

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

Я. О. Полякова

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Конспект лекцій

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005:339.9(075.034)

П54

Укладач Я. О. Полякова

Рецензент – завідувач кафедри Харківського державного університету харчування та торгівлі, канд. екон. наук, доцент *О. В. Кот*.

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 10 від 19.02.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Полякова Я. О.

П54 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій [Електронний ресурс] / Я. О. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 98 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Викладено базовий зміст менеджменту зовнішньоекономічної діяльності для самостійного ознайомлення, вивчення та закріплення знань студентів протягом навчального процесу та у професійній практичній діяльності.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня денної форми навчання.

УДК 005:339.9(075.034)

© Полякова Я. О., 2018

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Сучасна світова економіка характеризується все більшим розповсюдженням та поглибленням інтеграційних процесів, що проявляються у посиленні взаємозалежності між країнами, взаємообумовленим розвитком національних економічних систем, збільшенням частотності міжнародних та регіональних економічних кризових явищ, що потребує формування нової комплексної системи управління зовнішньоекономічними операціями контрагентів у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). У таких умовах важливості набуває вміння керівників адаптувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства до потреб міжнародного середовища та приймати науково обґрунтовані, оптимальні управлінські рішення з метою формування бажаної конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку.

Дослідження тенденцій розвитку зовнішніх ринків, сучасних умов та особливостей здійснення ділової практики і моделювання результируючих показників суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності висуває нові вимоги до функціонування всієї системи управління за умов поступового виділення інформаційної та інвестиційної складових.

Здійснення відповідних процесів у практичній діяльності вітчизняних підприємств обумовлюється необхідністю проведення ґрунтовної фахової підготовки майбутніх фахівців-економістів та керівників підприємства, яка враховує всі аспекти сучасної практики міжнародного бізнесу.

Це електронне видання містить детальний опис предмета та завдань менеджменту ЗЕД, розглядає процес планування ЗЕД на тактичному та стратегічному рівнях, надає обґрунтований огляд організаційних форм суб'єктів ЗЕД, висуває новітній підхід щодо забезпечення стійкого розвитку персоналу у сфері ЗЕД, розглядає особливості митного та валютного регулювання, оцінювання ефективності ЗЕД та надає дієві рекомендації щодо здійснення антикризового управління суб'єкта ЗЕД.

Навчальна дисципліна "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього рівня "магістр" спеціальності 073 "Менеджмент".

Об'єктом навчальної дисципліни є система економічних відносин, що виникають між контрагентами у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність відносин, що виникають у сфері зовнішньоекономічної діяльності у зв'язку з плануванням, організацією, координацією і контролем виконання конкретних зовнішньоекономічних ділових операцій на різних рівнях управління бізнесом.

Професійні компетентності, яких набувають студенти після вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" поділяються на такі основні групи, як: володіння культурами сучасного мислення з урахуванням особливостей міжнародного середовища; здатність створювати інформаційне забезпечення ЗЕД підприємства; розроблення стратегічних і тактичних планів ЗЕД підприємства, вміння проводити самостійне дослідження, аналіз та діагностику ЗЕД; володіння інструментарієм організації ЗЕД підприємства; формування та розпізнавання основних культурних і національних стереотипів взаємодії з іноземними контрагентами; формалізація управлінських рішень та оцінювання результатів діяльності підприємства у сфері ЗЕД; обґрунтування та оптимізація управлінських рішень у сфері ЗЕД; володіння сучасними підходами до антикризового управління ЗЕД, управління транснаціональними корпораціями (ТНК).

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методологічні засади менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Тема 1. Предмет та завдання навчальної дисципліни менеджмент ЗЕД

1.1. Економічна сутність та етапи розвитку менеджменту ЗЕД

Функціонування сучасних економічних систем характеризується поглибленим впровадженням у діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) принципів відкритості комерційної діяльності. Закриті економічні системи вміщують обмежену національними рамками кількість секторів, до основних з яких належать: держава, домашні господарства, підприємницький сектор та сектор майна, що обмежує можливості подальшого стійкого розвитку суб'єктів економічної діяльності в умовах інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу. Впровадження у механізм функціонування економічної системи принципу відкритості сприяє включенню в дану концептуальну модель ще одного актора – "закордонного сектора", що сприяє розширенню ступеня впливу суб'єктів ЗЕД на міжнародні економічні процеси, збільшенню спектра управлінських рішень, характеризується новими джерелами фінансування та забезпечення сировиною, розширенням географічних ринків збуту надлишкової продукції за рахунок використання зовнішньої складової. Концептуальна модель функціонування відкритої економічної системи подана на рис. 1.1 [8; 17].

Домашні господарства, що задіяні у функціонуванні державного сектора отримують відповідний факторний дохід від своєї діяльності залежно від задіяного фактора виробництва (труд, земля, капітал) – Y_h . Крім того, держава підтримує домашні господарства у вигляді трансфертів (пенсій, стипендій, різноманітних допомог) – T_m . З іншого боку, держава розраховує на поповнення державного бюджету за рахунок прямих податків та виплат від домашніх господарств – T_{xh}^{dir} . У взаємовідносинах із підприємницьким сектором держава реалізує стратегічну програму розвитку

національної економічної системи за рахунок здійснення державних закупівель – G та субсидування стратегічно важливих галузей економіки – T_{ru} . Дохідна частина державного бюджету формується за рахунок сплати прямих T_{xu}^{dir} та непрямих T_{xu}^{ind} податків та зборів, що повинні сплачуватись підприємницьким сектором своєчасно та в повному обсязі. Узагальнена структура економічних відносин підприємницького сектора із домашніми господарствами характеризується, з одного боку, виплатою факторного доходу домашнім господарствам, задіяним у підприємницькій сфері – Y_{uh} , а з іншого, домашні господарства є основними споживачами продукції підприємницького сектора на вітчизняному ринку, що характеризується відповідними обсягами споживання – C .

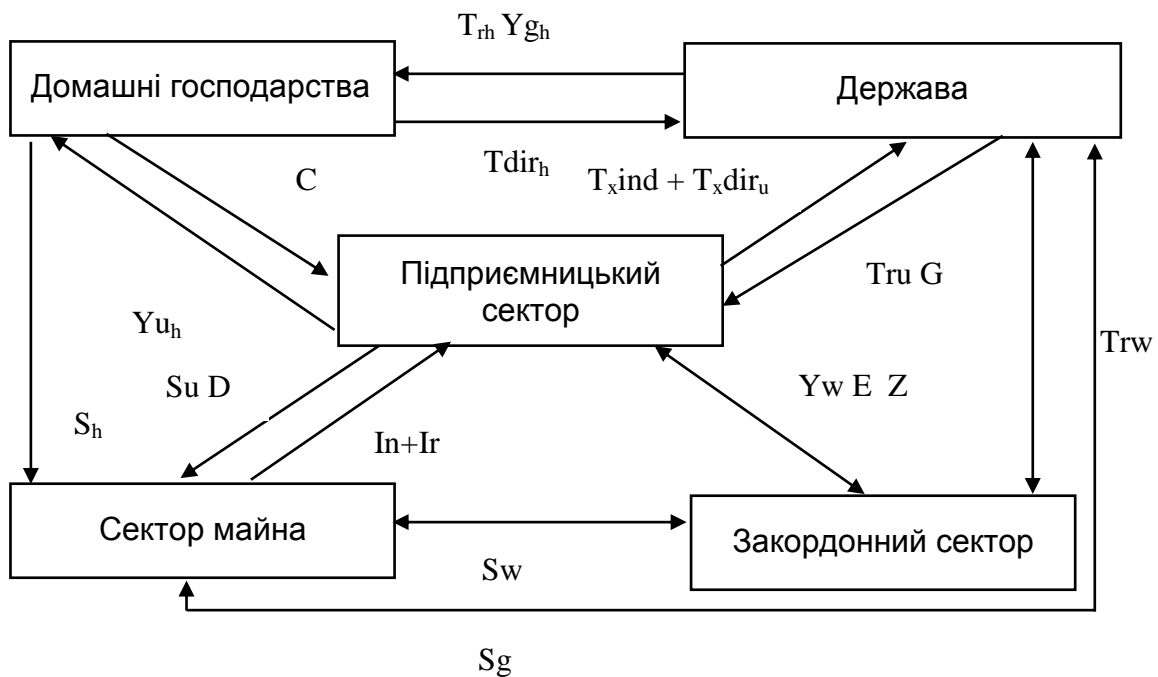


Рис. 1.1. **Моделювання економічної сутності зовнішньоекономічної діяльності**

Включення у функціонування даної моделі закордонного сектору викликає появу нових взаємозв'язків. У суб'єктів ЗЕД "держава" з'являється можливість здійснювати трансферти із зовнішнім світом у науковій, фінансовій, технологічній сферах тощо – T_{rw} . Підприємницький сектор починає здійснювати експортну – E та імпорتنу – Z діяльність та взаємодіяти

із закордонними домашніми господарствами та закордонними партнерами, що викликає отримання крос-культурного досвіду ведення бізнесу, збільшення обсягів основної та допоміжної діяльності та ускладнення операцій по суті та структурі із відповідними секторами міжнародного бізнесу. Успішність здійснення ЗЕД підприємницьким сектором вимірюється факторним доходом / збитком від ЗЕД – Y_w . Розвиненість національної економічної системи та успішність її інтеграції в міжнародний розподіл праці характеризуються: обсягами, динамікою та темпами зростання сектора майна, що формується як сумарна складова збережень домашніх господарств – S_h , збережень підприємницького сектора у вигляді амортизаційних відрахувань – D , депозитів, резервних фондів, цінних паперів тощо. Державні збереження – це різниця між доходами та витратами держави – S_g . Значення платіжного балансу держави характеризується як різниця між доходом від імпорту за відрахуванням експорту даної держави – S_w . У випадку позитивного значення збережень "закордонного сектора" (імпорт перебільшує експорт), збереження балансуються за рахунок притоку іноземного капіталу. Використання сектора збереження в економічній площині передбачає здійснення інвестиційної діяльності, пов'язаної із розширенням виробництва I^n – та з метою заміщення й заміни устаткування – I' .

Детальний розгляд дохідно-витратного обороту всіх представлених секторів функціонування відкритої до зовнішнього ринку економічної системи розглянуто нижче.

"Підприємницький сектор" характеризується такими дохідно-витратними напрямками діяльності:

Y_u – факторний дохід від здійснення підприємницької діяльності;

T_{xu}^{ind} – непрямі податки та виплати підприємницького сектора;

T_{xu}^{dir} – прямі податки та виплати підприємницького сектора;

D – амортизаційні відрахування;

Y_{wu} – факторний дохід від ЗЕД підприємницького сектора;

Z – імпортна діяльність;

S_u – збереження підприємницького сектора;

C – споживання сировини, матеріалів, полуфабрикатів, готової продукції представниками підприємницького сектора;

- G – державні закупівлі;
- I^b – загальні інвестицій підприємницького сектора;
- T_{ru} – субсидіювання бізнесу;
- E – експортна діяльність.

Сектор "домашні господарства" характеризується такими напрямками діяльності:

- C – споживання товарів та послуг, що виробляються представниками підприємницького сектора;
- T_{xh}^{dir} – прямі податки та виплати;
- S_h – збереження домашніх господарств;
- Y_h^u – факторний дохід від праці у сфері підприємницького сектора;
- Y_h^g – факторний дохід від праці у державній сфері;
- T_{rh} – трансферти (пенсії, стипендії, допомога).

Для сектору "держава" характерні такі напрями діяльності у сфері дохідно-витратної площини:

- G – державні закупівлі;
- T_{ru} – субсидіювання бізнесу;
- Y_h^g – факторний дохід від праці в державній сфері;
- T_{rh} – трансферти домогосподарствам;
- T_{rw} – трансфери із зовнішнім світом;
- Z_g – імпортна діяльність держави;
- T_{xu}^{ind} – непрямі податки та виплати підприємницького сектора;
- T_{xu}^{dir} – прямі податки та виплати підприємницького сектора;
- T_{xh}^{dir} – прямі податки та виплати домогосподарств.

"Закордонний сектор" урізноманітнює закриту національну економічну системи такими видами діяльності:

- E – експортна діяльність;
- S_w – платіжний баланс держави;

Y_w – факторний дохід всіма акторами національної економічної системи від ЗЕД;

Z – імпортна діяльність;

T_{rw} – трансфери із зовнішнім світом.

Сектор "майна" є результируючим індикатором взаємодії всіх вище перерахованих учасників відкритої економічної системи, що враховує такі аспекти доходно-витратної діяльності:

I^b – загальний обсяг інвестицій;

S_u – збереження підприємницького сектора;

D – амортизаційні відрахування;

S_h – збереження домашніх господарств;

S_g – державні збереження;

S_w – платіжний баланс держави.

Оптимальна реалізація розглянутої моделі відкритої до зовнішньоекономічної діяльності економічної системи характеризується основною макроекономічною тотожністю:

$$Y \equiv C + I + G + N_e, \quad (1.1)$$

де N_e – чистий експорт як різниця між експортом та імпортом;

I – загальні інвестиції.

При цьому ліва частина тотожності представляє собою сукупний дохід спільноти (ВНП), права частина ілюструє сукупний попит всіх агентів розглянутої економічної системи.

Відкритість економічної системи має характеризуватися певними параметрами для кожного із розглянутих секторів.

На рівні домашніх господарств та підприємницького сектора такими параметрами є: незалежний вихід суб'єктів ЗЕД усіх форм власності на зовнішній ринок; свобода вибору суб'єктами ЗЕД іноземних географічних ринків і партнерів та наявність виключного права на всі отримані результати від ЗЕД; забезпечення захисту державою інтересів суб'єктів

ЗЕД як на території держави, так і за її межами й застосування до регулювання ЗЕД найбільш сприятливих для даних секторів економіки законних актів. Окрім цього для цих секторів принципами здійснення ЗЕД, що визначені у Законі "Про зовнішньоекономічну діяльність", передбачені й певні обов'язки: неухильне виконання домашніми господарствами та підприємницьким сектором всіх договорів і зобов'язань держави у сфері міжнародних економічних відносин; здійснення ЗЕД у порядку, встановленому законодавчими актами держави; неприпустимість демпінгу під час ввезення/вивезення товарів та послуг.

На рівні сектора "держава" параметрами ступеня відкритості економічної системи є: стійка спеціалізація держави в міжнародному поділі праці; стабільність валютно-фінансового стану країни та інвестиційна привабливість; ступень конвертованості і оборотність національної валюти. Обов'язками держави перед іншими суб'єктами ЗЕД є: забезпечення рівності перед законом всіх суб'єктів ЗЕД, незалежно від форми власності; неприпустимість застосування до інших суб'єктів ЗЕД обмежувальної діяльності, крім випадків, передбачених законодавством; регулювання ЗЕД та захист інтересів інших суб'єктів ЗЕД як на території держави, так і за її межами згідно з нормами вітчизняного та міжнародного права.

Вплив "закордонного сектора" посилюється залежно від ступеня залучення суб'єктів ЗЕД до сфери міжнародного бізнесу. Основними параметрами збільшення залученості суб'єктів ЗЕД до сфери міжнародних економічних відносин є: відкриття внутрішнього ринку для іноземної конкуренції із гнучкою системою підтримки вітчизняних виробників; орієнтація технічної, промислової, фінансової і соціальної політики на міжнародні стандарти; відповідність вітчизняної правової системи нормам міжнародного права; відповідність вітчизняних і світових цін на основні продукти та послуги.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Поетапний розвиток принципу відкритості економічної системи за умов включення "закордонного сектора" передбачає проходження представниками національного ринку кількох сутнісних етапів становлення ЗЕД, що представлено на рис. 1.2. [6; 20].

