання у своєму виробництві. Завдяки цьому компанія отримує більшу стійкість проти конкуренції з боку імпортованих готових виробів або ж сама може ефективніше конкурувати на експортних ринках; використання надлишкових потужностей торговельно-збутової мережі;

- доповнення наявних асортиментних груп товарів, що дозволяє фірмі більше продукції запропонувати на продаж;

- можливості розподілення операційних ризиків, оскільки, розширюючи коло постачальників, компанія менше залежить від диктату єдиного постачальника.

2. Методи здійснення експортно-імпортних операцій.

У міжнародній торговій практиці використовують два методи проведення експортно-імпортних операцій: прямий та непрямий.

Прямий метод припускає встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) і споживачем. На основі договору закупівлі-продажу здійснюється закупка товарів у безпосередніх виробників і продаж товарів кінцевому споживачу.

Непрямий метод комерційних операцій передбачає здійснення комерційних операцій через торгово-посередницькі структури. У міжнародній торговій практиці найчастіше використовується прямий метод. Наприклад, у США у сучасних умовах 2/3 експорту промислових товарів здійснюється безпосередньо виробниками. Прямий метод найчастіше використовується:

- 1) при продажах і закупках на зовнішніх ринках промислової сировини на основі довгострокового контракту;
- 2) при експорті дорогого і великогабаритного устаткування;
- 3) при постачаннях стандартного багатосерійного устаткування через власні закордонні філії і дочірні компанії, що мають розгалужену роздрібну мережу;
- 4) при закупівлях сільськогосподарських товарів безпосередньо у фермерів-виробників.

Прямий метод експортно-імпортних операцій складає значну частину операцій, здійснюваних державними підприємствами й організаціями. Взагалі прямий вихід на зовнішній ринок є досить складним і дорого коштує. І не всім підприємствам він доступний. Прямий метод експорту є найбільш ефективним для підприємств, що беруть участь у цільових. З урядових

програмах, мають досвід створення конкурентоздатної продукції і її реалізацій на закордонних ринках і т.п.

Здійснення прямих комерційних операцій має ряд переваг:

- 1) дозволяє налагоджувати більш тісні контакти з закордонними споживачами;
- 2) характеризується кращими знаннями кон'юнктури ринку;
- 3) дає можливість швидко пристосовувати свої виробничі потужності до потреб покупців.

Розвиток прямих комерційних зв'язків одержало в сучасних умовах широке поширення як в області постачань комплектуючих виробів, так і в області організації спільного виробництва.

Разом з тим, роль непрямого методу здійснення експортно-імпортних операцій продовжує залишатися досить високою.

За допомогою торговельних посередників сьогодні реалізується понад 50% товарів, що беруть участь у міжнародному обороті. Непрямий метод комерційних операцій застосовується:

- 1) при реалізації другорядних видів продукції;
- 2) при реалізації стандартного промислового устаткування;
- 3) при реалізації товарів масового попиту;
- 4) при виході на важкодоступні ринки;
- 5) при відсутності власної збутової мережі;
- 6) при просуванні нових товарів;
- 7) у тих випадках, коли увезення визначених товарів країну монополізований і т.д.

Послугами посередників користуються і великі фірми, у яких обсяг експортно-імпортних операцій невеликий, а також малі і середні фірми, що здійснюють разові угоди.

3. Організація та техніка здійснення експортних операцій.

Під експортом розуміють і враховують у статистику:

1) вивіз із країни товарів, вироблених, вирощених або добутих у країні, а також товарів, раніше вивезених із-за границі і, які підвертаються переробці;

2) вивіз товарів раніше ввезених, переробка котрих відбувалася під митним контролем;

3) вивіз за кордон раніше ввезеного товару, що не піддавався в країні експорту якій-небудь переробці. Такий експорт називається реекспортом.

Предметом реекспорту найчастіше виступають товари, які продаються на міжнародних аукціонах і товарних біржах. Реекспорт може здійснюватися і без увозу товару у свою країну. Такі операції по суті не відносяться до експорту або імпорту даної країни, хоча і враховуються митною статистикою. Вони здійснюються фірмами завдяки різниці в ціні на той самий товар на різних ринках. Значна частина реекспортних операцій здійснюється на території вільних економічних зон.

Реекспортним товаром може бути тільки товар іноземного походження. Провіз товарів транзитом через яку-небудь державу реекспортом не стає.

Етапи організації і техніка здійснення експортних операцій мають свої особливості. Зокрема:

Що стосується вивчення кон'юнктури ринку експортери й імпортери мають різні цілі.

У процесі вивчення ринку експортерів необхідно:

1) визначити існуючий і перспективний попит на конкретні види товарів;

2) виявити вимоги до характеристик товарів для своєчасного коректування виробництва експортної продукції;

3) оцінити конкурентоспроможність товарів на конкретних ринках;

4) визначити загальні комерційні умови збуту, включаючи рівень цін і тенденцію його зміни, кредитну політику конкурентів і застосовувані ними форми розрахунку;

5) вибрати найбільш ефективні форми і методи реклами:

З питань вибору доцільних форм і методів роботи на ринку експортерам важливо брати до уваги наступні умови:

1. Торгово-політичні вимоги з погляду мати в країні збуту свої представництва, змішані фірми, торговельних посередників;

2. Митний режим країни-імпортера, а також нетарифні інструменти регулювання ЗЕД, такі як заборона імпорту, необхідність зустрічних закупівель, технічні бар'єри, спеціальні вимоги сертифікації й ін.

3. Способи збуту, застосовувані в країні-імпортері конкурентами, оптимальні терміни постачання, умови платежу.

4. Рівень розвитку суміжних галузей економіки країни, що імпортує, на предмет доцільності розвитку виробничої і виробничо-збутової кооперації.

5. Законодавчі акти приймаючої країни щодо способів розміщення замовлень.

При здійсненні планування зовнішньоторговельних операцій експортерам важливо передбачити такі заходи як:

1. Організація системи збуту, включаючи створення збутових філій і дочірніх фірм.

2. Укладання угоди з посередниками попередньо докладно вивчивши їхні можливості і репутації.

3. Проведення рекламної компанії стосовно до розробленої системи збуту.

4. Участь у ярмарках, виставках.

5. Використання організаційних форм зовнішньої торгівлі таких як біржі й аукціони.