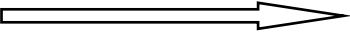
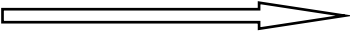



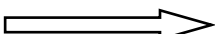

1. Імпорт  здійснення імпорتنих операцій
2. Експорт  здійснення експортних операцій
3. Інтернаціональна ЗЕД  здійснення різних форм та видів ЗЕД
4. Мультинаціональна ЗЕД  відкриття філій, представництв, дочірніх компаній за кордоном
5. Мультирегіональна ЗЕД  досягнення унікальної конкурентної переваги у сфері ЗЕД
6. Глобальна ЗЕД  координація діяльності компанії із єдиного центру за єдиними стандартами
7. Глокальна ЗЕД  стандартизація стратегічних сфер діяльності та гнучка адаптація до локальних умов тактичної діяльності

Рис. 1.2. Стадії розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Розвиток ЗЕД починається з імпортової або експортної діяльності залежно від унікальності та обмеженості чинників виробництва у економічних суб'єктів національного ринку та спеціалізації держави у міжнародному поділі праці. Експорт визначений нами як другий етап, оскільки він є найбільш прогресивним і бажаним етапом початку ЗЕД. Однак для країн, що розвиваються, не мають чіткої спеціалізації у процесі міжнародного поділу праці, обмежені в певних видах чинників виробництва та за умов відсутності можливості – здійснення ЗЕД починається із операцій імпорту. Імпорتنий варіант розвитку ЗЕД найбільш досліджений в роботі В. Черенкова "Міжнародний маркетинг". Систематизація проведених В. Черенковим досліджень дозволяє виділити шість базових етапів реалізації цієї стадії розвитку ЗЕД: 1) разовий імпортер; 2) системний імпортер; 3) кооперація імпортової діяльності із закордонними партнерами; 4) досвідчений імпортер; 5) початковий інвестор; 6) досвідчений інвестор.

Початок реалізації даної стадії ЗЕД характеризується обмеженістю внутрішнього ринку необхідними для забезпечення звичайної діяльності

суб'єкта ЗЕД ресурсами або неналежною якістю та невідповідністю міжнародним стандартам наявної на внутрішньому ринку сировини. Суб'єкт ЗЕД здійснює разову імпорتنу операцію. У випадку позитивного результату цієї операції суб'єкт ЗЕД починає здійснювати регулярні закупівлі необхідних ресурсів на зовнішньому ринку. Збільшення досвіду у сфері ЗЕД дозволяє перейти до більш складних форм здійснення імпоротної діяльності, а саме: використання коопераційних зв'язків за участю іноземних партнерів. Активне використання наявних дистриб'юторських мереж, консигнаційних складів, франчайзингу, консультативного інжинірингу дозволяє значно поглибити імпорتنу діяльність підприємства та перейти до наступних стадій – це починаючий та досвідчений інвестор. На цих останніх стадіях імпортер починає створювати сумісні підприємства і проекти та із збільшенням досвіду організовує власний бізнес із виробництва необхідних ресурсів за кордоном. Стадія експортної діяльності суб'єкта ЗЕД є більш дослідженим питанням.

Таким чином, економічною передумовою розвитку ЗЕД є використання принципу відкритості економічної системи, що призводить до значного розширення наявного економічного інструментарію для забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Формування ЗЕД має свої відокремлені етапи розвитку, кожен із яких характеризується певною поетапною структурною складовою, що вимагає трансформації та спрямування управлінських зусиль підприємства на зовнішні можливості залежно від ступеню залучення суб'єкта ЗЕД у сферу міжнародного бізнесу.

1.2. Стратифікаційні рівні взаємозв'язку внутрішніх процесів суб'єктів ЗЕД із зовнішнім середовищем

П. Кругман та К. Ланкастер теж відзначають інноваційність як основу забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку [28]. Найбільш розповсюдженими засобами забезпечення конкурентних переваг є: наявність у підприємства прав на інтелектуальну власність, інвестиції в дослідно-конструкторські та научно-дослідні роботи, отримання ефекту від масштабу або від диверсифікації діяльності підприємства і використання можливостей кривої досвіду.

Багато питань у цій сфері приділяється пошуку конкурентних переваг та лідерству на міжнародному ринку. З огляду на це доцільним є розгляд

генезису сутнісної та структурної складової менеджменту ЗЕД у розрізі суб'єктів, об'єкта та предмета системи управління. Узагальнюючи основні наукові погляди у висвітленні цього питання можливо представити отримані результати у вигляді схеми (рис. 1.3).

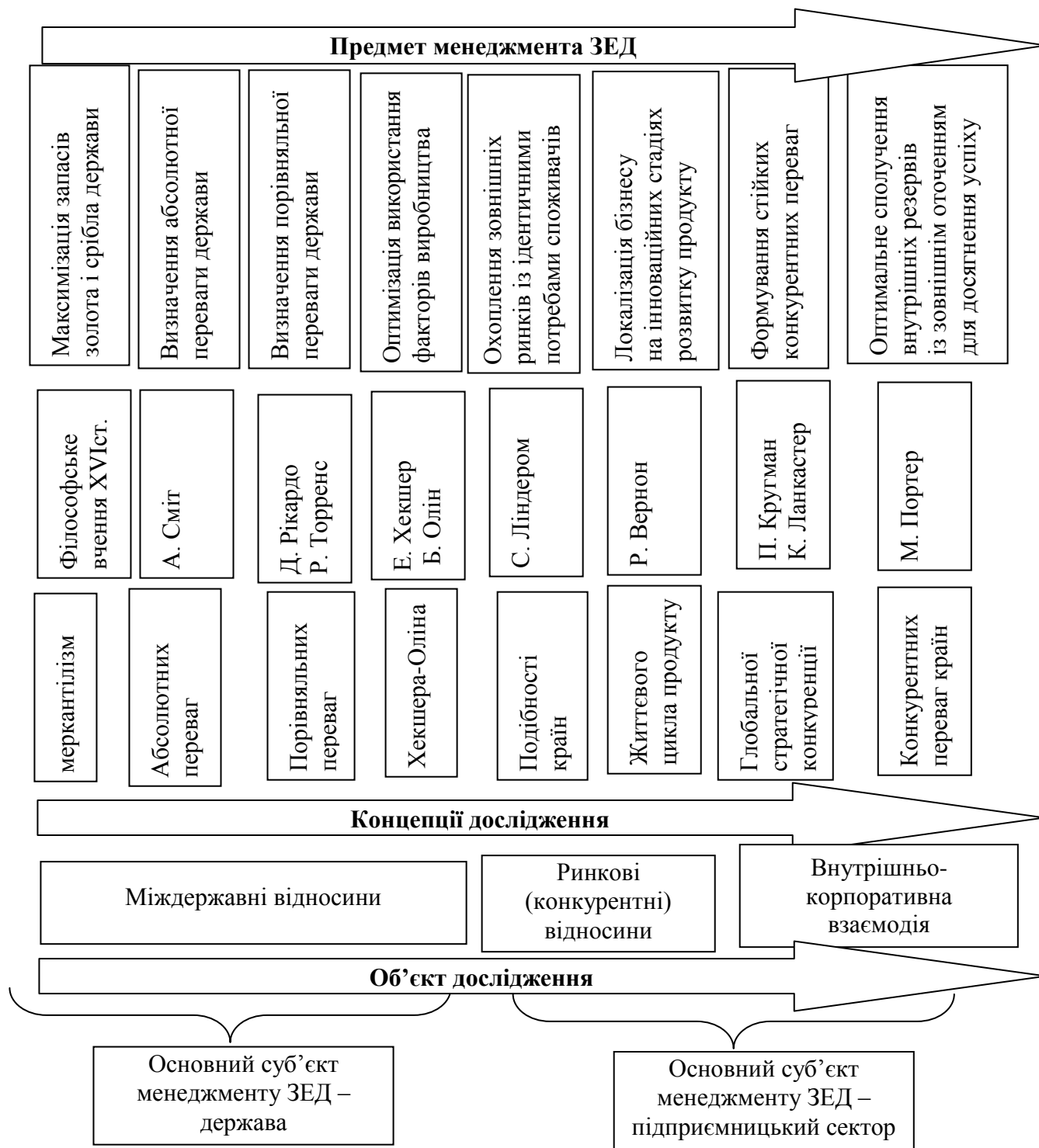


Рис. 1.3. Вектор генезису мети ЗЕД на основі теорій міжнародної торгівлі [10; 21; 23; 29]

Згідно із "Законом України про зовнішньоекономічну діяльність" суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є [39; 40]:

1) на підприємницькому рівні:

фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно із законами України і постійно мешкають на території України;

юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціацій, спілок, концернів, консорціумів, торговельних домів, посередницьких та консультаційних фірм, кооперативів, кредитно-фінансових установ, міжнародних об'єднань, організацій та ін.), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

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 й яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно із законами України (філії, відділення тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;

спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України;

2) на державному рівні:

Україна в особі її органів, місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, а також інші держави, які беруть участь у господарській діяльності на території України та діють як юридичні особи [40].

Так само "стратифікація" стосовно до системи світового господарства, його підсистем та специфіки взаємозв'язку між ними являє собою:

розділення, виокремлення підсистем та форм їхнього взаємозв'язку на страти;

ієрархічне вибудовування підсистем та відповідних рівнів їх взаємодії та взаємозв'язку за їх значущістю, співпорядкованістю, структуризацією, пріоритетністю впливу;

спосіб виявлення ступеня впливу підсистеми та результативності її взаємозв'язку з іншими підсистемами на розвиток зовнішньоекономічної сфери регіонального, національного та світового господарства.

Мікрорівень суб'єктів ЗЕД безпосередньо представлений: фізичними особами, які здійснюють підприємницьку діяльність; юридичними особами, які зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження на її території; об'єднаннями фізичних і юридичних осіб у різній правовій формі та структурними одиницями суб'єктів господарської діяльності. Взаємодія даних суб'єктів із зовнішнім середовищем сконцентрована на формуванні потужного експортного потенціалу на основі визначених ключових факторів успіху, що є вагомими в конкурентному зовнішньоекономічному середовищі для формування позиції лідера. Отже, основною метою менеджменту ЗЕД на даному рівні є формування та нарощування зовнішньоекономічного потенціалу суб'єкта ЗЕД. Для досягнення визначеної мети важливими є такі завдання у сфері ЗЕД: моніторинг зовнішніх ринків та внутрішніх резервів підприємства на системній основі із використанням баз даних; розвиток перспективних форм та видів ЗЕД; оптимізація взаємодії інноваційної, інформаційної та інтелектуальної складової експортного потенціалу [32]. Реалізація вищеперерахованих завдань за функціональним спрямуванням на даному рівні представлена в табл. 1.1.

Мезорівень менеджменту ЗЕД містить: місцеві Ради депутатів України та їх виконавчі і розпорядчі органи; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Основною метою суб'єктів цього рівня є поглиблення спеціалізації регіону у державному поділі праці, створення сприятливого інвестиційного клімату для інноваційних технологій у визначеній сфері за рахунок включення регіону до глобалізаційних та інтеграційних процесів.

Таблиця 1.1

Функції менеджменту ЗЕД на мікрорівні [5; 13; 19]

Функція	Перелік управлінських дій	Відповідальний підрозділ
1	2	3
Планування	Прогнозування ЗЕД	Економічний сектор
	Визначення цін на експортну продукцію	Сектор маркетингу

Закінчення табл.1.1

1	2	3
Аналіз	Вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків; конкурентний аналіз	Сектор маркетингу
	Дослідження технічних вимог до товару на зовнішньому ринку; аналіз відповідності продукції міжнародним стандартам якості	Науково-технічний сектор
Організація	Проведення зовнішньоекономічних переговорів; організація поставок згідно із зовнішньоекономічним контрактом; перегляд реклаमाцій із експорту / імпорту	Комерційний сектор
	Проведення розрахунків в іноземній валюті	Економічний сектор
	Розроблення рекламних заходів із просування продукції на зовнішньому ринку	Сектор маркетингу
	Розроблення пропозицій з оновлення виробництва	Науково-технічний сектор
	Організація протокольних заходів, організація зустрічей, прийому і проводів представників зарубіжних фірм	Протокольний сектор
Мотивація	Впровадження матеріальних та нематеріальних форм мотивації персоналу, задіяного у сфері ЗЕД; прозора система кар'єрного зростання персоналу у сфері ЗЕД	Керівництво
Контроль	Здійснення контролю поставок за зовнішньоекономічними операціями	Комерційний сектор
	Контроль за виконанням зовнішньоекономічного плану; оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій; валютний контроль	Економічний сектор

Реалізація даної мети передбачає: здійснення керованого нарощування зовнішньоекономічного потенціалу регіону з урахуванням гео економічного положення; розвиток експортоорієнтованого та імпортозаміщуючого виробництва; використання прикордонного статусу.

Макрорівень суб'єктів ЗЕД представлений державою в особі президента, відповідних державних установ, що регулюють здійснення ЗЕД,

недержавних інституцій управління ЗЕД, фінансово-кредитних та банківських установ. Основними завданнями менеджменту ЗЕД на даному рівні є: стимулювання ЗЕД на всіх рівнях господарювання; формування конкурентоспроможної товарної та географічної структури експорту; забезпечення позитивного сальдо платіжного балансу; диверсифікація ЗЕД держави.

Мегарівень суб'єктів ЗЕД представлений: державами, міждержавними та неурядовими економічними організаціями, міжнародними організаціями з регулювання світової торгівлі, міжнародними валютно-кредитними та фінансовими організаціями, ТНК, міжнародними альянсами, інтеграційними угрупованнями та об'єднаннями. Основною метою менеджменту ЗЕД на даному рівні є формування єдиного зовнішньоекономічного простору та забезпечення збалансованого розвитку світового господарства. Завданнями менеджменту ЗЕД на даному рівні є урахування циклічних процесів світової економічної системи; аналіз тенденцій і динаміки розвитку глобальних ринків; розвиток ЗЕД як підсистеми світового господарства.

Таким чином, визначені стратифікаційні рівні менеджменту ЗЕД мають певну ієрархічну будову за рівнем здійснення ЗЕД, характеризуються специфічними цілями, завданнями та функціями для кожного рівня та мають комплексні взаємовідносини із іншими учасниками міжнародного бізнесу.

1.3. Теоретичні засади менеджменту ЗЕД

Управління – це здійснення впливу на процес, об'єкт чи систему з метою збереження їхньої стійкості або переведення із одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Менеджмент ЗЕД належить до соціального типу управління, яке пов'язане із функціонуванням національних і закордонних соціальних систем. Т. Андросова вважає, що менеджмент ЗЕД – це управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, у зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) чинників економічного росту [2].

О. Кириченко визначає сутність менеджменту ЗЕД як комплексне дослідження та моделювання міжнародного середовища в поєднанні із налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації / установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Менеджмент ЗЕД можливо впроваджувати на основі двох базових теоретичних підходів [30]:

- 1) управління за цілями;
- 2) управління за слабкими сигналами.

Перший підхід управління пов'язаний із працями економістів течії планування, що датується 1970 – 1980-х рр. XX ст. Згідно із концепцією управління за цілями виділяють шість основних сфер управління ЗЕД:

- 1) становище суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку, інноваційна діяльність у сфері ЗЕД;
- 2) продуктивність праці персоналу, задіяного у сфері ЗЕД;
- 3) матеріальні та фінансові ресурси для здійснення відповідних форм та видів ЗЕД;
- 4) показники прибутковості суб'єкта ЗЕД, діяльність персоналу, задіяного у сфері ЗЕД і розвиток їх здібностей;
- 5) діяльність працівників, задіяних у сфері ЗЕД та їх ставлення до праці;
- 6) відповідальність суб'єкта ЗЕД перед національним та закордонним суспільством.

Водночас, вимір майбутніх результатів діяльності суб'єкта ЗЕД є приблизним, тому використання даного підходу є доцільним тільки на рівні тактичного управління та більш детально буде розглянуто у відповідній темі.

Менеджмент ЗЕД за слабкими сигналами (другий підхід) – це формування й реалізація управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування суб'єкта ЗЕД на перетворення зовнішніх умов господарювання, інформація про можливість настання яких є попередньою і неточною (слабкі сигнали). Він є актуальним напрямом управління в довгостроковій перспективі. Складовими менеджменту ЗЕД за слабкими сигналами у сфері ЗЕД є:

- 1) спостереження суб'єктом ЗЕД за зовнішнім середовищем господарювання, яке ускладнюється залежно від стратифікаційного рівня існування суб'єкта;
- 2) визначення відносної інтенсивності сигналів зовнішнього середовища суб'єкта ЗЕД про можливість його змін;
- 3) зниження зовнішньої стратегічної вразливості суб'єкта ЗЕД;

4) підвищення гнучкості процесів приймання та реалізації управлінських рішень у сфері ЗЕД;

5) розроблення підготовчих планів ЗЕД суб'єкта управління і здійснення попередніх заходів;

6) формування внутрішніх планів та реалізація практичних заходів щодо адаптації до можливих перетворень оточення міжнародного бізнесу [29; 30].

Одночасне поєднання двох вище перерахованих підходів у сучасних умовах дозволяє дійти висновку, що менеджмент ЗЕД доцільно розглядати як систему, під якою розуміється замкнута об'єктивна єдність пов'язаних один із іншим елементів, що впорядковані за певною закономірністю або принципом (рис. 1.4.)

Система менеджменту ЗЕД формується та функціонує в межах достатньо визначеного конкурентного та опосередкованого міжнародного середовища.

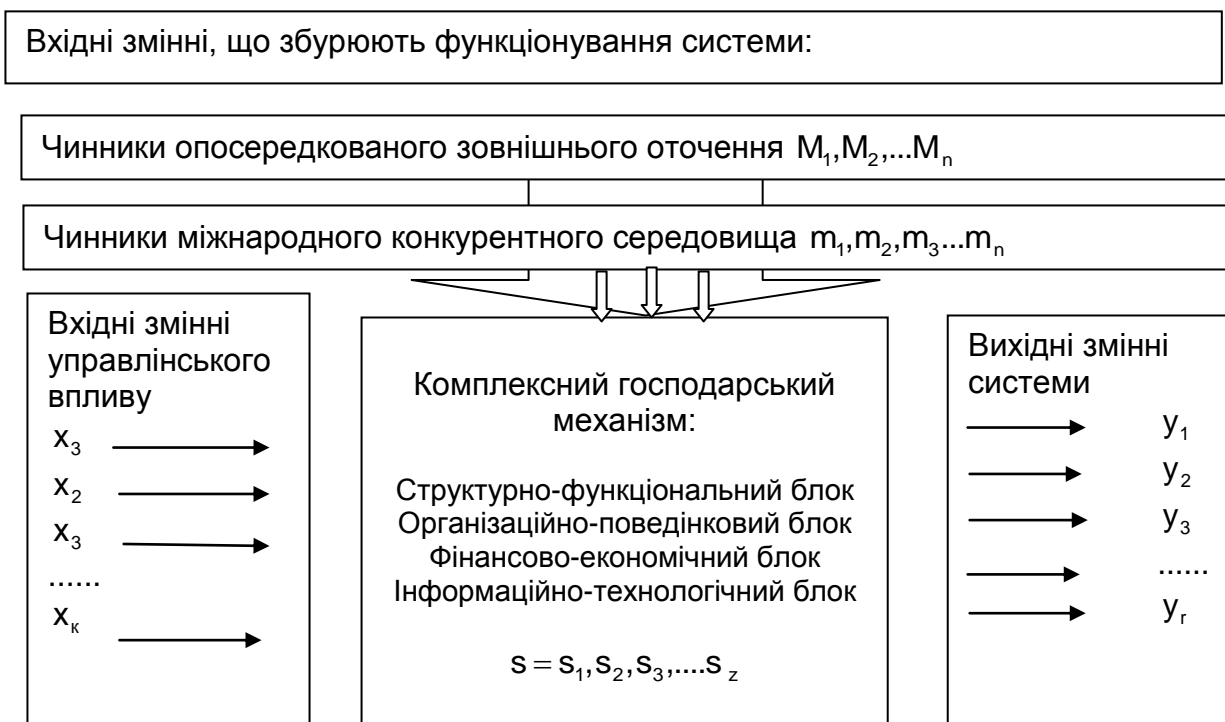


Рис. 1.4. Концептуальна модель функціонування системи менеджменту ЗЕД

Взаємодія системи із зовнішнім середовищем відбувається через вхід та вихід. Вхідні змінні системи генеруються іншими, зовнішніми відносно менеджменту ЗЕД системами, які впливають на систему ззовні.

Вхідні змінні управлінського впливу характеризуються задіяними у сфері ЗЕД суб'єкта чинниками виробництва (праця, земля, капітал, підприємницька спроможність):

$$X = X_1, X_2, X_3, X_4, \quad (1.2)$$

де x_1 – трудові ресурси суб'єкта ЗЕД;

x_2 – земля як чинник виробництва у рамках національних меж суб'єкта ЗЕД, а також і задіяних інших географічних регіонів міжнародного ринку;

x_3 – національний та міжнародний капітал, що задіяний суб'єктом у сфері ЗЕД;

x_4 – підприємницька спроможність у сфері ЗЕД.

Вхідні змінні, що збурюють функціонування системи менеджменту ЗЕД доцільно розподілити на дві категорії.

Перша група чинників характеризується силами міжнародного конкурентного середовища:

$$m = m_1, m_2, m_3, m_4, m_5, \quad (1.3)$$

де m_1 – новачки зовнішнього ринку діяльності суб'єкта ЗЕД;

m_2 – товари – субститути / послуги суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку;

m_3 – сила впливу закордонних споживачів товарів / послуг суб'єкта ЗЕД;

m_4 – постачальники ресурсів для суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку;

m_5 – конкуренти прямі та опосередковані, що характеризують обраний суб'єктом ЗЕД міжнародний ринок.

Друга група чинників характеризується впливом чинників опосередкованого міжнародного оточення, що здійснює одночасний вплив на вхідні змінні першої групи та систему менеджменту ЗЕД суб'єкта в цілому:

$$M = M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, \quad (1.4)$$

де M_1 – економічні фактори зовнішнього ринку;

M_2 – соціально-демографічні чинники зовнішнього ринку;

M_3 – політичні чинники зовнішнього ринку;

M_4 – правові умови здійснення ЗЕД на зовнішньому ринку;

M_5 – інноваційно-технологічні умови розвитку суб'єкта ЗЕД на міжнародному ринку.

Водночас функціонування комплексного господарського механізму характеризується координатами становища, що характеризують динамічну поведінку всієї системи менеджменту ЗЕД суб'єкта:

$$S = S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, \quad (1.5)$$

де s_1 – адаптивність системи менеджменту ЗЕД до зміни вхідних параметрів;

s_2 – гнучкість системи менеджменту ЗЕД;

s_3 – оперативність прийняття управлінських рішень суб'єктом управління у сфері ЗЕД;

s_4 – раціональність функціональних дій суб'єкта у сфері ЗЕД;

s_5 – надійність функціонування системи менеджменту ЗЕД.

Вихідні змінні, що інтегруються системою менеджменту ЗЕД, визначають ступень дії системи на зовнішнє середовище, що обумовлює його основні параметри функціонування. До вихідних змінних слід відносити:

$$Y = Y_1, Y_2, Y_3, \quad (1.6)$$

де y_1 – форми та види ЗЕД суб'єкта;

y_2 – розмір податків та зборів, пов'язаних із здійсненням ЗЕД;

y_3 – прибуток / збиток суб'єкта від ЗЕД.

У цілому, характеристика вихідних змінних залежить від: стадії розвитку ЗЕД суб'єкта, ефективності взаємодії підсистем комплексного господарського механізму, ступеня впливу зовнішніх чинників на діяльність суб'єкта.

Раціональність функціонування системи менеджменту ЗЕД насамперед характеризується набором форм та видів ЗЕД, що реалізує суб'єкт у своїй діяльності.

Тема 2. Планування зовнішньоекономічної діяльності

2.1. Система планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Система планування ЗЕД підприємства містить комплекс різних планів, взаємодіючих один з одним і спрямованих на здійснення основних функцій та завдань підприємства на зовнішньому ринку. Істотними чинниками, що визначають склад та структуру цього комплексу, є: ступінь інтернаціоналізації бізнесу, профіль діяльності підприємства на зовнішньому ринку, рівень кооперації підприємства з іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Види планів ЗЕД підприємства різняться за цілями, предметом, рівнями існування й періодами планування. Принципова схема класифікації видів планів ЗЕД наведена на рис. 2.1.

За цільовою орієнтацією розрізняють стратегічне й тактичне планування ЗЕД підприємства.

Стратегічне планування ЗЕД як елемент стратегічного управління укладається у: визначенні місії підприємства на кожній стадії його життєвого циклу; формуванні системи цілей діяльності й стратегії позиціонування на зовнішніх ринках. Водночас проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогнозні дослідження, оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, ризиків і чинників успіху. Стратегічне планування, як правило, орієнтовано на період п'ять років та більше. Воно спрямоване на створення нового потенціалу успішної діяльності підприємства у сфері міжнародного бізнесу.

Тактичне планування ЗЕД має своїм завданням: пошук і узгодження найбільш ефективних шляхів та засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Воно передбачає формування експортного продуктово-тематичного портфелю, розроблення календарних планів, складання бізнес-планів по окремих проектах, виконання розрахунків необхідних ресурсів, коштів та джерел їх покриття тощо.

Мета планування	Зміст планування	Предмет планування	Рівень планування
Стратегічний рівень: потенціал ЗЕД підприємства	Продуктово-тематичне	Юридичне оформлення ЗЕД	Підприємство
	Техніко-економічне	Здійснення розрахунків	Відділ ЗЕД
Поточний рівень: ефективність ЗЕД підприємства	Об'ємно-календарне	Митне оформлення вантажів	Проект або зовнішньоекономічний контракт
		Страховання ЗЕД підприємства	Окремий виконавець відділу ЗЕД
Оперативний рівень: оптимальність внутрішніх механізмів ЗЕД підприємства		Вирішення спорів тощо	

Рис. 2.1. Види планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [9; 13]

Тактичне планування ЗЕД спрямоване на реалізацію потенціалу підприємства у формі досягнутого валютного прибутку, доходів, обсягів реалізації експортної продукції на зовнішньому ринку.

Стратегічне й тактичне планування перебувають у діалектичній взаємодії й змістовно доповнюють одне одного в єдиному процесі менеджменту. Їх порівняльні характеристики наведено в табл. 2.1.

Змістовний аспект процесу планування ЗЕД знаходить своє вираження в трьох видах планових розрахунків: продуктово-тематичному, техніко-економічному й об'ємно-календарному.

Продуктово-тематичне планування ЗЕД укладається у: формуванні перспективних експортно-імпортних напрямів ЗЕД підприємства; підготовці програм і заходів щодо відновлення експортної продукції; розгляді портфеля можливих експортних послуг; оптимізації імпортової діяльності; проведенні операцій з інтелектуальним капіталом і фінансами, виробничою,

науково-технічною кооперацією. Цей вид планування передбачає розроблення й оптимізацію продуктово-тематичних програм ЗЕД підприємства.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика стратегічного й тактичного планування ЗЕД підприємства

Ознаки	Стратегічне планування	Тактичне планування
Рівень ієрархії	Переважає вищий рівень менеджменту	Усі рівні менеджменту з особливим акцентом на середній
Невизначеність	Високий ступінь	Низький ступінь
Вид проблем	Переважає неструктуровані	В основному добре структуровані
Період часу	Акцент на довгостроковий, частково середньостроковий період	Акцент на короткий середньостроковий період
Потреба в інформації	Переважає зовнішня	В основному внутрішня
Альтернативи	Спектр альтернатив широкий	Спектр альтернатив обмежений
Обсяг	Концентрується на найважливіших проблемних структурних областях ЗЕД підприємства	Охоплює всі напрями й структурні одиниці підприємства, що задіяні у сфері ЗЕД
Ступінь деталізації	Укрупнений розгляд	Детальний розгляд

Техніко-економічне планування містить розрахунки матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінювання економічних результатів та ефективності ЗЕД підприємства. Цей вид планування містить розроблення розрахункової документації: фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування тощо.

Об'ємно-календарне планування ЗЕД укладається в плануванні обсягів робіт, завантаженні структурних одиниць підприємства в межах окремих країн, регіонів, контрактів; створенні календарних графіків проведення робіт

з окремих проектів, контрактів ЗЕД, усієї сукупності планованих робіт; розподілі робіт з окремих календарних періодів.

Планування ЗЕД є одним із найважливіших процесів прийняття управлінських рішень підприємства у сфері міжнародного бізнесу. Цей процес складається з окремих фаз, стадій і етапів, які перебувають у певному логічному взаємозв'язку й здійснюються в постійно повторюваній послідовності, утворюючи специфічний плановий цикл. Системність циклів планування ЗЕД забезпечується прямими й зворотними зв'язками і обумовлюється, з одного боку, необхідністю послідовної деталізації планових завдань за окремими періодами часу, ієрархічним рівням планів й завдань, а з іншого – вимогами актуалізації планів під час виникнення суттєвих відхилень у розвитку зовнішнього середовища або нових умов функціонування міжнародного бізнесу.

На рис. 2.2 представлена макроструктура процесу планування ЗЕД підприємства. Процес планування незалежно від виду планів розподіляється на три формальні фази розрахунків: постановка завдання планування, розроблення плану й реалізація планового рішення. Мікроструктура процесу планування передбачає внесення уточнень за кожною фазою в розрізі більш детальних стадій, етапів та методів здійснення ЗЕД.

Конкретне вираження цілей планування ЗЕД підприємства залежить від виду планів. Однак кожного разу повинні виконуватися такі вимоги:

реальність економічних цілей підприємства на зовнішньому ринку;

ясність формулювання мети (деталізація за показниками, одиницями виміру, масштабністю вираження);

ініціалізація мети (визначення відповідальних з реалізації згідно з організаційною структурою підприємства та переліком посадових обов'язків);

погодженість мети. Мета здійснення ЗЕД не повинна вступати в протиріччя з існуючими планами та програмами підприємства, повинна відслідковуватись чітка логіка досягнення цільових параметрів;

ранжирування цілей ЗЕД підприємства передбачає їх структурування згідно із періодом їх досягнення, наявності відповідних ресурсів, взаємозалежності результатів тощо;

ієрархічність структури цілей ЗЕД підприємства (деталізація результату ЗЕД підприємства за проміжними показниками, визначення ієрархічності показників, методів їх розрахунку);

актуальність цілей (корегування цілей ЗЕД підприємства залежно від зміни умов функціонування міжнародного бізнесу).

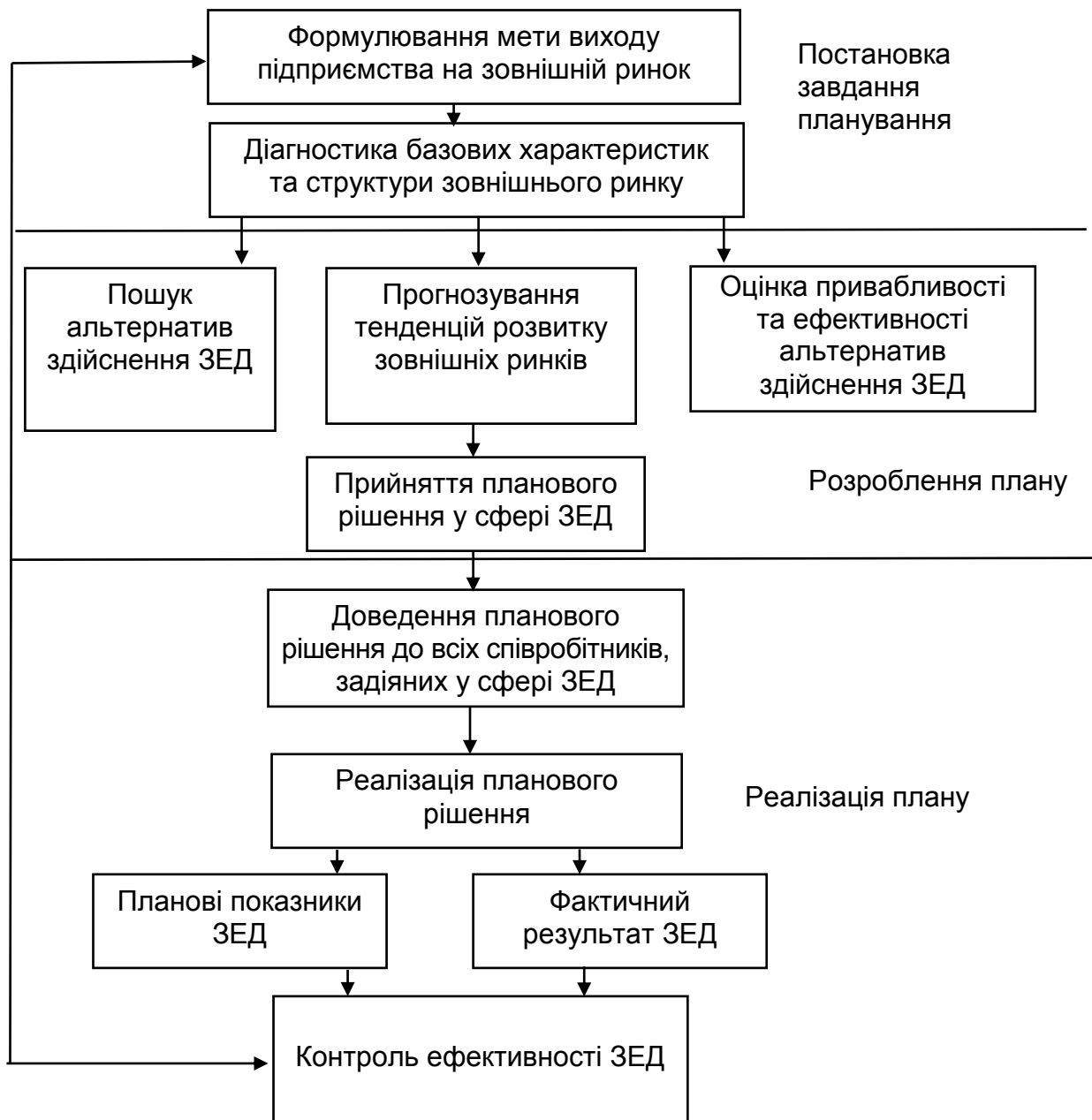


Рис. 2.2. Процес планування ЗЕД підприємства

Ухвалення планового управлінського рішення здійснюється менеджером на основі всебічного оцінювання й обґрунтованого вибору найкращого варіанта плану здійснення ЗЕД підприємства. На форму його ухвалення впливає багато факторів суб'єктивного й об'єктивного характеру, зокрема прийнятий на підприємстві стиль керівництва залежно від типу організаційної структури, система документообігу й обміну інформацією, доступні інструменти оброблення інформації та існування інформаційних баз на підприємстві. Доведення планового рішення до виконавців та його

реалізація здійснюється за допомогою методів та прийомів комунікацій, із урахуванням крос-культурних особливостей та ступеня інтернаціоналізації бізнесу.