6. Направлення перспективним покупцям ініціативних пропозицій, проведення переговорів, підписання контрактів.

7. У становлення відносин з постачальниками по розробці конкурентоспроможних виробів і поставці їх на експорт і ін.

• Проведення рекламної кампанії експортерами намічається ще на стадії вивчення ринку. І може включати наступні заходи:

1. Видання і доведення друкованої реклами до потенційних покупців.
2. Публікація реклами в періодичній і спеціальній пресі.
3. Участь у виставках і ярмарках.
4. Проведення реклами через радіо і телебачення.
5. Проведення рекламних конференцій, презентацій і тлі.

Організаційні форми здійснення безпосереднього експорту підприємствами різноманітні. Вибір форми залежить від розмірів підприємства, його організаційної структури і форм управління, характеру продукції, що випускається, специфіки ринку країни-імпортера, ступеня конкурентної боротьби на ньому й ін.

На великих підприємствах — це спеціалізований апарат управління (відділи в центральних службах, міжнародні відділення, дочірня компанія по управлінню міжнародною діяльністю).

На малих і середніх підприємствах організаційні форми експортних операцій трохи інші.

Підприємства, що мають функціональну структуру управління звичайно створюють власний експортний відділ.

Функції експортних відділів залежать від організаційної форми управління й обсягу експортних операцій. У міжнародній торговій практиці розрізняють два види експортних відділів: вбудований і спеціальний.

Вбудований експортний відділ створюється в компаніях маючих порівняно невеликий обсяг експортних операцій. Цей відділ вбудований у комерційний апарат фірми. У функції такого відділу входить тільки висновок угод з іноземними покупцями і спостереження за їх виконанням. Всі інші операції (транспортування, страхування, техобслуговування, реклама і т.п.) здійснюються відповідними відділами комерційного апарату.

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

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

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

Мали і середні підприємства, у яких обсяг експортних операцій невеликий для їхнього здійснення використовують різноманітні форми: комерційний апарат своєї фірми, спільні збутові компанії, збутовий апарат інших фірм, експортні асоціації, апарат закордонних представників і ін.

4. Організація та техніка здійснення імпорتنих операцій.

У міжнародній комерційній практиці під імпортом розуміються і статистикою враховуються:

1) ввіз у країну товарів іноземного походження безпосередньо з країни виробника або країни посередника для особистого споживання, для промислових, будівельних, сільськогосподарських і інших підприємств або ж для переробки з метою споживання усередині країни, або ж з метою вивозу з неї;

2) ввіз товарів з вільних економічних зон або приписних окладів;

3) ввіз із-за кордону раніше вивезених вітчизняних товарів, що не піддавалися там переробці. Такий імпорт називається реімпортом. До реімпорту відносять товари не продані на аукціоні, повернуті з консигнаційного складу, повернуті покупцем і ін.

4) ввіз товарів для переробки під митним контролем. Сюди відносять такі товари, котрі ввозять у країну для переробки з метою вивозу готової продукції, що містить у собі даний товар у переробленому або зміненому виді.

Важливо відзначити, що у вартість експорту й імпорту митний облік включає також усі товари, котрі поставляються материнськими компаніями

4) законодавчі акти країни збуту, що стосуються способів розміщення імпорتنих замовлень і т.п.

При плануванні імпорتنих операцій важливо продумати заходи щодо організації закупівлі необхідних товарів і послуг, участі в торгах, направлення комерційних листів про наміри у відповідь на рекламу або інформацію експортера і т.д.

На практиці часто застосовується більш детальне планування. Форми організації імпорتنих операцій, як і експортних постійно розвиваються й удосконалюються.

У великих фірмах імпорتنі операції, як і експортні, здійснюються через спеціалізований апарат управління міжнародною діяльністю (відділи в центральних службах, міжнародні відділення, дочірні компанії по управлінню закордонною діяльністю й ін.).

У малих і середніх фірмах безпосередні імпорتنі операції усе ширше здійснюються через власні канали. До безпосереднього імпорту прибігають звичайно фірми, які постійно закуповують сировину, паливо, матеріали, устаткування для своїх заводів. Організаційні форми здійснення імпорتنих операцій тут також різноманітні і залежать від обсягу і характеру чинених операцій, структури управління компанією, наявності власних джерел постачання, торгово-політичних умов, що існують у країнах експортера й імпортера.

Власний імпорتنий апарат створюється в тих випадках, коли компанія має стійкі, довгострокові контакти з постачальниками сировини і матеріалу за рубежом. Структура імпортного апарату промислових фірм, так само як і експортного залежить у першу чергу від обсягу і характеру чинених операцій. Імпорتنий апарат створюється як у країні імпортера, так і за кордоном.

Найбільш розповсюдженою формою організації імпортного апарата промислових фірм є вбудовані імпортні відділи. Вони створюються усередині відділів постачання або відділів закупівель.

Фірми, що мають більший обсяг імпорتنих операцій можуть створювати у своєму складі спеціальні імпортні відділи, що підрозділяються на закупівельні й адміністративні.

Закупівельні відділення займаються обробкою отриманих зразків, підготовкою поїздок представників за кордон, інформацією іноземних постачальників про попит на даний товар у країні імпорту, видачею замовлень, веденням кореспонденції. Адміністративне відділення оформляє товари в митницях, інформує іноземних постачальників з питань тарифів, упакування і транспортування вантажів, стежить за оформленням фінансових документів, за переказом грошей, робить перепродаж імпортованого товару з поставкою з причалу або митного складу.

Для здійснення імпортних операцій, крім імпортного відділу, промислові фірми використовують такі організаційні форми як закордонне представництво, імпортні асоціації й ін.

Фірми, що мають більший обсяг імпортних операцій можуть створювати у своєму складі спеціальні імпортні відділи, що підрозділяються на закупівельні й адміністративні.

Закупівельні відділення займаються обробкою отриманих зразків, підготовкою поїздок представників за кордон, інформацією іноземних постачальників про попит на даний товар у країні імпорту, видачею замовлень, веденням кореспонденції. Адміністративне відділення оформляє товари в митницях, інформує іноземних постачальників з питань тарифів, упакування і транспортування вантажів, стежить за оформленням фінансових документів, за переказом грошей, робить перепродаж імпортованого товару з поставкою з причалу або митного складу.