2.2. Тактичне планування зовнішньоекономічної діяльності

Система планування ЗЕД передбачає виконання особливих розрахунків, пов'язаних із проведенням міжнародних прогнозів. Міжнародний прогноз є комплексною імовірнісною оцінкою напрямів та обсягів майбутнього розвитку міжнародних ринків у певній галузі. Основна функція міжнародного прогнозування укладається в пошуку найбільш ефективних напрямів розвитку досліджуваних міжнародних ринків на основі всебічного ретроспективного аналізу й вивчення тенденцій їх зміни.

У системі управління прогноз забезпечує вирішення таких найважливіших завдань: визначення можливих цілей та пріоритетних напрямів розвитку зовнішніх ринків; оцінювання соціальних й економічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих міжнародних ринків; визначення заходів, необхідних для адекватного реагування підприємством на кожний із можливих варіантів розвитку прогнозованих ринків; оцінювання ресурсів, необхідних для здійснення програм заходів у сфері міжнародного бізнесу. Прогноз скорочує кількість варіантних рішень під час формування плану, підвищує глибину і якість обґрунтування плану, формує його кінцеві цілі, визначає умови виконання плану, моделює можливі шляхи розвитку об'єкта планування, необхідні заходи й очікувані результати.

Наступною стадією тактичного планування є продуктово-тематичне планування ЗЕД підприємства. Завдання даного виду планування зводяться до: визначення напрямів та пропорцій у науково-технічному розвитку ЗЕД підприємства; установлення експортно-імпортних напрямів здійснення ЗЕД; формування структури перспективної програми ЗЕД підприємства й здійснення всього комплексу заходів щодо позиціонування та розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Продуктово-тематичне планування представлено формуванням тематичного плану, що містить перелік форм і видів ЗЕД, спрямованих на реалізацію прийнятої концепції перспективного розвитку підприємства

на зовнішньому ринку. У процесі тематичного планування здійснюються відбір найважливіших експортно-імпортних напрямів ЗЕД, оцінювання їх ефективності та рівня якості планованих результатів, визначаються виконавці, строки й вартість реалізації обраних у результаті планування зовнішньоекономічних проектів / контрактів. Від якості й рівня обґрунтованості розрахунків під час формування тематичного плану ЗЕД залежать господарські результати діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Водночас, портфелем ЗЕД підприємства прийнято називати можливу сукупність продуктово-ринкових і науково-технічних напрямів здійснення ЗЕД підприємства на тривалу перспективу, якій притаманна найбільша здатність із забезпечення потенціалу прибутків цього виду діяльності підприємства в існуючих умовах розвитку міжнародного бізнесу. Пропозиції з тематики зовнішньоекономічної діяльності підприємства формуються на основі політики розвитку підприємства на міжнародному ринку, розроблювальної за допомогою маркетингових досліджень та міжнародних прогнозів [9] (рис. 2.3).

Ринки / Форми, види ЗЕД	Освоєні ринки	Нові ринки
Освоєні форми й види ЗЕД	Інтенсифікація зовнішніх ринків: позиціонування поточних форм і видів ЗЕД резервування ніші міжнародного ринку	Розвиток зовнішніх ринків: варіація поточних форм і видів ЗЕД, дослідження можливостей зовнішніх ринків
Нові форми й види ЗЕД	Розвиток форм і видів ЗЕД: дослідження, розроблення й модифікації ЗЕД	Диверсифікація ЗЕД

Рис. 2.3. Матриця портфеля здійснення ЗЕД підприємства

Під час формування даної програми можливі принаймні чотири узагальнені варіанти програмної політики підприємства на зовнішньому ринку: стабілізація, модифікація, варіація й диверсифікація. Схематично вони представлені на рис. 2.4.

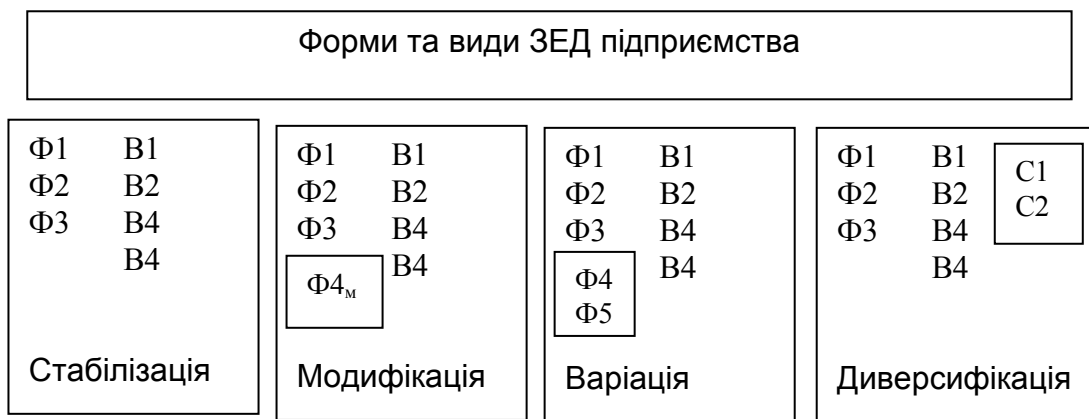


Рис. 2.4. Варіанти реалізації зовнішньоекономічної політики підприємства на зовнішньому ринку

Наступним етапом тактичного планування ЗЕД підприємства є об'ємно-календарне планування. Об'ємно-календарне планування ЗЕД орієнтується на вибір найбільш прогресивних форм організації ЗЕД, передбачає застосування сучасної технології прийняття управлінських рішень, раціонального розміщення кадрів відповідно до характеру виконуваних робіт, ефективних форм забезпечення робочих місць усіма видами необхідних ресурсів, високого рівня організації праці на підприємстві з урахуванням особливостей та умов функціонування зовнішнього ринку.

Виконання розрахунків за об'ємно-календарним плануванням під час вирішення розглянутих завдань здійснюється з урахуванням певних вимог:

1) виконання всіх планованих дій у сфері ЗЕД повинно відповідати встановленим директивним або погодженим з іноземними контрагентами договірним строкам завершення робіт у цілому або за окремими етапами їх проведення;

2) можливість організації та безперервного проведення діяльності за кожним видом ЗЕД у межах окремих географічних сегментів, іноземних контрагентів тощо;

3) рівномірне й повне завантаження виконавців ЗЕД підприємства та використання внутрішніх резервів підприємства з урахуванням часових відрізків планованого періоду.

На першій стадії організації техніко-економічного й календарного планування визначають склад виконавців за задіяними планами ЗЕД підприємства, установлюють структуру й обсяги робіт кожного виконавця за окремими зовнішньоекономічними контрактами, уточнюють ресурси

і розподіляють завдання по підрозділах-виконавцях й узагальненим відрізкам планованого періоду (місяцям, кварталам). У ході розрахунків на стадії об'ємного планування, таким чином, передбачається визначення складу й обсягу робіт, які необхідно виконати з кожним напрямом ЗЕД підприємства в планованому періоді.

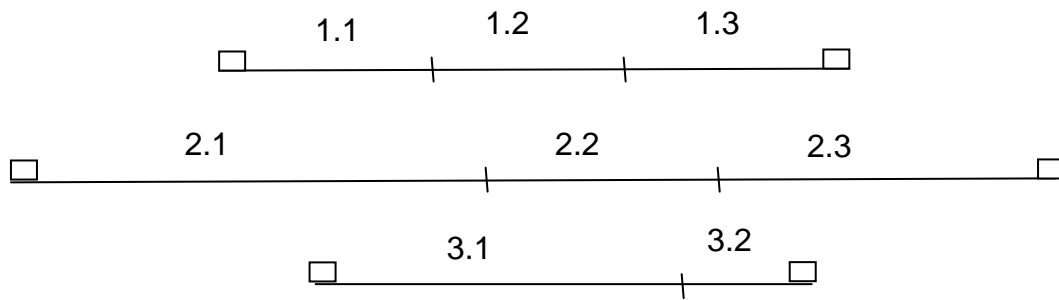
На другій стадії об'ємно-календарного планування проводиться подальша деталізація складу робіт за кожним зовнішньоекономічним контрактом, визначається організаційна й технологічна послідовності їх виконання та календарні строки закінчення. На цьому етапі планування встановлюються взаємопов'язані системи календарних строків виконання робіт із усієї сукупності зовнішньоекономічних контрактів за всіма виконавцями, які задіяні у сфері ЗЕД. Важливим змістом цієї стадії планування є детальне вивчення складу робіт із кожного зовнішньоекономічного контракту в логічній, організаційній та технологічній послідовностях їх виконання.

На третій стадії тактичного планування ЗЕД підприємства проводиться остаточне уточнення планових завдань по підрозділах і доведення їх до окремих виконавців на короткі (місячні) відрізки часу. Важливою особливістю цієї стадії планування є здійснення індивідуального планування окремих виконавців, задіяних у сфері ЗЕД. Вона містить точне формулювання завдань кожному виконавцю ЗЕД на місяць (декаду), облік фактичних результатів роботи й регулювання робіт у разі передання їх від одного виконавця до іншого. Значна частина розрахунків третьої стадії планування пов'язана з оперативним регулюванням ходу виконання плану, з оцінюванням стану виконання планових завдань на кожний період часу, із з'ясуванням причин неузгодженостей між запланованим і фактичним станом робіт з окремих завдань та з прийняттям управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію виникаючих відхилень. Цю стадію називають оперативним регулюванням ходу виконання робіт у сфері ЗЕД.

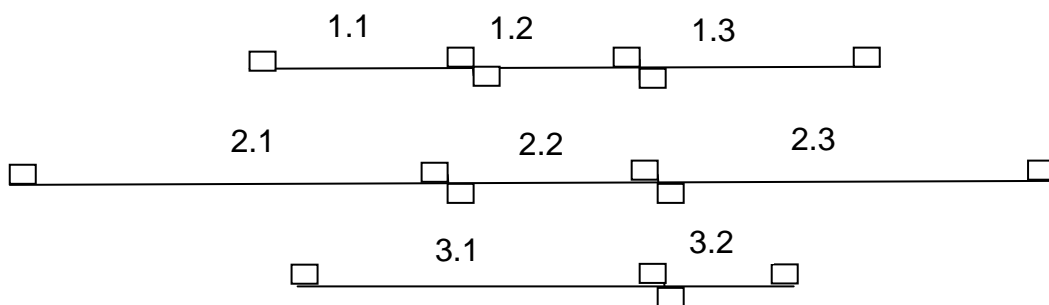
Усі стадії тактичного планування взаємозалежні між собою та поєднуються єдиним циклом розрахунків. Завершальна стадія тактичного планування укладається в розподілі запланованих робіт у часі (по календарних відрізках часу) і в просторі (за виконавцями). Найпоширенішою й наочною формою відображення мережної моделі є сітковий графік, тобто графічне представлення комплексу робіт та характеру їх взаємозв'язків.

Сутність сіткового графіка відображається в його основних елементах: роботах, подіях, напрямках. Робота (операція) на сітковому графіку найчастіше зображується вектором (дугою) і характеризує або трудовий

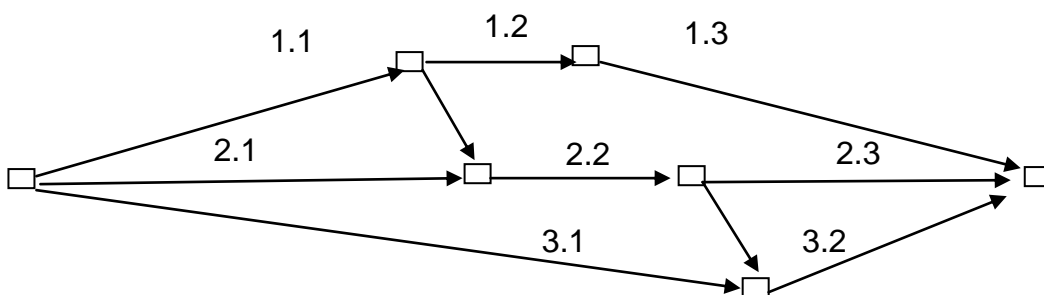
процес, що вимагає витрат часу й ресурсів (поточна робота), або очікування – процес, що не вимагає витрат ресурсів, але, має певну тривалість. На сітковому графіку зображуються (пунктиром) дуги, що відображають логічний взаємозв'язок між роботами у сфері ЗЕД, тобто вказують, що можливість початку однієї роботи безпосередньо залежить від результатів іншої. Простий, складний та сітковий графік здійснення ЗЕД за Р. Ґантом подано на рис. 2.5.



а) простий лінійний графік Ґанта із здійснення тактичних заходів підприємства у сфері ЗЕД;



б) складний лінійний графік Ґанта із здійснення тактичних заходів підприємства у сфері ЗЕД;



в) сітковий графік Ґанта із здійснення тактичних заходів підприємства у сфері ЗЕД.

Рис. 2.5. Здійснення тактичних заходів планування у сфері ЗЕД

В умовах відсутності нормативної бази тривалість виконання окремих робіт сіткового графіка розраховується на основі імовірнісних експертних оцінок, що задаються виконавцями робіт.

$$t_{ij} = \frac{t_{\min ij} + 4t_{н.в.ij} + t_{\max ij}}{6}. \quad (2.1)$$

Водночас експерт задає, як правило, три оцінки: мінімальну оцінку тривалості, що враховує найбільш сприятливі умови проведення роботи, $t_{\min ij}$; максимальну оцінку тривалості, що враховує найбільш несприятливі умови проведення роботи $t_{\max ij}$; найбільш імовірнісну оцінку тривалості, що відображає її проведення за звичайних умов $t_{н.в.ij}$. На основі імовірнісних оцінок проводиться розрахунок очікуваної тривалості виконання роботи t_{ij} .

2.3. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності

Систематизація міжнародних стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх адаптація до нових умов ведення міжнародного бізнесу, яка використовується сучасними економістами, не дозволяє більше забезпечувати позитивне зростання підприємства в динамічному міжнародному середовищі. У сучасних умовах необхідно використовувати новий системний підхід до прийняття управлінських стратегічних рішень у сфері міжнародного бізнесу, який містить у собі розгляд трьох підсистем [17]:

генерична (комплексне позиціонування підприємства на міжнародному ринку);

конкурентна (формування ключових факторів успіху підприємства з метою ефективної участі в міжнародній системі розподілу благ);

функціональна (адаптація стратегічних елементів поточної та оперативної підсистем управління підприємством на міжнародному ринку з метою забезпечення прогнозованої генеричної позиції).