Для здійснення імпортних операцій, крім імпортного відділу, промислові фірми використовують такі організаційні форми як закордонне представництво, імпортні асоціації й ін.

Лекція 6. Вибір та вивчення іноземних партнерів при виході на зовнішні ринки

План

1. Критерії вибору партнерів на світовому ринку

2. Організація роботи по збору інформації та вивченню фірм-партнерів.
3. Інформаційне забезпечення вибору партнерів ЗЕД.
4. Встановлення контакту з іноземним партнером.

1. Критерії вибору партнерів на світовому ринку

Вибір зарубіжного партнера залежить від сукупності чинників, які відповідають меті виходу підприємства на зовнішні ринки. При здійсненні ЗЕД вибір партнера, насамперед, визначається:

- видом майбутньої зовнішньоекономічної угоди (експортна, імпортна, ліцензійна, компенсаційна, страхування, кредитування тощо);
- предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг);
- фінансово-економічними умовами угоди (наявність авансового платежу, купівля в кредит тощо).

При виборі партнера в першу чергу необхідно вивчити:

- технічний рівень продукції підприємства, рівень технологічної бази і виробничі можливості;
- організацію управління підприємством, враховуючи ЗЕД;
- фінансове становище підприємства;
- норми і правила, що діють у цій країні і регулюють співробітництво з потенційним партнером.

Далі потрібно визначити країну, в яку найбільше вигідно експортувати чи з якої найбільш вигідно імпортувати товар (послуги) при порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн беруться до уваги такі критерії: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги і стимули; наявність як кваліфікованої так і відносно дешевої робочої сили; ємкість ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів. Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага надається тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтверджені договірно-

правовою основою, і яка не допускає по відношенню до нашої країни різного роду дискримінацій.

У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють характеристики, які важливо враховувати при організації цієї роботи.

1. Ступінь солідності потенційного партнера. Під ступенем солідності підприємства розуміють кількісні показники діяльності, масштаб операцій, ступінь платоспроможності тощо. Для оцінки солідності підприємства можна використати й інші показники, такі як кількість зайнятих, частка продукції, що цікавить, в загальному обсязі виробництва підприємства й галузі тощо.

2. Ділова репутація підприємства, яка визначається тим, наскільки воно добросовісно і скрупульозно виконує свої зобов'язання, який у нього досвід у конкретній сфері бізнесу, вміння вести переговори на цивілізованому рівні.

3. Досвід попередніх угод. За наявності рівних умов у потенційних партнерів перевага надається тому, хто добре зарекомендував себе при виконанні попередніх угод.

4. Позиції підприємства на зовнішньому ринку: чи є воно посередником, чи безпосереднім виробником (споживачем) продукції. Якщо підприємство є посередником, то слід серйозно підійти до вибору. Насамперед необхідно звернути увагу на його фінансове становище і, крім того, отримати інформацію про платоспроможність, з'ясувати характер товару, що продається, обсяг реалізації, наявність власної мережі збуту. Важливо звернути увагу і на особисті якості посередника.

2. Організація роботи по збору інформації та вивченню фірм-партнерів.

Типовий зміст відомостей про фірму оформляється у вигляді досьє фірми, яке складається з карти фірми (або довідки фірми), відомості про переговори з фірмою, відомості про ділові контакти. Останні два документи охоплюють інформацію, джерелом якої являються особисті спостереження і

враження оперативних працівників, отримані в процесі переговорів, в ході виконання контрактів і відвідання підприємств фірми. “Довідки на фірму” (карта фірми), яка включає різні розміщені у певній послідовності розділи, що дають найбільш повне уявлення про виробничо-збутову діяльність фірми, її оргструктуру, фінансовий стан, солідність; являє собою анкету, запитання якої характеризують різні сторони діяльності фірми, а саме:

1. Повне та скорочене найменування фірми іноземною та (у дужках) українською мовами;
2. Поштова адреса фірми, країна реєстрації, номер телефаксу, телефону, e-mail;
3. Величина фірми (велика, середня, дрібна). Величина акціонерного капіталу, активів, оборотів, продажів. Місце фірми серед 10 або 100 найбільших компаній світу чи своєї країни;
4. Характер власності фірми (приватна, державна, кооперативів, громадська, змішана);
5. Правовий стан фірми (ПАТ, ТОВ, повне чи командитне підприємство, одноосібна фірма тощо);
6. Характеристика фірми по капіталу і контролю (національна, іноземна, спільна);
7. Рік заснування та основні етапи розвитку фірми (включаючи дані по великих зливаннях, поглинаннях, реорганізаціях та змінах найменування фірми);
8. Сфера діяльності із зазначенням виду господарської діяльності (промислова, торгова тощо);
9. Основні товари виробництва, торгівлі або послуги;
10. Асортимент продукції, що випускається та реалізується, основні товари або групи товарів, напрями спеціалізації;
11. Номенклатура експорту та імпорту, місце фірми на світовому ринку по найважливіших товарах: питома вага у світовому виробництві основних товарів, частка у експортні та імпортні країни;
12. Банки, через які фірма здійснює свої операції;

13. Власники фірми або материнська компанія (для добірних компаній), тип монополістичного об'єднання, до якого входить фірма, її становище у ньому (материнська компанія, філія, дочірня, асоційована компанія), форма об'єднання: концерн, торговий дім, представництва фірми;

14. склад керуючих органів, організаційна структура управління фірмою, схема апарату управління фірмою, кількісний та персональний склад правління, прізвища головних адміністративних осіб, назви виробничих відділів, закріплена за ними номенклатура виробів, назва підрозділу, який займається питаннями торгівлі з Україною та з Вашим підприємством;

15. виробнича та матеріально-технічна база фірми, кількість та місцезнаходження підприємств, їх потужність, кількість та місце розташування збутових організацій, складів, станцій техобслуговування, кількість зайнятих на фірмі;

16. основні показники фінансового стану та діяльності фірми за ряд років та останній рік: акціонерний або пайовий капітал, активи (основний та оборотний капітал), власний капітал, обсяги продажів, чистий прибуток, капіталовкладення;

17. найважливіші фірми-контрагенти по основних видах продукції, що випускаються або реалізується;

18. приналежність до галузевих та/або національних спілок підприємців;

19. виробничо-технічні та інші зв'язки з іншими фірмами (вказати назви фірм та форми зв'язків); зв'язки з іншими фірмами через участь у капіталі, персональні зв'язки з іншими фірмами та організаціями;

20. короткі біографічні відомості про керівників.

3. Інформаційне забезпечення вибору партнерів ЗЕД.

Для докладного вивчення потенційних підприємств-партнерів потрібна відповідна інформація. На іноземних ринках є низка джерел, які містять інформацію про підприємства. Серед джерел найбільш цікавими є:
- пошук і оцінка закордонних партнерів довідники про підприємства;

- публікації підприємств (річні звіти, каталоги, ювілейні та рекламні видання, проспекти);
- матеріали спеціалізованих інформаційних компаній;
- матеріали періодичної преси;
- довідники банків;
- статистичні публікації окремих країн і спеціалізованих органів ООН з економіки та окремих галузей.

Особливе місце серед джерел інформації займають довідники про підприємства. Вони видаються інформаційно-довідковими агентствами, різними асоціаціями, торгово-промисловими палатами. Довідники про підприємства поділяються на національні, що охоплюють підприємства однієї країни, і міжнародні, що містять відомості про підприємства різних країн. Зазначені довідники мають певні переваги порівняно з іншими джерелами інформації, оскільки охоплюють велику кількість підприємств, служать практично єдиним джерелом, у якому відомості про підприємства публікуються регулярно і в систематизованому вигляді та дають можливість одержати досить повну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства.

Інформація про підприємство, одержана з різних джерел, добирається й систематизується в досьє на підприємство. Питання, за якими підбирається матеріал для досьє, можна поділити на дві групи:

1) пов'язані із загальною характеристикою підприємства, враховуючи вид діяльності, номенклатуру виробництва і торгівлі, роль підприємства на ринку цього товару;

2) спеціальні питання, пов'язані безпосередньо з підписанням контрактів.

До останніх відносять питання, що характеризують:

- фінансове становище підприємства;
- завантаження замовленнями;
- зацікавленість в одержанні замовлень від іноземних партнерів;
- взаємодія з іншими підприємствами і державними органами;
- ділова характеристика представників підприємства.

Найбільш цінною інформацією для досьє вважаються відомості, одержані від особистого знайомства з підприємством. Ці відомості доповнюються інформацією з фірмових довідників.

Для пошуку партнерів є низка методів:

- вивчення ринку у формі кабінетного дослідження, або шляхом проведення обстеження;
- вивчення наявних записів з метою пошуку "заморожених" і втрачених клієнтів;
- пошук потенційних клієнтів, які відгукуються на рекламні заходи компанії;
- "байдужий збір замовлень" — систематична робота на певній території: телефонні переговори в одних випадках з усіма компаніями (наприклад, на ринку офісного устаткування), в інших — із компаніями на певному сегменті ринку (наприклад, харчова промисловість);
- рекомендації клієнтів: починаючи від простої поради, із ким ще можна було б установити контакт, до рекомендації з використанням імені клієнта і посиланням на нього для того, щоб покупець, який сумнівається, міг вступити з ним у контакт для підтвердження інформації про ваше підприємство;
- зв'язок з окремими особами, які за своїм службовим становищем мають детальні знання в конкретних галузях промисловості і торгівлі про нові й існуючі підприємства, наприклад керуючі банків, працівники державних установ тощо;
- дослідження продукції для пошуку нових сфер і способів її використання, що відповідають запитам нових клієнтів і вимогам нових ринків.

Джерела інформації про нові сфери діяльності також численні і включають:

- запити компаній. Навіть ті з них, що не можуть бути задоволені, можуть грати важливу роль у розвитку ділової активності в нових сферах;
- отримання інформації загального характеру про підприємства, що створюються;

- національні, регіональні і торгові видання, редакційні статті, огляди новин, рекламні матеріали, доповіді, фінансові звіти;
- товарні каталоги і публікації торгових асоціацій;
- галузеві каталоги і фірмові довідники;
- спеціалізовані компанії, які займаються вивченням ринку;
- урядові установи, міністерства і відомства, національні комітети, комісії, які публікують, крім своїх матеріалів, також імена, адреси, телефони осіб, з якими можна встановити контакти;
- виставки і торгові ярмарки;
- журнали і газети для клієнтів;
- торгово-промислові палати;
- конкуренти (іноді);
- клієнти клієнтів;
- місцева влада і комунальні служби (наприклад, газо-, електро- і водопостачання);
- дистриб'ютори й агенти.

Показники, що використовуються у процесі аналізу, можна поділити на абсолютні й відносні. Вибір тих чи інших показників, що характеризують підприємство, залежить від мети, яку ставить перед собою підприємство при виборі іноземного партнера. У будь-якому випадку найбільш важливими факторами, якими необхідно керуватися, є репутація підприємства і його продукції, надійне фінансове становище і платоспроможність, достатній виробничий і науково-технічний потенціал.

4. Способи становлення контакту з іноземними контрагентами

Експортер може використовувати такі способи встановлення контактів з контрагентами:

- направити пропозицію (оферту) безпосередньо одному або декільком можливим іноземним покупцям;
- прийняти та підтвердити замовлення покупця;

- направити покупцю пропозицію у відповідь на запит із зазначенням конкретних умов майбутнього контракту;
- взяти участь у торгово-промислових виставках та ярмарках;
- направити можливого покупцю комерційний лист з інформацією про наміри вступити у переговори з приводу укладання конкретної угоди;
- направити проформу контракту вже відомому покупцю як результат узгодження умов контракту телефоном або на підставі попередніх домовленостей;
- розмістити рекламні оголошення у засобах масової інформації, направити на адресу потенційних покупців каталоги, проспекти із товарами, що пропонуються організувати та провести рекламну кампанію на ринку країни імпортера.

Імпортер може використовувати такі способи встановлення контактів з потенційним продавцем:

- направити потенційному або вже відомому продавцю замовлення;
- направити запит виробнику товарів, що цікавлять імпортера;
- оголосити торги з запрошенням до участі фірм, які можуть прийняти і виконати умови організаторів торгів;
- направити можливого виробнику комерційний лист про наміри вступити у переговори у відповідь на його пропозицію;
- направити експортеру безумовний акцепт його пропозиції.

Ініціативу встановлення контакту може виявити як продавець, так і покупець.