Водночас, взаємодія генеричної та конкурентної підсистем здійснюється на основі відносин "ціле-частина", конкурентна й функціональна підсистеми зв'язані відносинами причинно-наслідкового зв'язку.

Перший етап планування вибору міжнародної стратегічної альтернативи підприємства доцільно почати з формування міжнародної генеричної

позиції підприємства. Реалізацію даного етапу пропонується здійснювати на основі трьохфакторної моделі – куб вибору генеричної стратегічної позиції підприємства в сфері міжнародного бізнесу (рис 2.6).

Відповідно до цієї моделі міжнародна генерична позиція підприємства формується в системі трьох координат, які відображають стратегічні альтернативи його розвитку за такими принципами:

- вісь x – залежно від джерел забезпечення економічного росту;
- вісь y – залежно від ступеня адаптації моделі ведення бізнесу;
- вісь z – залежно від ступеня диверсифікації ЗЕД підприємства.

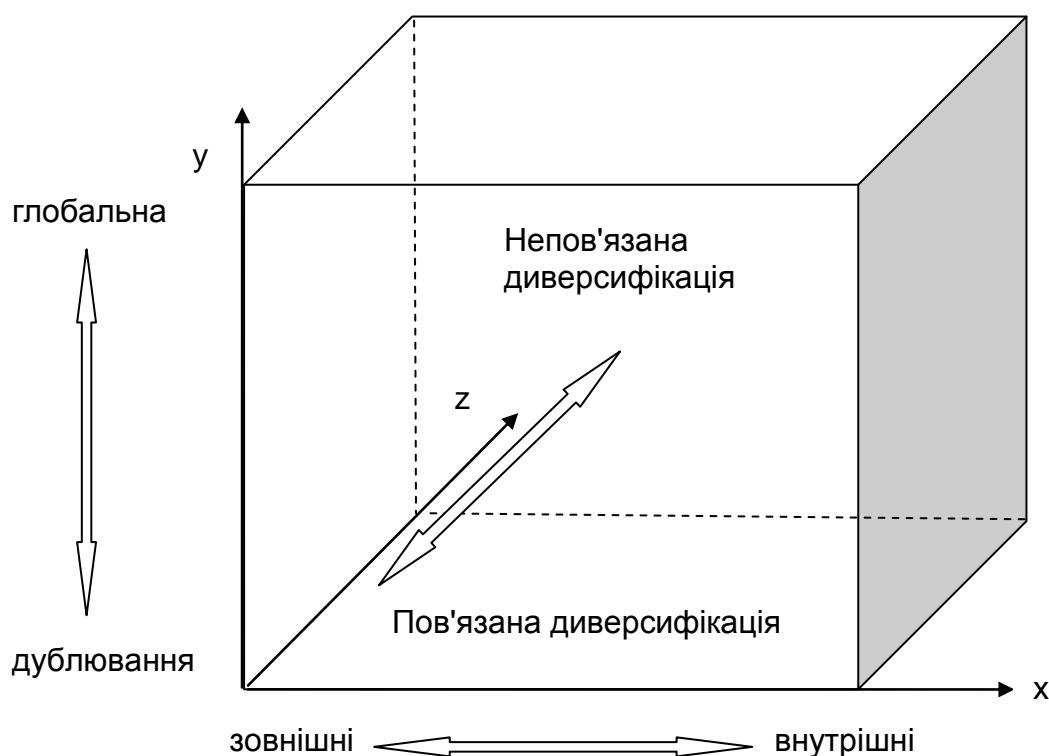


Рис. 2.6. Куб вибору генеричної позиції підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Комплексна комбінація саме цих стратегічних альтернатив визначає генеричну позицію підприємства у сфері міжнародного бізнесу.

Міжнародні стратегічні альтернативи за кожним напрямом розташовані в тривимірній моделі ступенем зростання розмірів власного капіталу суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності й, відповідно, глибини його залучення в сферу міжнародного бізнесу, що визначає системність їх використання для кожного учасника зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас, стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства залежно від джерел забезпечення економічного росту містять у собі:

внутрішні стратегії (реалізація яких забезпечується за рахунок власних ресурсів підприємства) – прямий експорт; внутрішньокорпоративна торгівля; створення власних підприємств за кордоном; придбання іноземних суб'єктів господарської діяльності;

зовнішні стратегії (реалізація яких пов'язана з розвитком коопераційних зв'язків і залученням іноземного капіталу) – непрямий експорт; ліцензування; франчайзинг; контрактне виробництво; заключення управлінських контрактів; будівництво й оснащення об'єктів під ключ; створення міжнародних стратегічних альянсів; організація спільних підприємств.

За ступенем адаптації моделі ведення бізнесу розрізняють:

стратегію дублювання, яка не передбачає відмінностей між організацією стратегічного управління на національному й зовнішньому ринку;

мультилокальну стратегію, що припускає гнучку адаптацію системи стратегічного управління підприємством у кожній географічній зоні;

глобальну стратегію, що розглядає ринок як єдиний економічний простір;

транснаціональну стратегію, що ефективно поєднує в собі елементи перших двох стратегічних підходів.

Стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства за принципом диверсифікації його діяльності припускають: поетапний розвиток диверсифікаційної політики підприємства на міжнародному ринку, що визначає використання стратегії, орієнтованої на один вид діяльності (використовується на початковому етапі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства); поетапний розвиток стратегії зв'язаної диверсифікації й використання стратегії незв'язаної диверсифікації у випадку значної інтенсивності залучення підприємства в сферу міжнародного бізнесу.

Таким чином, генерична позиція підприємства на міжнародному ринку є вектором позитивної спрямованості, який сприяє максимізації матеріальних або символічних ресурсів підприємства залежно від способу комбінації вищевказаних стратегій:

$$MC_{\text{генерична}} = \langle C_x, C_y, C_z \rangle \rightarrow \max, \quad (2.2)$$

де $MC_{\text{генерична}}$ – міжнародна генерична позиція підприємства;

C_x – міжнародна стратегія вибору джерел фінансування економічного росту підприємства;

C_y – міжнародна стратегія адаптації моделі ведення бізнесу підприємства;

C_z – міжнародна стратегія диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Другий етап планування укладається в здійсненні вибору конкурентних стратегій діяльності підприємства на зовнішньому ринку. На даному етапі планування визначаються стратегії розвитку конкурентних переваг і спрямованості атакуючих або оборонних дій підприємства.

Водночас, слід зазначити, що вибір і реалізація міжнародних конкурентних стратегій безпосередньо пов'язані з маркетинговою позицією підприємства на ринку. Лідери міжнародного ринку використовують стратегію глобальної диференціації або лідерства за витратами, а претенденти на лідерство, послідовники й нішери – стратегію фокусованої диференціації або лідерства за витратами. У розрізі атакуючих дій лідерам міжнародного ринку доцільно використовувати стратегії залучення нових користувачів, вишукування нових способів використання продукту й збільшення інтенсивності його використання. Претендентам на лідерство слід зосередити увагу на стратегіях фронтального наступу, флангової атаки, спроби оточення, обхідному маневрі й партизанській війні. Атакуючі стратегії послідовників укладаються в наслідуванні, імітації й пристосуванні до продукції лідера. І, нарешті, конкурентні атакуючі стратегії нішерів зовнішнього ринку укладаються в спеціалізації діяльності на основі принципів, що відповідають тенденціям розвитку зовнішньої ситуації.

Оборонні стратегії ідентичні для всіх учасників міжнародного ринку й припускають використання стратегій позиційної оборони, захисту флангів, попереджуючих оборонних дій, контратаки або мобільної оборони.

Заключним етапом вибору зовнішньоекономічного стратегічного напрямку розвитку підприємства, є розроблення функціональних стратегій, пов'язаних з формуванням системи внутрішніх резервів. Дана підсистема перебуває в підрядному взаємозв'язку з першими двома підсистемами й укладається з таких елементів: фінанси, виробництво, маркетинг. Тому розроблювальні на даному етапі стратегічні рішення формують зовнішньоекономічні стратегії розвитку фінансової діяльності підприємства (стратегії забезпечення необхідного рівня платоспроможності, рентабельності, ліквідності, ринкової стабільності й ділової активності), стратегії міжнародної

маркетингової діяльності (міжнародне ціноутворення, формування каналів розподілу, адаптації продукції й локалізації системи реалізації продукції на міжнародному ринку), міжнародні виробничі стратегії (організації виробничого й технологічного процесу, розподілу виробничих фондів).

Таким чином, за контурами куба на першому етапі моделювання відбувається формування генеричної стратегічної позиції, яка є відправним базисом розвитку підприємства на зовнішньому ринку; внутрішній зміст моделі визначається на основі координат даного базису (x; y; z) і є системою взаємозалежних стратегічних альтернатив поточного й оперативного характеру, які забезпечують досягнення прогнозованого стану підприємства на зовнішньому ринку.

Тема 3. Організація зовнішньоекономічної діяльності

3.1. Сутність та структура організаційно-правової форми ЗЕД

Організаційна структура ЗЕД – це всеосяжна схема взаємозалежних структурних компонентів та їх конфігурація, використовувані для управління ЗЕД у масштабах підприємства. Вибір відповідної організаційної структури підприємства залежить від його розміру, прийнятої стратегії ЗЕД, використовуваних технологій, зовнішніх економічних умов, а також від культурних особливостей тих країн, де підприємство позиціонує свій бізнес.

Організаційна структура не залишається незмінною протягом життєвого циклу підприємства. Формування організаційної структури – це безупинно тривалий процес. Одним з досліджень встановлено, що в більшості самостійних компаній та підрозділів великих компаній незначні зміни в організаційну структуру вносяться в середньому один раз на рік, тоді як істотні зміни організаційної структури відбуваються один раз у чотири – п'ять років.

Залежно від ступеня залучення підприємства у сферу зовнішньоекономічної діяльності й розміру бізнесу, орган спеціалізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю може бути частиною різних відділів підприємства й мати різну підпорядкованість (рис. 3.1).

Відділ у центральних службах є відділом збуту експортоорієнтованої продукції підприємства. Він виконує функції з координації діяльності різних підрозділів підприємства, які здійснюють закордонні операції, управління комерційною діяльністю підприємства на зовнішньому ринку; координацію

збутової діяльності філій та дочірніх компаній, розташованих як у межах національного ринку, так і за кордоном.

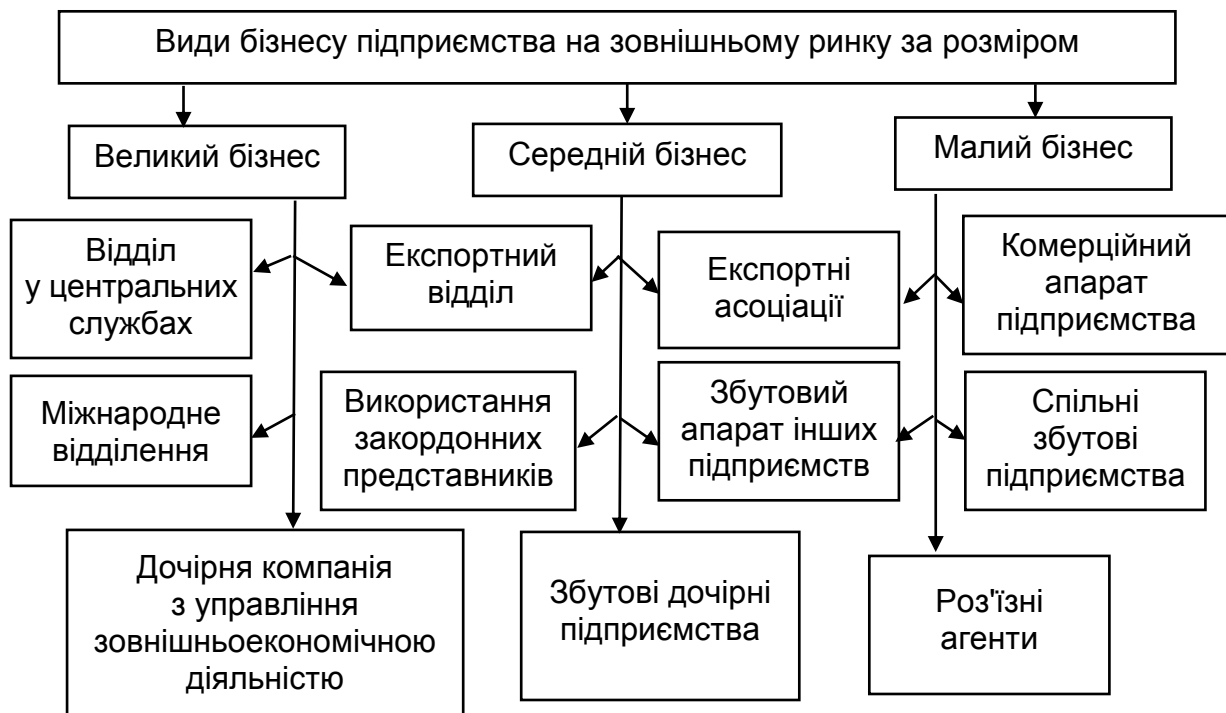


Рис. 3.1. Організаційна структура ЗЕД підприємства залежно від розміру бізнесу

Міжнародне відділення як орган спеціалізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснює координацію й контроль над діяльністю всіх закордонних філій та дочірніх компаній, забезпечуючи підпорядкування їх діяльності концепції підприємства в цілому. У функції міжнародного відділення входять: розвиток спеціалізації й кооперації виробництва між дочірніми компаніями; здійснення експортних операцій із країни материнської компанії; збут продукції, виготовленої на підприємствах закордонних дочірніх компаній, причому не тільки на місцевих ринках, але й на ринках інших країн [43; 46].

Дочірня компанія з управління ЗЕД підприємства як орган спеціалізованого управління цією діяльністю, на відміну від міжнародного відділення, має юридичну самостійність і є не тільки центром прибутку, але й центром відповідальності. Вона має свою власну раду директорів і функціональні служби, які забезпечують її управлінську діяльність. Звичайно, глава ради директорів дочірньої компанії є віце-главою ради директорів материнської компанії.

Експортний відділ. Необхідно розрізняти два види експортних відділів: вбудований та спеціальний.

Вбудований експортний відділ створюється на підприємствах, які мають порівняно невеликий обсяг експортних операцій. Цей відділ вбудований у комерційний апарат підприємства. У функції такого відділу входить тільки підписання угод з іноземними контрагентами й спостереження за їх виконанням. Усі інші операції, пов'язані із просуванням товару на зовнішні ринки (транспортування, страхування, технічне обслуговування, реклама тощо), здійснюються відповідними відділами комерційного апарата підприємства.

Спеціальний експортний відділ, на відміну від вбудованого, самостійно здійснює всі операції, пов'язані з експортом товарів (включаючи транспортування, страхування, розрахунки з покупцями, їх кредитування). Він являє собою самостійну структурну одиницю, яка обслуговує кілька відділень підприємства. Спеціальний експортний відділ перебуває в безпосередньому підпорядкуванні віце-президента підприємства й займається тільки експортними операціями.

Малий та середній бізнес активно використовує посередників у сфері ЗЕД. Найбільше поширення у світовій практиці одержали такі **види посередників** [20; 21].

1) *Збутовий агент*. Цей посередник діє на користь і від імені іншої особи – принципала. Головне його завдання полягає у встановленні й забезпеченні ділового контакту між принципалом і третьою стороною, надання принципалові відомостей про фінансовий стан потенційного зовнішнього партнера та стан зовнішнього ринку.

2) *Брокери* сприяють реалізації експортного товару й підписують угоди купівлі-продажу від імені й за рахунок принципала. Вони не стають власниками товару. Співробітництво із брокерами передбачає заключення угод з ним щодо вивчення зовнішнього ринку, надання інформації про можливі закупівлі, міжнародні торги, організацію реклами.

3) *Повірені агенти* у справах продажу або купівлі, підписують угоди купівлі-продажу від імені й за рахунок довірителя. У договорі-дорученні передбачаються повноваження й зобов'язання повіреного агента з питань комерційних й технічних умов угоди.

4) *Комісіонери*, з одного боку, представляють інтереси принципала, а з іншого боку – виступають продавцями або покупцями від свого імені.

На основі договору комісії вони одержують право знаходити партнерів і підписувати з ними контракти від свого імені, але за рахунок продавця-комітента.

5) *Дистриб'ютори* укладають контракти купівлі-продажу із продавцями й покупцями від свого імені і за свій рахунок, як підприємства, що займаються перепродажем товарів. Дистриб'ютори створюють свою постійно діючу збутову мережу, несуть усі ризики, пов'язані з витратами й діють незалежно від постачальників.