Оферта є пропозицією укласти договір, яка вміщує суттєві складові майбутнього контракту. Фірма або особа, яка надіслала таку пропозицію, називається оферентом (offerer, offeror).

Оферта містить усі основні умови майбутньої угоди: найменування товару, кількість, якість, ціну, умови поставки, строк поставки, умови платежу, характер тари та пакування, порядок приймання-здавання, загальні умови поставки. Текст оферти зазвичай короткий, чіткий та зрозумілий, що виключає можливість різних його тлумачень або виникнення непорозумінь.

У світовій практиці існують три види оферт: тверда, вільна та захисна. Тверда оферта - це документ, в якому надається письмова пропозиція на продаж визначеного товару, надіслана продавцем одному можливому покупцеві, де вказуються суттєві умови майбутнього контракту і визначено строк дії оферти. Як правило, тверді оферти направляються традиційним покупцям, і тому така оферта містить тільки деякі загальні умови, наприклад, назву товару, кількість, ціну, строк поставки. Далі робиться примітка, що усі решта умов такі ж, як у попередніх контрактах. Якщо покупець згоден з усіма умовами оферти він посилає продавцю офіційне письмове підтвердження (поштою чи телеграфом), яке містить безумовний акцепт (acceptance), тобто свою згоду прийняти без змін усі умови твердої оферти продавця.

Вільна оферта - це документ, який може бути виданий на одну і ту саму партію товару кільком можливим покупцям; не зв'язує продавця своєю пропозицією і не встановлює строк для відповіді. Пропозиція, адресована невизначеному колу осіб, у комерційній практиці розглядається не як оферта, а як запрошення робити оферти. Згода покупця з умовами такої оферти підтверджується твердою контрофертою, де викладаються додаткові умови покупця. Якщо продавець акцептує контроферту та письмово повідомляє про це покупця, угода вважається укладеною, і сторони зобов'язані виконувати всі умови, викладені у контроферті.

Захисна оферта не має на меті фактичного продажу товару, а використовується для негласного розподілу ринку між членами монополістичного об'єднання. Якщо член такого об'єднання одержить запит про висилання йому оферти від покупця, який здійснює свою діяльність на території, яка закріплена за іншим членом цього об'єднання, то він надішле йому оферту з практично неприйнятними умовами (завищені ціни, тривалі строки поставки).

Замовлення є комерційним документом, що видається покупцем постачальнику й містить тип, кількість, якість, ціну та іншу інформацію про товар чи послуги. Направлення замовлення на закупівлю є юридичним

обов'язком для покупця виконати свої обов'язки перед постачальником після поставки.

Як правило, замовлення надсилаються покупцями, що попередньо ознайомились з умовами поставок експортера в результаті попередніх переговорів. Видача замовлень практикується постійним контрагентам, з якими умови контрактів не змінюються з року в рік, а тому у замовленні можуть бути зазначені тільки назва товару, його кількість, строк поставки, інколи - деякі специфічні умови, характерні для конкретного замовлення, наприклад, місце здачі товару. Решта може регламентуватися загальними умовами, укладеними між контрагентами, або умовами попереднього замовлення. Замовлення може мати додаток - специфікацію з уточненням умов поставки: інструкції з пакування та маркування товарів, інформацію щодо поставки і розподілу документів. При згоді експортера з умовами замовлення та специфікацією він підтверджує замовлення, і угода вважається укладеною.

Підтвердження замовлення - є комерційним документом, що являє собою повідомлення експортера про прийняття умов замовлення без застережень.

Третій спосіб встановлення контактів з потенційним покупцем передбачає дії продавця у відповідь на запит покупця, тобто ініціатива вступу у відносини виходить від покупця, зацікавленого у купівлі товарів у обраного ним можливого контрагента. Покупець направляє на адресу продавця запит - звернення до продавця з проханням вислати йому оферту. У запиті вказуються: точна назва товару, якість, сорт, кількість, бажаний термін поставки; при запиті пропозицій на машини та обладнання вказуються необхідні дані про їх виготовлення або бажані орієнтовні техніко-економічні параметри (потужність, продуктивність, кількість обертів, швидкість, витрати палива, електроенергії, вага, габарити). Ціна, як правило, не вказується, а обумовлюється лише спосіб фіксації ціни, бажаний для покупця, наприклад, ДАФ Чоп. Крім того, у запиті пропонується подати докладну інформацію про умови платежу та строк поставки, про те, які

додаткові послуги будуть надані йому експортером. У залиті може бути зазначено, до якої дати покупець буде чекати оферту від продавця.

Звичайно запити надсилаються не одній, а декільком фірмам однієї чи декількох країн з метою одержання декількох конкурентних пропозицій, з яких, в результаті аналізу, вибирають найвигіднішу.

Комерційна пропозиція. Існує безліч різних типів комерційних пропозицій, що мають свою специфіку і свої тонкощі складання. Комерційна пропозиція може варіюватися залежно від галузі, особливостей бізнесу, типу передбачуваного покупця, позиції особи, яка приймає рішення, на ієрархічних сходах в компанії клієнта. Найбільш просте розділення, яке дозволить сформулювати загальні правила складання, - це індивідуальні і типові комерційні пропозиції.

Типова комерційна пропозиція складається приблизно за тими ж правилами, за якими пишуться рекламні тексти. Перш ніж братися за складання листа необхідно скласти портрет потенційного одержувача. Пропозиція має бути написана як можна більш індивідуально, так, як ніби відправляється конкретній людині. Якщо дозволяє ситуація, бажано скласти індивідуальну комерційну пропозицію, що відповідає потребам кожного окремого клієнта.

Участь у ярмарках та виставках. Першим кроком, який надасть компанії нові бізнес-контакти на міжнародному ринку, перспективи розвитку, ідеї, нове бачення ринку, зробить її відомою для партнерів, і є участь у міжнародних виставках-ярмарках. Для цього підприємство складає річний план виставкових (ярмаркових) заходів, в якому визначаються цілі участі, відповідні виставки (ярмарки) та дії. Ці дії мають ґрунтуватися на довгострокових прогнозах згідно з тенденціями ринків та прогнозах потенційних випадковостей.