Експортні асоціації створюються, як правило, представниками малого та середнього бізнесу, які випускають стандартні види продукції. Серед функцій цих асоціацій такі: здійснення експорту продукції їх членів, вивчення зовнішніх ринків, розроблення загальної експортної політики, розподіл сфер діяльності компаній-членів, визначення рівня цін на зовнішньому ринку, найм агентів зі збуту, організація реклами тощо. Вони здійснюють експортні операції від свого імені й за свій рахунок, виступаючи на ринку з єдиними цінами.

Збутовий апарат інших підприємств використовують в основному представники малого та середнього бізнесу, які виробляють експортну продукцію, але не здатні створити власну збутову організацію. У цьому випадку так звані "приймаючі підприємства" реалізують експортну продукцію на комісійній основі, але від імені фірми-експортера. "Приймаючі підприємства" можуть перебувати як у країні експортера, так і на закордонному ринку.

Комерційний апарат підприємства може бути представлений або збутовим відділом підприємства, або збутовою (торговельною) дочірньою компанією, яка здійснює експортні операції поряд із операціями на внутрішньому ринку. У функції збутової дочірньої компанії входить організація експорту стандартних видів продукції, які вивозять на основі заздалегідь укладених контрактів. Збутові дочірні компанії юридично самостійні й здійснюють розрахунки за реалізовану продукцію з материнською компанією за погодженими між ними цінам.

Загальні збутові компанії створюють, як правило, невеликі промислові підприємства з метою зниження витрат збуту й підвищення конкурентоспроможності реалізованої продукції. Такі компанії досить часто здійснюють експортні операції разом зі збутому продукції компаній-членів на внутрішньому ринку. Загальні збутові компанії частіше створюються у формі

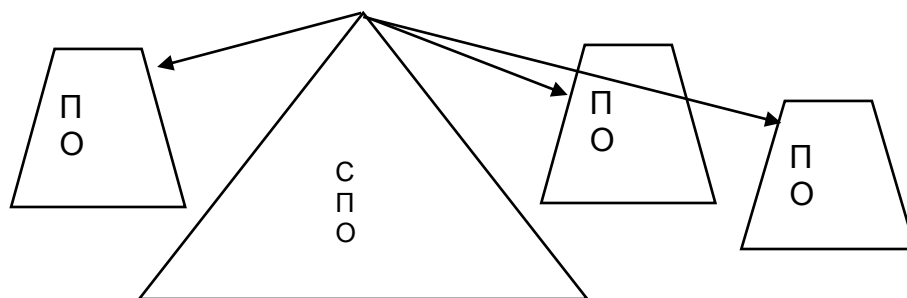
акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, капітал якого належить його засновникам, якими, як правило, виступають підприємства, що виробляють аналогічну продукцію.

3.2. Технологія формування організаційно-управлінської структури у сфері міжнародного бізнесу

Саймон Маджаро, розбудовуючи типологію організаційних форм для підприємств, залучених у зовнішньоекономічну діяльність, увів у науковий обіг концептуальну графічну модель організаційно-управлінської структури, яка взаємопов'язує різні рівні менеджменту підприємства (стратегічний, поточний, оперативний), основні внутрішні функції підприємства й систему інформаційного обміну підприємства з навколишнім середовищем.

Усе організаційне різноманіття підприємств, зайнятих у сфері зовнішньоекономічної діяльності можливо звести до трьох основних організаційно-управлінських макроструктур: макропіраміда, парасолька, інтергломерат. Розглянемо більш докладно кожен з перерахованих структур.

Макропіраміда являє собою міжнародну (глобальну) компанію, яка характеризується чітко вираженим стратегічним центром, у якому в централизованому порядку приймаються рішення із стратегічного планування, які поширюються на інші підрозділи компанії (наприклад, дочірні підприємства, філії, підконтрольні закордонні підприємства на основі механізму холдингової участі) (рис. 3.2).



Рівні управління ЗЕД підприємства:
С – стратегічний; П – поточний; О – оперативний

Рис. 3.2. Модель "Макропіраміда" з організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основні *характеристики* організаційної структури типу "макропіраміда":

стратегічне планування – централізоване;

локальні менеджери (починаючи від генеральних) повинні працювати у межах основних стандартів, що визначають робочі характеристики підлеглих їм закордонних підрозділів;

зовнішньоекономічна діяльність орієнтована на отримання результату;

маркетингові зусилля головного офісу найчастіше спрямовані на стандартизацію діяльності;

з точки зору людських ресурсів підприємство може виявитися негнучким до локальних умов функціонування зовнішніх географічних ринків.

Парасолька. Принцип побудови даної моделі полягає в диференційованому підході штаб-квартири міжнародної компанії до закордонних цільових ринків, що припускає досить високу автономію закордонних підрозділів, у тому числі й на рівні прийняття стратегічних рішень. Порівнюючи "парасольку" з "макропірамідою", можна відзначити, що головна штаб-квартира (центр) фактично мультиплікована в межах міжнародної організаційно-управлінської макроструктури, майже стереотипно відтворюючись у її підрозділах на закордонних цільових ринках (рис. 3.3).

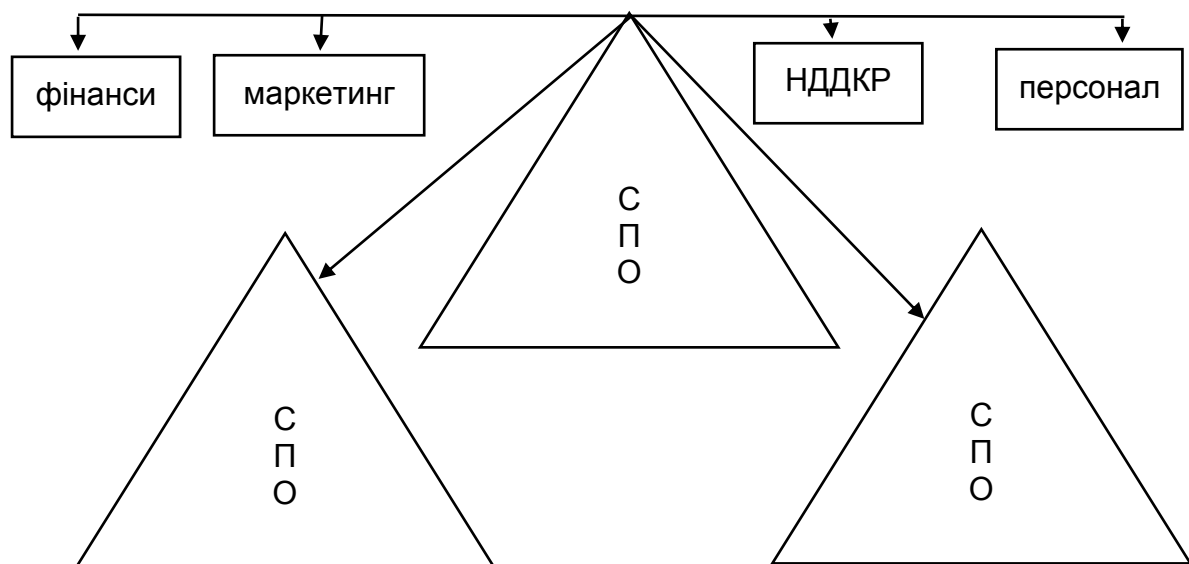


Рис. 3.3. Модель "Парасолька" з організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основні *характеристики* організаційної структури типу "парасолька": значне скорочення числа стратегічних завдань, обумовлених із центру. Локальний менеджмент має достатньо високий ступінь свободи, щоб адаптувати конкретні завдання до вимог головної компанії та умов ринку;

тенденція до автономізації господарської діяльності закордонних підрозділів, породжена об'єктивно не передбачуваними умовами місцевого ринку. Розвиток тенденції локального менеджменту до здійснення лідерства, що породжує прагнення керівників цих підрозділів до створення власних служб, відповідних до служб центрального апарату. Кар'єрна мотивація локального менеджменту;

тенденція до делегування головною компанією ряду функцій, що мають стратегічний зміст. Розвиток тенденції до диференціації локальних програм та проектів, що відображає диференціацію стратегій підрозділів на оперативному й тактичному рівнях;

наявність комунікативних проблем і далі конфліктів по осі "центр – периферія", що іноді збільшуються за рахунок національно-етнічних принципів походженням представників топ-менеджменту;

автономія, яка може приводити до внутрішньої конкуренції, що виснажує власні ресурси між компаніями-сестрами, підконтрольними однієї й тієї ж материнської компанії;

закордонні підрозділи часто втрачають довіру до ефективності й професіоналізму служб центрального апарату.

Інтергломерат. Наявність тільки лише вершинки в піраміді головної штаб-квартири дозволяє дійти висновку, що управлінський акцент зосереджений тільки на стратегічному управлінні: проводиться обґрунтування стратегій, розробляються стратегічні плани, ухвалюються конкретні рішення й здійснюється контроль над їх виконанням. По суті справи, головна штаб-квартира не здійснює поточного й оперативного управління своїми закордонними підрозділами. Ці підрозділи у свою чергу, можуть бути структурно організовані або як макропіраміди, або як "парасольки". Головна штаб-квартира зацікавлена в реалізації основної цільової функції – максимізації прибутку на інвестований капітал (ROI) у цілому по всьому інтергломерату (рис. 3.4).

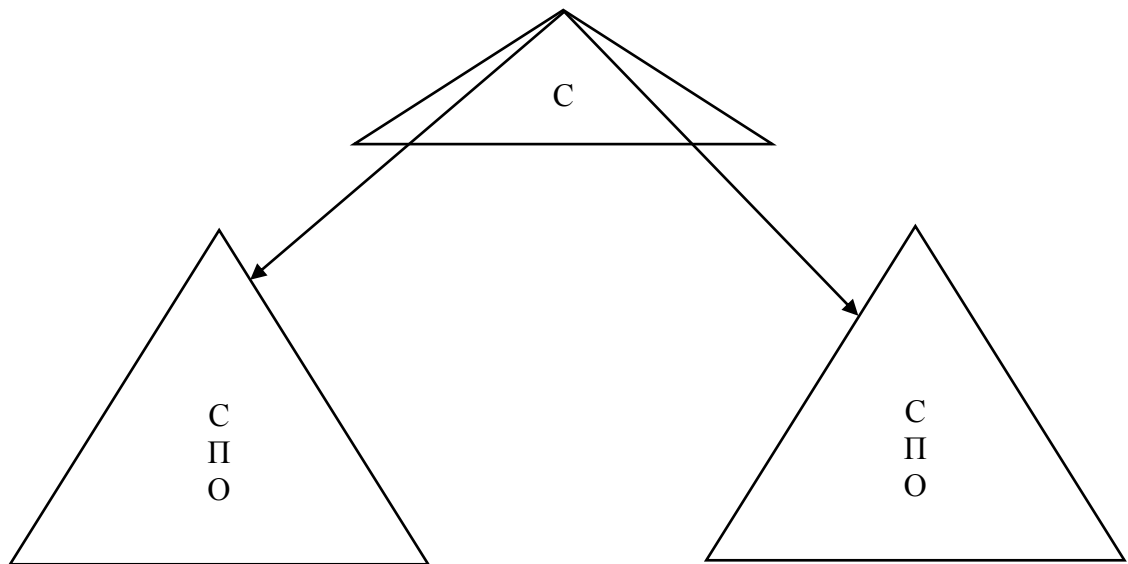


Рис. 3.4. Модель "Інтергломерат" з організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основні *характеристики* організаційної структури типу "інтергломерат":

головна штаб-квартира (материнська компанія) управляє фінансовими потоками, оскільки її основний інтерес представляє ефективність інтракорпоративного інвестування, виконуваного на транснаціональному базисі незалежно від типу й географічної прив'язки кожного конкретного підрозділу компанії;

центральний апарат материнської компанії невеликий – переважно консультанти високого класу. Лише деякі інтергломерати створюють і розбудовують ряд служб центрального апарату, безпосередньо не пов'язаних із забезпеченням досягнення цілей ефективного глобального стратегічного планування й локального контролю;

існує сильний зв'язок між центром і закордонними дочірніми підприємствами (інтеграційна вертикаль);

зв'язок між різними однорівневими підрозділами (інтеграційна горизонталь) дуже слабка;

соціальні / моральні питання, що стосуються демографії / географії, стають актуальними тільки тоді, коли зневага ними може вплинути на прибутковість бізнесу;

організація в цілому контролюється невеликою кількістю осіб, що діють із центру, географічне розташування якого дозволяє зручно вирішувати питання податків, фінансів або логістики.

Таким чином, усе різноманіття організаційних структур підприємств у сфері ЗЕД вдається звести до трьох основних: 1) макропіраміда; 2) парасолька; 3) інтергломерат. Причому, якщо "інтергломерат" і "макропіраміда" явно тяжіють до класу великих багатонаціональних компаній. "Парасолька" водночас може мати місце у зростаючому малому бізнесі.

У процесі того як підприємство проходить етапи розвитку від національного до підприємства, що веде деякі міжнародні операції та стає глобально орієнтованою багатонаціональною корпорацією, воно звичайно відмовляється від підходу, що припускає виділення міжнародного підрозділу. Замість такого підрозділу формується глобальна організаційна структура, яка повинна забезпечити взаємодію між територіально розосередженими підприємствами корпорації й забезпечити реалізацію її загальної стратегії.

Існує п'ять найпоширеніших **типів глобальної організаційної структури**: глобальна продуктова структура, глобальна географічна структура, глобальна функціональна структура, глобальна структура з орієнтацією на споживача й глобальна матрична структура [34; 45].

Глобальна продуктова структура (global product design) розподіляє глобальну відповідальність за певні товари або сімейства товарів між окремими підрозділами компанії. Цей тип організаційної структури найбільш доцільний у випадку, коли компанії випускають різні сімейства товарів або продають ці товари на різних ринках. Використання глобальної продуктової структури сприяє виникненню порівняно несуттєвої необхідності у координації виробництва й продажу різних сімейств товарів. Якщо компанія випускає однорідні товари – її організаційна структура формується відповідно до так званої структури М-типу. Робота компанії, яка займається випуском не зв'язаних між собою товарів – організується відповідно до Н-образної схеми.

Глобальна продуктова структура дозволяє компанії одержати ряд **переваг**:

- 1) діяльність кожного підрозділу компанії сконцентрована на випуску одного продукту або групи продуктів;
- 2) менеджери мають можливість організувати випуск продукції там, де витрати виробництва нижче, що підвищує ефективність виробництва;

3) менеджерами координується завантаження різних підприємств за рахунок переміщення виробництва у випадку зміни попиту або рівня витрат на місцях;

4) менеджери володіють максимальною інформацією відносно продукту й, отже, можуть ефективно впроваджувати нові технології у процес виробництва й уживати оперативні, гнучкі дії у відповідь на технологічні зміни, що здійснюють вплив на розвиток зовнішніх ринків.

Однак глобальна продуктова структура має й певні **недоліки**:

1) ця організаційна структура припускає, що в кожній продуктивній групі повинні працювати фахівці в таких функціональних областях, як маркетинг, фінанси й інформаційні системи;

2) у кожній продуктивній групі необхідно накопичувати інформацію про культурні, правові й політичні умови ведення бізнесу на різних регіональних і національних ринках, де діє група, що ускладнює процес координації дій різних підрозділів компанії, а також процес накопичення досвіду в рамках усієї компанії.

Глобальна географічна структура (global area design) – це тип структури, що припускає організацію діяльності компанії за певними територіями або регіонами світу. Цей підхід особливо вигідний для компаній, що дотримуються поліцентричної або мультилокальної філософії бізнесу. Глобальна географічна структура найчастіше використовується компаніями, що характеризуються такими критеріями:

продукція компанії різниться по регіонах;

продукція вимагає створення розвиненої системи збуту;

позиціонування продукції пов'язано із репутацією бренду.

Переваги глобальної географічної структури:

1) географічна організаційна структура дозволяє накопичувати знання про місцевий ринок;

2) менеджери регіональних підрозділів мають можливість адаптувати продукцію корпорації до потреб місцевих споживачів, а також оперативно реагувати на зміни умов ведення бізнесу на місцевому ринку;

3) менеджери формують асортимент товарів, що є найбільш затребуваним на певному зовнішньому ринку, з урахуванням регіональних особливостей.