Участь підприємства у виставках і ярмарках залежить від двох принципових факторів: по-перше, від тих тенденцій, які існують у галузі, від кількості підприємств галузі, а також від асортименту продукції та каналів її просування, по-друге, від масштабів використання основними конкурентами

виставок (ярмарків) як засобу розподілу своєї продукції. Прийняттю рішення про участь у таких заходах має передувати детальне вивчення загальної ситуації та особливих умов як на самому підприємстві, так і на місці організації виставки (ярмарку) в конкретний період її проведення.

Фахівці радять передовсім дослідити таке:

а) чи є участь у виставці (ярмарку) питанням не тільки престижу а справді ділової необхідності;

б) внутрішню кон'юнктуру на підприємстві, тобто:

- відповідний рівень якості і достатній запас продукції;
- можливості ефективної участі з погляду коштів, часу і кваліфікації персоналу;
- можливість забезпечення відповідної виставкової площі (стенда тощо);

в) зовнішню кон'юнктуру, тобто:

- поведінку основних конкурентів;
- загальну політико-економічну ситуацію;
- відповідність продукції підприємства стандартам, чинним у місці проведення виставки або на підприємствах запрошених зарубіжних відвідувачів;
- відповідність продукції підприємства потребам широкого кола споживачів.

Рекламна кампанія. Величезну роль у збереженні і зміцненні позицій фірми на ринку грає реклама. Продавець-експортер може організувати та провести рекламну кампанію на ринку країни імпортера. При правильній організації реклама дуже ефективна і сприяє швидкої безперебійної реалізації виробленої продукції. Мета реклами, як правило, зводиться до того, щоб переконати потенційних покупців у корисності товару і привести до думки про необхідність купити його, або у формуванні імені, престижу фірми, для того, щоб згодом зайняти міцне положення на ринку.

Важливо правильно вибрати методи здійснення рекламної кампанії. Якщо контрагенти (експортери та імпортери) знають один одного, здійснюють обмін товарами протягом тривалого часу, то доцільно рекламувати не тільки свій товар, а й своє підприємство як виробника

високоякісної продукції, технічний рівень якого постійно зростає, а продукція - оновлюється. Рекламна кампанія у такому разі має носити цільовий характер, бути спрямованою на конкретних, відомих потенційних контрагентів. Якщо контрагенти мали нерегулярні зв'язки у минулому, то при проведенні рекламної роботи слід показати старим споживачам сучасні технічні та організаційні досягнення своєї фірми розвиток, надійність її фінансового стану, набутий досвід виконання великих замовлень для відомих на світовому ринку покупців. Для здійснення цього бажаним контрагентам направляється інформація про нову продукцію, а також пропозиції про відновлення комерційних зв'язків. Якщо експортери та імпортери знають про існування контрагентів, проте не мали з ними ніяких зв'язків, то найефективнішою буде реклама загального профілю виробництва, його технічного рівня, науково-дослідної бази, високоякісної продукції, надійності фінансового стану, досвіду роботи з відомими контрагентами. Якщо контрагенти не знають один одного, то проводиться маркетингове дослідження ринку з метою визначення обсягів, форм та засобів конкретної рекламної кампанії.

Експортери здійснюють рекламну кампанію з тим, щоб заохотити імпортерів установити зв'язки саме з ними, а не з їх конкурентами.

Імпортери проводять рекламні кампанії, щоб репрезентувати себе у ділових колах як значних покупців з надійним фінансовим станом. Це дозволяє загострити конкуренцію між потенційними постачальниками і виявити найпривабливіших з них.

Лист про наміри - документ, за допомогою якого покупець інформує продавця про прийняття у принципі пропозиції та намір почати переговори щодо укладення контракту.

Лекція 7: Організація ЗЕД через посередників

1. Суть, функції та значення розвитку торгово-посередницьких операцій
2. Види посередників та торгово-посередницьких операцій.
3. Договори із зовнішньоторговими посередниками.

1. Суть, функції та значення розвитку торгово-посередницьких операцій

Дуже велика кількість угод у міжнародній торгівлі здійснюється за допомогою посередників.

Торгове посередництво в економічному значенні - досить широке поняття і містить у собі значне коло послуг, зокрема з:

- пошук закордонного контрагента;
- підготовки і укладання угоди, кредитування сторін і надання гарантій;
- Вивчення потенційних ринків збуту;
- проведення транспортно-експедиторських операцій;
- страхування товарів при транспортуванні;
- виконання митних формальностей;
- проведення рекламних і інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки;
- здійснення технічного обслуговування і проведення інших операцій.

Посередницька діяльність здійснюється на основі таких принципів:

- рівноправність сторін, тобто партнерські взаємовідносини посередника з виробниками і споживачами продукції, що передбачає альтернативний вибір контрагентів господарських зв'язків, однакову відповідальність за порушення умов контракту;
- підприємливість, що означає господарську кмітливість, зацікавленість в реалізації резервів, винахідливість у вирішенні конкретних завдань;

- оперативність, що передбачає мобільність, динамічність, своєчасність виконання завдань постачально-збутової діяльності;
- обслуговування контрагентів – діяльність, що впливає з їх потреб, надання їм комплексу послуг;
- економічна зацікавленість суб'єктів господарювання в організації опосередкованих каналів розподілу;
- комерційні засади діяльності, тобто ділова активність, виходячи з потреби отримання посередником достатнього прибутку;
- договірні засади взаємовідносин із контрагентами.

Під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням виробників і споживачів незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Посередники - це особи, що з'єднують сторони, які бажають укласти угоду. Самостійна торгівля на зовнішніх ринках часто буває не під силу самим виробникам, тому вони й використовують посередників. В ролі останніх можуть виступати спеціалізовані посередницькі фірми або такі форми продажу, як торги, аукціони, біржі.

Торгово-посередницькі фірми в юридичному відношенні не залежать від виробників і споживачів товарів. До них не відносяться дочірні підприємства, філіали і представництва іноземних компаній.

Функції, які виконують посередницькі фірми, різноманітні. Основними з них є:

- дослідницька робота - збір інформації, необхідної для планування і полегшення обміну;
 - стимулювання збуту - створення і поширення інформації про товар;
 - устанавлення контактів - налагодження і підтримка зв'язків з потенційними покупцями;
 - пристосування товару - пристосування товару під вимоги покупців.
- Це стосується таких видів діяльності, як виробництво, сортування, монтаж, і упакування;
- проведення переговорів - спроби узгодження цін і інших умов для наступного акта передачі власності або володіння;
 - організація руху товарів - транспортування і складування товару;
 - фінансування - вишукування і використання засобів для покриття витрат діяльності по доставці товару до споживачів;
 - прийняття ризику - прийняття на себе відповідальності за доведення товарів до кінцевих споживачів.

Виконання перших п'яти функцій сприяє висновкові угод, а інших трьох - завершенню вже укладених угод.

Мета залучення посередників – підвищення ефективності ЗТО.

Переваги. Залучення торгового посередника дає змогу:

- збільшити прибуток за рахунок підвищення оперативності збуту товарів і прискорення обігу капіталу;
- збільшити прибуток за рахунок зменшення термінів зберігання і передпродажного сервісу;
- збільшити прибуток за рахунок зниження витрат обігу на одиницю продукції;
- збільшити прибуток за рахунок продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти покращання кон'юнктури за більш високими цінами, оскільки посередники, існуючи поряд з кінцевими споживачами, одразу реагують на будь-які зміни попиту;

- дозволяє залучати їх капітал для здійснення транспортних, страхових, збуту і сервісних операцій, що дає можливість експортеру економити власні кошти;

- посередники часто беруть на себе обов'язки і ризик по доставці товару в країну експортера, підготовці його до збуту, сортуванню упаковці, маркуванню і т.д.;

- посередники часто мають власну сітку збуту, складські приміщення, роздрібні магазини, що дозволяє економити кошти експортерів при здійсненні збуту товарів;

- посередники, як правило, мають більше інформації про умови ринку, можуть оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури, що дає їм можливість успішніше працювати на ринку в інтересах експортера;

- посередники мають більш тісні контакти із споживачами, тому володіють більшою інформацією про їх вимоги до якості, конкурентоздатності, краще знають їх попит і можуть активніше реагувати на його зміни. В деяких випадках використання посередників стає необхідністю, частково, при таких обставинах, коли: окремі ринки збуту монополізовані і закриті для самостійного проникнення виробників;

- підвищення конкурентоспроможності товарів за рахунок скорочення термінів постачань товарів шляхом їх продажу із створених складів запасу продукції;

- підвищення конкурентоспроможності товарів за технічним рівнем і якістю шляхом перепродажного доопрацювання товарів та їх технічного обслуговування в гаорантійний та післягарантійний періоди;

- підвищення ефективності реклами товарів шляхом врахування національних та інших особливостей ринків збуту посередниками.

Недоліки:

- підвищення цін на імпортні товари та зниження доходів від експорту;

- втрату експортером безпосереднього зв'язку з ринком, відсутність інформації про коонюктуру ринку.

Доцільність використання посередників у сфері ЗЕД:

- підприємства і організації не мають юридичного права на проведення зовнішньоторгових операцій;
- підприємства не можуть самостійно здійснювати дослідження закордонних ринків, займатися пошуком партнерів, грамотно розробляти умови контракту і т.д.;
- підприємства, що виходять на зовнішній ринок, змушені використовувати посередників через те, що так склались міжнародні торгівельні звичаї (наприклад, при операціях на аукціонах, при торгівлі на біржі певними товарами і т.д.);
- при виході на віддалені й слабше вивчені ринки, а також на відомий ринок з новими товарами.

Закон доцільності використання посередників – продавцям і покупцям товарів і послуг доцільно залучати посередників тільки в тому випадку, якщо сума виплачуваної посередникам винагороди нижче, ніж можливі витрати продавців і покупців на самостійну організацію збуту або купівлю необхідних їх товарів і послуг.

Основними стандартизованими критеріями вибору зарубіжного посередника є:

- цілі і стратегії ділера (дистриб'ютора);
- фінансовий стан;
- розмір фірми-посередника;
- репутація;
- існуюче і можливе охоплення ринку;
- досвід роботи, напрям спеціалізації;
- методи організації продажу;
- наявність необхідної матеріальної бази;
- заінтересованість у співпраці;
- можливість надання сервісних послуг;
- досвід чи можливості використання елементів системи просування;
- відносини з місцевою владою;

- зовнішній вигляд і стан торговельних потужностей;
- корпоративна тотожність;
- сумісність поглядів на бізнес, етику в бізнесі.

Посередницькі операції регулюються нормами трудового і цивільного права.

2. Види торгово-посередницьких операцій та посередників

Торговельно-посередницька діяльність з перепродажу товарів здійснюється, як правило, фірмами, зареєстрованими як юридичні особи. В юридичному й господарському плані вони незалежні від виробника та споживача товарів. Свою підприємницьку діяльність вони здійснюють з метою одержання прибутку, джерелом якого є або різниця між цінами закупівлі товарів у виробника (продавця) і цінами, за якими ці товари продаються покупцям, або винагорода за надані послуги з просування товарів на відповідні ринки.

Торговельно-посередницькі фірми, незалежно від обсягів діяльності, створюються як господарські товариства (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, публічні товариства) або виробничі кооперативи. Більшість із них має власну матеріально-технічну базу — склади, під'їзні шляхи, демонстраційні зали, роздрібні магазини.

Залежно від характеру здійснюваних операцій можна виокремити такі види торговельно-посередницьких фірм: торгові дома, експортні, імпорتنі фірми, комісійні, дилерські та посередництво.

Торгові дома закупають товари у виробників чи оптовиків, з якими вони підтримують тривалі відносини і перепродають їх місцевим оптовикам чи роздрібним торговцям, а також промисловим споживачам. Торгові дома створюють переважно у формі холдингових компаній. Незважаючи на те, що вони володіють контрольними пакетами акцій виробничих підприємств, транспортних організацій та інших комерційних структур, відносини між ними ґрунтуються на договірних засадах. Багатогалузеві торгові дома

конгломератного типу набули значного поширення у зарубіжних країнах — США, Японії, Англії тощо. На думку багатьох фахівців, конче важливу роль відіграють торгові доми у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Так, японські торгові доми (сого-сеся) забезпечують до 50 % усіх експортних операцій; у сукупності посередницьких зовнішньоторговельних фірм США на них припадає 8—10 %. Однією зі складових конкурентоспроможності японських торгових домів є широка номенклатура реалізованих товарів. Вони проводять зовнішні та внутрішні торговельні операції з усіма видами споживчих товарів і продукції виробничо-технічного призначення, а також надають широкий перелік послуг, пов'язаних із реалізацією товарів та інших сферах (наприклад, у сфері страхування, фінансів, ремонту та обслуговування тощо). Універсалізація товарної номенклатури дає змогу цим компаніям здійснювати гнучку ринкову стратегію, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й переходити на прибутковіші види операцій і привабливіші ринки збуту.