Однак глобальна географічна структура має також певні **недоліки**:

- 1) неможливо досягнення низьких витрат на базі глобалізації виробництва;
- 2) відбувається нерациональне використання ресурсів у сфері впровадження нових технологій, оскільки інновації, прийняті в межах одного регіонального підрозділу, можуть бути не прийняті іншими підрозділами;
- 3) дана організаційна структура не має підґрунтя для використання у технічно орієнтованих компаніях;
- 4) відбувається дублювання ресурсів компанії у сфері реалізації функціональних напрямів діяльності;
- 5) відсутня можливість забезпечення глобального випуску продукції.

Глобальна функціональна структура (global functional design) – це тип організаційної структури, що припускає створення відділів або підрозділів, які відповідають за реалізацію однієї з функцій компанії (фінансової, операційної, маркетингової, НДДКР та управління людськими ресурсами) у світовому масштабі. Цей тип структури використовується для:

- МНК, зайнятих випуском і реалізацією вузької асортиментної лінії товарів або лінії родинних товарів;
- компаній із видобутку та перероблення природних ресурсів;
- компаній, що впроваджують єдині стандарти на всіх підприємствах.

Глобальна функціональна структура забезпечує низку **переваг**:

- 1) безперешкодний обмін досвідом і знаннями в межах кожного функціонального підрозділу компанії;
- 2) менеджери компанії можуть здійснювати централізований контроль над усіма функціональними підрозділами;
- 3) дозволяє сфокусувати увагу на основних функціях компанії.

Незважаючи на явні переваги, така організаційна структура має певні **недоліки**, які роблять цю структуру неприйнятною для багатьох компаній:

- 1) глобальна функціональна структура застосовується тільки у випадку, коли компанія випускає відносно невелику кількість продуктів або має небагато замовників;
- 2) координація дій різних підрозділів компанії може виявитися проблематичною;
- 3) за такої організаційної структури компанія може мати дублювання ресурсів у сфері управління компанією.

Глобальна структура, орієнтована на споживача (global customer design), – це тип організаційної структури, що припускає угруповання операцій компанії навколо певних сегментів або груп споживачів, кожна з яких вимагає особливого досвіду або уваги. Таку організаційну структуру доцільно застосовувати у випадку, коли різні цільові групи споживачів настільки відрізняються друг від друга, що маркетинг продукції на відповідних сегментах ринку вимагає зовсім різних підходів.

Переваги, що забезпечуються глобальною організаційною структурою, орієнтованою на споживача:

1) дозволяє задовольнити специфічні потреби кожного сегмента споживачів;

2) дозволяє простежити, як продаються товари або послуги компанії на відповідних сегментах ринку.

З іншого боку, така схема організації роботи компанії має кілька **недоліків**:

1) може привести до значного дублювання ресурсів у випадку, коли для обслуговування кожної групи споживачів потрібна участь власних регіональних і функціональних фахівців;

2) координація дій різних підрозділів також утруднена, оскільки кожен з них обслуговує ринок з характеристиками, що принципово відрізняються.

Глобальна матрична структура (global matrix design) – це самий складний тип міжнародної організаційної структури. Глобальна матрична структура формується в результаті накладення організаційної структури одного типу на структуру іншого типу (діючу структуру). Підсумкова структура, як правило, характеризується високою рухливістю: матриця може містити в собі нові виміри, виміри що існують можуть втрачати свою значущість або навіть бути ліквідованими. Використовується глобальна матрична структура у випадку диверсифікованих наукомістких компаній та підприємств, які вимагають інноваційного підходу до здійснення ЗЕД.

Переваги цієї організаційної структури:

сприяє консолідації досвіду й знань функціональних менеджерів, регіональних фахівців і фахівців із продуктів у межах спеціальних робочих груп.

Недоліки глобальної матричної структури:

- 1) вона не пристосована для компаній, які випускають вузький асортимент продуктів і функціонують на відносно стабільних ринках;
- 2) за такої організації працівники компанії в багатьох випадках виявляються в ситуації, коли їм доводиться звітувати більш ніж перед одним менеджером.

Усі глобальні типи організаційної структури, опис яких представлено вище, належать до категорії ідеальних, або "чистих" схем. Однак у більшості компаній формується змішана організаційна структура, яка найбільше відповідає поставленим цілям. Конкретна конфігурація такої структури частково залежить від розміру компанії, її стратегії, використовуваних технологій у зовнішньоекономічній діяльності, а також корпоративної культури. Організаційна структура більшості підприємств у сфері ЗЕД формується за допомогою змішування елементів усіх описаних вище схем організації роботи.

3.3. Національні особливості організаційної структури суб'єктів ЗЕД у різних географічних регіонах

Усі найбільші сучасні транснаціональні корпорації являють собою міжнародні фінансово-промислові об'єднання, які містять у своїй структурі головну компанію фінансової або виробничої орієнтації й численні пов'язані з нею системи корпоративної (акціонерної) участі дочірніх й асоційованих фірм (підрозділів), що працюють у сфері промисловості, логістики, торгівлі й маркетингу, фінансів і НДДКР. Розташовані вони як в основній країні базування ТНК, так і за кордоном. Структура й характер діяльності інтегрованих об'єднань у різних країнах виявляють як схожі риси, так і помітні відмінності. Ці відмінності обумовлені: конкретними історичними обставинами формування фінансово-промислових груп (ФПГ) у тієї або іншої країні; особливостями законодавчого регулювання корпоративних відносин (особливо антимонопольним законодавством); ступенем розвитку фондового ринку; роллю фінансових організацій і держави в питаннях корпоративної власності й керування [17; 24].

ФПГ США. Формувалися в умовах розвиненої сформованої системи ринку, капіталу, широкого доступу як великих інвесторів, так і дрібних вкладників до фондових інструментів. Високий рівень і темпи розвитку

промисловості й відповідне ринкове конкурентне середовище дозволили корпораціям ефективно нарощувати капітал за рахунок емісії акцій. Банки при цьому, відігравали допоміжну роль, виступаючи в ролі фінансово-розрахункових агентів і не брали участі в управлінні корпораціями, більшою мірою завдяки антимонопольному законодавству, яке перешкоджало зрощуванню банківського й промислового капіталу. Потім відбулося деяке пом'якшення обмежень, що привело до різкого формування МНК, на частку яких у цей час доводиться більш 50 % ВВП.

У США зформувалося два основні типи МНК: сформовані навколо промислової корпорації й сформовані навколо банку (рис. 3.5).

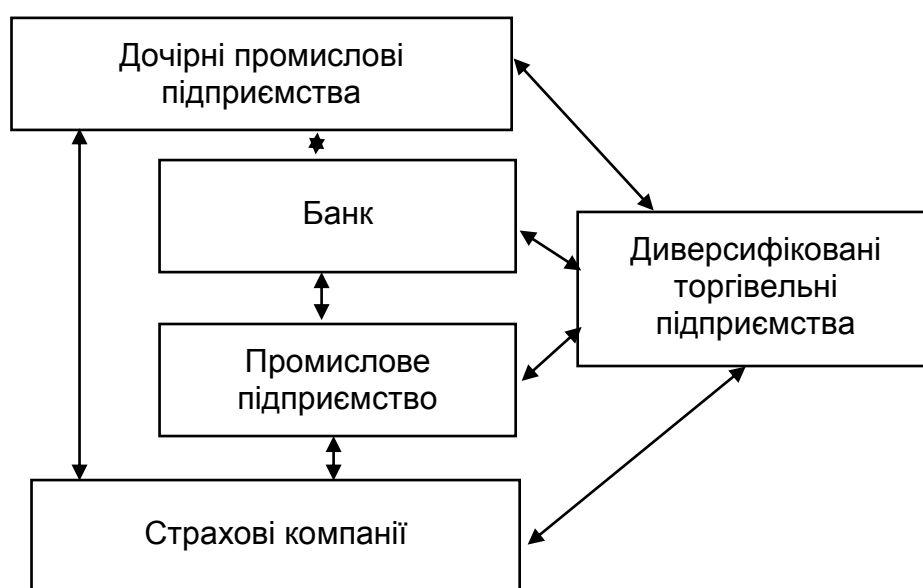


Рис. 3.5. Сутнісна характеристика функціональної спрямованості ФПГ США

ФПГ Німеччини. Особливість структури німецької економіки полягає в значній ролі банків і їх тісних зв'язках з нефінансовим сектором. Виняткова роль банків визначається особливостями німецького законодавства, згідно з яким приватні інвестори не мають право доступу на фондові біржі, а купують й продають акції за допомогою посередників, в основному – банків. До того ж, більшість приватних акціонерів віддає перевагу передавати банку право голосування за депонованими акціями (це одна з кількох безкоштовних послуг німецьких банків) на основі доручення. У результаті провідні банки Німеччини сконцентрували величезний ступінь контролю над провідними відкритими акціонерними товариствами Німеччини. Більш 80 % голосів на зборах представлені банками. Навколо

цих банків були утворені великі горизонтально інтегровані фінансово-промислові об'єднання.

Менш поширені в Німеччині вертикально-інтегровані об'єднання, ядром яких є промисловий концерн, при цьому управління даною фінансово-промисловою групою децентралізовано. ФПГ одночасно управляється і банком і промисловим концерном (рис. 3.6).

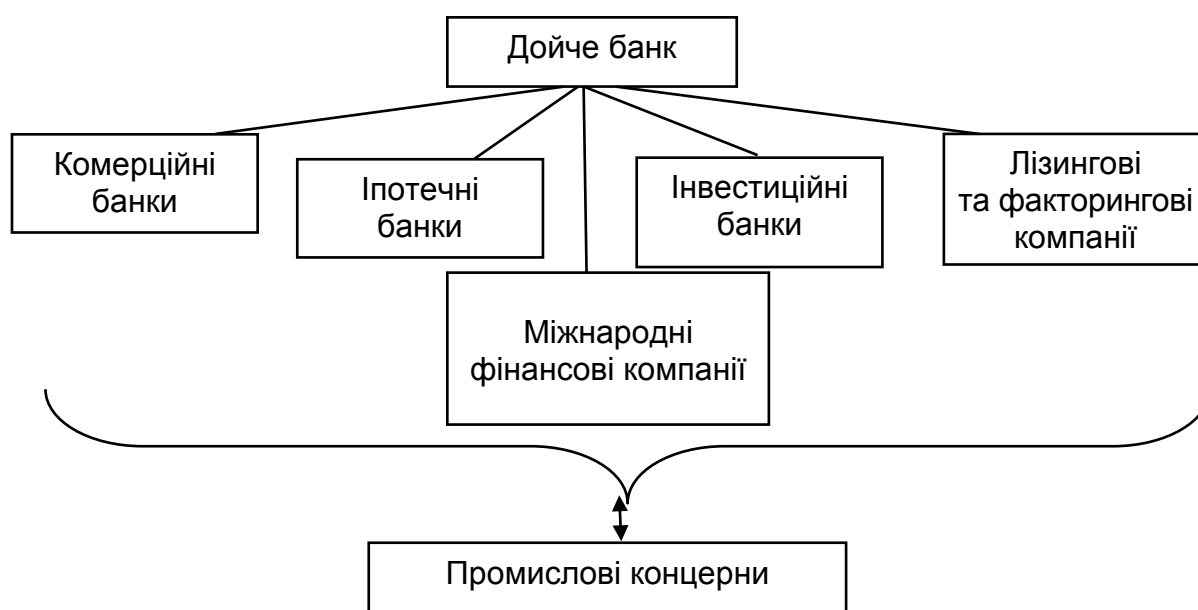


Рис. 3.6. Сутнісна характеристика функціональної спрямованості ФПГ Німеччини

ФПГ Японії. Основу економіки Японії на сьогоднішній день складають шість найбільших ФПГ: Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Fuji, Daichi Kangyo, Sanwa. У довоєнний період більшість промислових і торговельних підприємств перебувала у володінні декількох сімейних кланів. Післявоєнна криза привела до реформування Японської економічної системи за зразком англо-американського варіанту. Основні компанії акціонувалися, а акції розподілялися між значною кількістю індивідуальних власників. Банківські структури, де реорганізація просувалася значно швидше встигнули успішно емітувати акції й залучити додаткові кошти. Після значного росту темпів інфляції фондовий ринок Японії обвалився й банки зайняли лідируюче положення в інвестиційній діяльності держави. Уряд Японії заохочував володіння акціями фінансові інститути й банки, частка володіння акціями яких була збільшена до 10 %. У результаті відбулася різка зміна структури власності від індивідуальної до інституціональної. Але, щоб упоратися

із труднощами випуску нових акцій і уникнути погрози поглинання, промислові компанії стали домовлятися о перехресном володінні акціями, тому сучасні ФПГ являють собою неієрархічні структури із широким поширенням взаємної участі. Основною ланкою японської групи, навколо якої сформована вся структура є один з основних банків. Група також містить у собі велику торговельну компанію (торговий дім), страхову та інвестиційну компанію, одне або декілька вертикально інтегрованих промислових об'єднань (рис. 3.7).

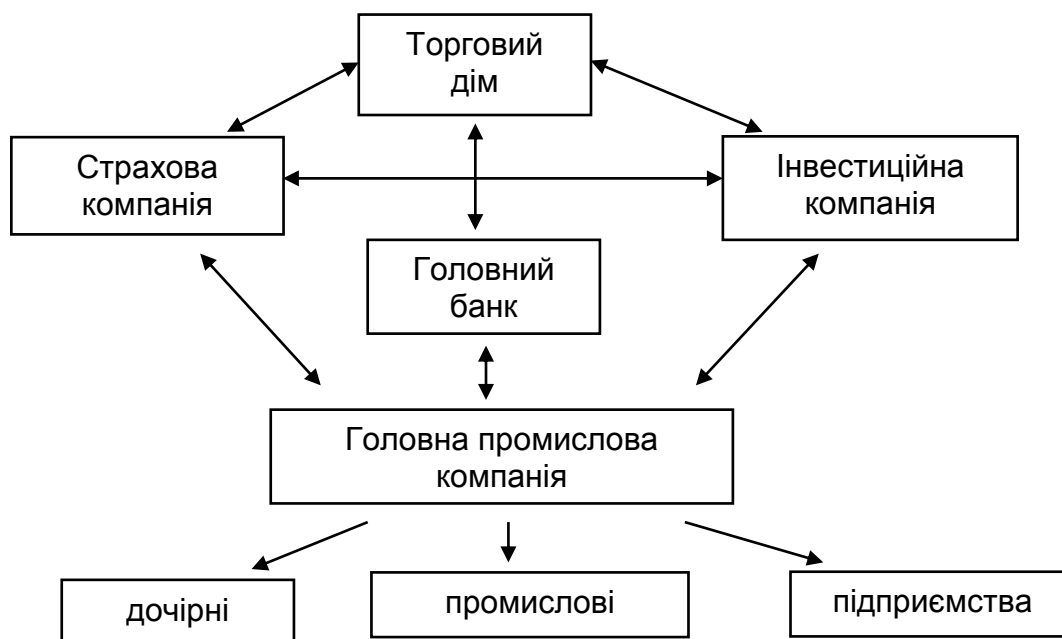


Рис. 3.7. Сутнісна характеристика функціональної спрямованості ФПГ Японії

ФПГ Кореї. Для Південної Кореї характерний високий ступінь монополізації економіки. Водночас її основу становлять найбільші ФПГ: Samsung, Daewoo, LG, Hyundai. Корейські групи являють собою ієрархічні піраміди, в основі яких лежить сімейний капітал. Корейські ФПГ відрізняються високим рівнем диверсифікації, у кожній з них представлені всі провідні галузі промисловості. Широка диверсифікованість корейських груп відбувалась при сильному впливі держави, що стимулював реалізацію імпортозаміщуючих проектів. Діяльність корейських груп відрізняється високим ступенем інтернаціоналізації. Водночас основний акцент робиться на держави Азіатсько-Тихоокеанського регіону й США. Головна холдингова компанія такої ФПГ виконує, як правило, функції головного торгового дому.