В Україні торгові доми перебувають у стадії становлення, виконують переважно торговельно-посередницькі функції: продаж товарів постійним покупцям, пошук нових ринків збуту, просування товарів на нові ринки, пошук та налагоджування контактів із потенційними покупцями, закупівлю сировини тощо. Масштаби їхньої діяльності й організаційно-правові форми дуже різні. Вони реєструються як товариства з обмеженою відповідальністю або публічні товариства відкритого і закритого типу.

Експортні фірми належать до торговельно-посередницьких підприємств, які працюють переважно у сфері зовнішньої торгівлі. Вони закупають товари у вітчизняних товаровиробників і перепродають їх від свого імені за кордоном. Вони встановлюють та підтримують тривалі відносини із зарубіжними дистриб'юторами та покупцями, беруть активну участь у зарубіжних торговельних виставках, вивчають попит зарубіжних покупців та здійснюють заходи щодо просування вітчизняних товарів на нові ринки. З метою задоволення попиту зарубіжних покупців експортні фірми тісно співпрацюють із національними товаровиробниками, надають їм

відповідну інформацію щодо конструкторсько-технологічних характеристик товару, якісних показників, цін та обсягів закупівель.

Експортні фірми, залежно від виконуваних функцій та номенклатури товарів, поділяють на спеціалізовані та універсальні.

Спеціалізовані експортні фірми перепродають товари, як правило, однієї товарної групи, питома вага цих товарів у загальному обсязі продажу фірми перевищує 50%. Найчастіше це товари виробничо-технічного призначення. Фірма встановлює тривалі зв'язки з товаровиробниками, часто має власні механізовані причали в портах, або термінали в пунктах пропуску і займаються експортом товарів одразу кількох товаровиробників.

Універсальні експортні фірми здебільшого продають широкий асортимент споживчих товарів і експортують продукцію кількох галузей. Вони вивчають зарубіжні ринки, визначають найперспективніші й спрямовують свої зусилля на освоєння їх.

Діяльність експортних фірм дає можливість національним товаровиробникам просувати свою продукцію на зарубіжні ринки, не витрачаючи зусиль та коштів на формування за кордоном власної мережі каналів збуту.

Імпортні фірми – підприємства, що закуповують за свій рахунок товари за кордоном і потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим підприємствам, оптовим і роздрібним торговцям. Вони мають складську мережу, де зберігають товарні запаси, формують товарний асортимент, здійснюють розфасовку, пакування, підготовку товарів до споживання або переробки. Такі фірми здатні за першою вимогою поставити товар на внутрішній ринок або безпосередньо покупцеві. Імпортні фірми купують товари на товарних біржах і аукціонах, або безпосередньо у іноземних товаровиробників. У промислово розвинених країнах переважають імпортні фірми, які спеціалізуються на закупівлях і реалізації окремих видів сировинних і продовольчих товарів.

Комісійні та консигнаційні фірми виконують разові доручення комітентів, діють від свого імені, але за рахунок комітента. Вони виконують

доручення власника товару стосовно його продажу на певному ринку і отримують від нього комісійну винагороду.

Комісійна фірма бере на себе відповідальність за своєчасність поставки товару покупцеві, транспортування, фінансування угоди, а також може здійснювати гарантійне технічне обслуговування. Комісійні фірми можуть працювати на умовах консигнації. У цьому разі вони організують зберігання товарів на складах, здійснюють їх продаж, проводять узгоджені з власником товару операції із непроданим товаром.

Дистриб'юторські фірми здійснюють торговельні операції від свого імені й за свій рахунок. Разом із тим вони укладають угоду з товаровиробником про надання їм права на закупівлю і продаж зумовленого асортименту товарів на визначених ринках. Відповідно до угоди вони надають широкий перелік додаткових послуг покупцям, а також виконують окремі комерційні доручення товаровиробників.

Важливу роль у просуванні продукції на ринок відіграють представництва, які створюються, як правило, товаровиробниками для освоєння нових ринків. Представництво — це відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням і здійснює представництво і захист інтересів останньої. Представництва не є юридичними особами, їхні керівники призначаються юридичною особою-засновником і діють на підставі виданої нею довіреності. Законодавством передбачено, що відомості про представництва юридичної особи включають до єдиного державного реєстру.

Досвід роботи представництв зарубіжних фірм в Україні свідчить, що головним їхнім завданням є пошук привабливих покупців (продавців), глибоке вивчення регіональних ринків, встановлення тісних контактів із клієнтами, узгодження умов купівлі-продажу, підготовка відповідних угод. Проте підписувати угоди працівники представництва не мають права.

Комерційне посередництво у сфері господарювання здійснюють агентські фірми, які виступають як комерційні агенти. Вони виступають від імені і за рахунок суб'єкта господарювання, якого вони представляють. Свою

діяльність агентська фірма організовує відповідно до умов агентського договору.

3. Договори із зовнішньоторговими посередниками.

- договір про надання права на продаж – надання права на продаж або договором на виняткове розповсюдження.

- договір комісії – передбачає, що посередники-комісіонери заключають ЗТК від свого імені, але за рахунок покупця чи продавця

- договір консигнації – передбачає, що продавці поставляють товар на склади посередників

- агентський договір – договір про здійснення агентом дій за дорученням і за рахунок принципала.

- делькреде – договір комісії у разі продажу товарів, згідно яким комісіонер несе майнову відповідальність за виконання третьою особою своїх конкретних зобов'язань

Незалежно від виду посередника тексти договорів мають деяку схожість. Будь-який договір починається з визначення сторін. Визначається характер взаємовідносин між сторонами: право власності на товар і право посередника продавати продукцію від свого імені. Визначається також об'єм прав, які надасть посередникам експортер. Ці права можуть бути невинятковими, винятковими, переважаючими.

У всіх договорах про посередництво визначаються номенклатура товарів; територія, на якій працюють посередники; діяльність сторін по рекламуванню товарів; організація технічного обслуговування, особливості і хід збуту товарів, період дії договору та ін. Разом з тим зміст договору з різними видами посередництва має свою специфіку.