Тема 4. Мотивація персоналу у сфері ЗЕД

4.1. Концепція забезпечення стійкого розвитку персоналу у сфері ЗЕД

Сучасна теорія розвитку персоналу усе більше уваги приділяє економіці знань. Це обумовлює виникнення необхідності відповідної трансформації класичних підходів до розвитку персоналу. В першу чергу в сфері ЗЕД, оскільки зовнішня економіка розвивається більш інтенсивними темпами порівняно з національною економічною діяльністю. Це відбувається за рахунок більш тісної взаємодії з інноваціями й практичним досвідом іноземних партнерів у даній сфері, а також за стійким впливом крос-культурної складової. Проблема розвитку персоналу є досить актуальною й вивченою протягом багатьох сторіч: із часів Гомера й Гесиода, які вивчали принципи рабовласницької праці; наукових праць Ф. Тейлора, М. Емерсона, А. Файоля, які вважаються основоположниками теорії людських відносин і раціонального управління; теорій людських ресурсів А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, які вивчали проблему мотивації; і закінчуючи теоріями лідерства К. Кэшмана, Р. Фишера, А. Шарпа, Н. Тичі, П. Херсі К. Бланшара, Дж. Кузеса, Б. Познера та інші. [13;30]

Основним принципом сталого розвитку людства, підтриманим главами урядів більш ніж 150 країн, є задоволення потреб сучасного покоління, не загрожуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

У зв'язку із цим у сформульованій раніше проблематиці дослідження виникає єдина системна криза глобальної системи "людина – суспільство – природне середовище". Тому формування сучасних напрямів сталого розвитку персоналу в сфері ЗЕД повинне базуватися на основі компонентів емоційного інтелекту, а саме: *на самопізнанні* (здатність розрізняти й розуміти духовний стан, емоції і спонукальні мотиви); *на саморегуляції* (здатність контролювати і змінювати поведінку і настрої); *на схильності до обмірковування* в зовнішньоекономічній сфері; *на мотивації* (пристрасть до роботи, що виходить за межі прагнення до грошей і статусу, схильність до досягнення цілей з енергією і наполегливістю відповідно до культурних особливостей материнської компанії); *на емпатії* (здатність розуміти емоційний стан партнерів, навички спілкування з іншими

культурами); *на соціальних навичках* (мистецтво управління взаєминами й побудова партнерських мереж у сфері ЗЕД, здатність знаходити компроміс і встановлювати психологічний контакт [10]). Саме розуміння цінності кожного з перерахованих компонентів, послідовності їх досягнення й ефективної комбінації дозволить забезпечити сталий розвиток персоналу в зовнішньоекономічній діяльності в довгостроковий період часу. Більш детальний аналіз даних компонентів викладений у доповідях ООН останніх років про людський розвиток.

У цілому, концепція сталого розвитку персоналу багатогранна й реалізується на декількох рівнях. На макрорівні забезпечення сталого розвитку персоналу складається із забезпечення волі й благополуччя суб'єктів ЗЕД і представлене набором функцій та потенційних можливостей на певній географічній території. Сталий розвиток персоналу суб'єкта ЗЕД на макрорівні характеризується стабільністю розвитку господарюючого суб'єкта й прав на свободу вибору партнера у сфері зовнішньоекономічної діяльності й розпорядження отриманим комерційним результатом діяльності. Формалізація макрорівневого напряму розвитку операторів зовнішнього ринку здійснюється на основі систематизації значень індексу людського розвитку за основними групами країн, з обліком наявних крос-культурних відмінностей за 2013 – 2015 рр.

Більш детальний аналіз статистичних значень індексу людського розвитку, поданий на рис. 4.1. дозволяє виділити основні характеристики аналізованих факторів, що сприяють найбільш повній реалізації компонентів концепції емоційного інтелекту [17].

У країнах з перевагою індивідуалізму середнє арифметичне значення індексу людського розвитку в 2014 р. склало 0,9175, а в 2015-му – 0,9212, у той час як країнам, що характеризуються колективізмом національної культури вдалося досягти значення цього індексу на рівні 0,7764 в 2014 р. і 0,7836 в 2015 р., відповідно. Тобто найбільш успішні в реалізації базових компонентів емоційного інтелекту ті країни, у яких основна роль приділяється персоналу суб'єкта ЗЕД, що характеризується розвиненим почуттям власної гідності, незалежністю суджень і думок. З погляду відношення до влади індекс людського розвитку вище в тих країнах які характеризуються терпимістю до влади, тобто визначають правомірність повноважень посадових осіб із погляду власної оцінки їх правильності й відповідності особистим інтересам. Аналіз прийняття невизначеності свідчить,

що найбільш успішна реалізація компонентів емоційного інтелекту влас- тива країнам, що характеризуються позитивною реакцією на зміни й нові можливості.



Рис. 4.1. Вплив факторів національної культури Г. Хофстеде на значення індексу людського розвитку й ступінь реалізації компонентів емоційного інтелекту у 2014 – 2015 рр.

Індекс людського розвитку даних країн становить 0,917 в 2014 р. і 0,9232 в 2015 р. Викликає інтерес вплив фактора орієнтації на досягнення мети з реалізації компонентів емоційного інтелекту. З невеликою перевагою у цій характеристиці домінують країни, чиї національні культури спрямовані на формування цінності соціальної значущості індивідуума, якості життя й стану інших членів суспільства. Різниця між культурами з пасивною й активною цільовою поведінкою в 2014 р. становить 4,97 %, а потім трохи зменшується до 4,52 % в 2015 р. Значним виявився вплив фактора часової орієнтації. Країни з довгостроковими видами на майбутнє, заснованими на відданості, працьовитості й ощадливості

суттєво випереджають за індексом людського розвитку країни, де цінуються традиції й зобов'язання перед суспільством. Різниця значень індексу людського розвитку за фактором часової орієнтації становить 50,89 % в 2014 р. і 49,86 % в 2015 р. Отже, на основі проаналізованих даних, можливо сформулювати тенденцію у формуванні сталого розвитку персоналу у сфері ЗЕД– управлінський акцент розвитку зовнішньоекономічної діяльності на макрорівні слід зміщати на: використання індивідуального підходу, розвиток терпимості до влади, прийняття невизначеності, пасивну цільову поведінку й довгострокову орієнтацію на майбутнє. Саме така комбінація досліджуваних факторів приводить до найбільш повної реалізації компонентів емоційного інтелекту в розвитку суб'єктів ЗЕД. Причому, ступінь їх впливу неоднозначна. Основними факторами, які здійснюють більш 70 % впливу на розвиток суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є часова й соціальна орієнтація, кожний із наступних аналізованих чинників здійснює вплив від 5 до 10 %.

4.2. Моделі мотивації персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Визначення впливу на персонал у сфері ЗЕД здійснюється на основі концептуальної моделі ситуаційного лідерства П. Херсі – К. Бланшара. Відповідно до цієї моделі існує чотири квадранти ступеня зрілості персоналу, відповідно чотири стилі управління, орієнтовані на досягнення цілей або завдань. На основі синтезу наявної інформації можливо виділити основні підходи впливу керуючої системи на персонал з метою забезпечення сталого розвитку, що презентовано на рис. 4.2.

Водночас, під сталим розвитком персоналу в сфері ЗЕД мається на увазі такий розвиток індивідуальних особливостей, людських відносин і соціальних взаємодій у системі управління, який сприяє зміцненню корпоративної культури з урахуванням ступеня залучення суб'єкта ЗЕД у сферу міжнародного бізнесу. Тому сучасним напрямом, що впливає на забезпечення сталого розвитку персоналу у сфері ЗЕД на основі систематизації існуючих методичних підходів є дотримання сутнісного змісту й послідовності використання управлінських підходів щодо впливу на персонал (рис. 4.2). На початковому етапі взаємодії з підлеглими управлінська система концентрує свою увагу на завданнях і в незначному ступені враховує потреби персоналу.

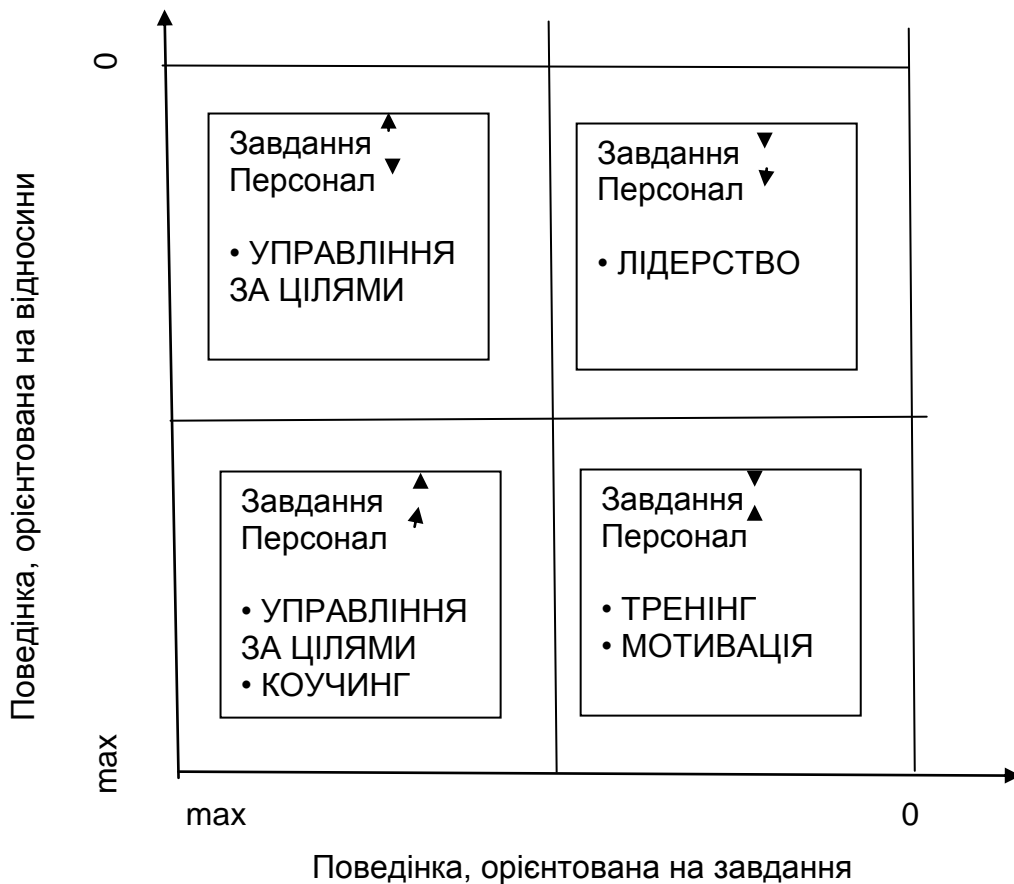


Рис. 4.2. Управлінські підходи впливу на персонал з метою забезпечення сталого розвитку суб'єкту ЗЕД

На цьому етапі рекомендується впливати на персонал на основі цілеполагання, тобто на основі чіткої постановки цілей і завдань застосовуючі п'ять базових принципів системи управління за цілями:

1) цілі розробляються не тільки для суб'єкта ЗЕД, але й для кожного співробітника; 2) цілі розробляються "зверху-вниз" для забезпечення зв'язків зі стратегією й "знизу – нагору" для досягнення релевантності з персоналом; 3) персонал бере участь у прийнятті управлінських рішень; 4) відбувається постійна оцінка результату на основі зворотного зв'язку; 5) усі цілі формуються на основі методики SMART.

Більш тривалий період участі персоналу в системі управління суб'єкта ЗЕД викликає виникнення відносин, оціночних висновків персоналу щодо інших членів крос-культурного колективу й вирішуваних завдань.

На цьому етапі керуючій системі варто звернути увагу на такий метод впливу на персонал як *коучинг*. Професійний коучинг містить такі техніки, як: навідне перефразовування, слухання, задавання питань, уточнення,

які допомагають персоналу змінити перспективу й побачити нові підходи до досягнення бажаної мети. Бізнес коучинг ефективний у поліпшенні продуктивності, комфорту, здатності знаходити чинності для подолання проблем, поліпшення відношення до праці й досягнення цілей. На етапі, коли персонал може, але не прагне розвиватися, системою керування повинен бути остаточно перенесений акцент на формування відносин.

Для цих цілей ефективно використовувати *тренінг* – як метод активного навчання, спрямований на розвиток знань, умінь, навичок і соціальних установок. Водночас, тренінг розглядається з погляду різних парадигм як форма дресирування, при якій за допомогою позитивного підкріплення формуються потрібні патерни поведінки, а за допомогою негативного підкріплення – "стираються" небажані (такі як: тренування, у результаті якого відбувається формування й відпрацьовування вмінь і навичок; форма активного навчання, метою якого є передача знань, розвиток деяких умінь і навичок; метод створення умов для саморозкриття учасників та самостійного пошуку ними способів вирішення власних психологічних проблем).

З іншого боку, на цьому етапі для забезпечення подальшого сталого розвитку персоналу важливе формування *системи мотивації* з обліком довгострокової часової перспективи. Мотив у цьому випадку визначається як формування бачення, що володіє цінністю для персоналу в довгостроковій перспективі та визначає напрям, який забезпечує зміст його діяльності. На основі виділених раніше факторів національних культур Г. Хофстеде, нами розроблена система мотивації персоналу на цьому етапі з обліком крос-культурного впливу й подана на рис. 4.3.

Цей етап розвитку персоналу закінчується знаходженням унікальних професійних знань, умінь і навичок, необхідних персоналу суб'єкта ЗЕД для успішного довгострокового розвитку. Більшість суб'єктів ЗЕД використовує мотивацію як заключну стадію впливу на персонал, що призводить до закінчення розвитку персоналу на даному етапі, зниженню продуктивності, погіршенню корпоративної культури, збільшенню незадоволеності персоналу, або звільненню й наступної реалізації придбаних компетенцій в якості самостійного суб'єкта ЗЕД або в складі іншої, більш прийнятної для особистісного росту корпоративної культури.

Але ж саме на цьому етапі з'являється максимальна віддача результату від прикладених раніше зусиль з розвитку персоналу.

соціальна орієнтація	
індивідуалізм	колективізм
кар'єра; задоволення особистих потреб; підвищення рівня відповідальності	гарні відносини в колективі; схвалення з боку оточуючих; досягнення результату групою й приналежність до неї
відношення до влади	
повага до влади	терпимість до влади
влада як символічне благо; низький рівень відповідальності; виконання наказів	відповідність власних інтересів інтересам суб'єкту ЗЕД; активна участь у прийнятті рішень
відношення до невизначеності	
прийняття невизначеності	неприйняття невизначеності
відсутність вільних правил і процедур; свобода на робочому місці; участь у нових проектах; навчання, новий досвід	керування "зверху – вниз"; низький рівень відповідальності; стабільність професійних завдань
орієнтація на досягнення мети	
активна цільова поведінка	пасивна цільова поведінка
цілеспрямованість; матеріальні блага	наявність вільного часу; привілеї; відносини в колективі; зручний графік роботи
часова орієнтація	
гарантія довгострокової зайнятості; статус	дотримання традицій й ділової практики

Рис. 4.3. Система мотивів персоналу у сфері ЗЕД, спрямована на забезпечення його сталого розвитку з урахуванням крос-культурних особливостей формування

4.3. Лідерство в міжнародних компаніях

На цьому етапі персонал переходить до моделі самоврядування. Немає необхідності управлінській системі ставити нові завдання, мотивувати й тренувати, лідер стає її частиною й самостійно здійснює керуючі рішення у сфері самоменеджменту та розвитку інших членів колективу. Одним з організаційних методів реалізації концепції *лідерства* в розвитку персоналу є інтрапренерство. За допомогою прояснення особистих цінностей лідер сприяє проясненню цілей суб'єкта ЗЕД і його відданість

спільній справі зростає. Таким чином, сталий розвиток персоналу у сфері ЗЕД припускає послідовне проходження персоналом основних квадрантів моделі П. Херсі – К. Бланшара в комбінації з відповідними управлінськими впливами системи керування на персонал залежно від часового періоду й ступеня зрілості персоналу.

Більш детальну реалізацію лідерами суб'єкта ЗЕД представлених якостей доцільно проводити на основі стратегій і завдань лідерства, виявлених Дж. Кузесом і Б. Позднером. Концептуальна схема базових стратегій і бажаної послідовності розв'язуваних завдань подана в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Стратегії й завдання реалізації концепції лідерства персоналу у сфері ЗЕД

Стратегії	Завдання
Указувати напрям	1. Прояснити індивідуальні й корпоративні цінності, визначити свій голос і проголосити загальні ідеали у сфері ЗЕД. 2. Подавати приклад, діючи відповідно до глобальних цінностей міжнародного бізнесу
Спонукувати інтерес до загального бачення	3. Створити образ майбутнього у сфері ЗЕД, представивши захоплюючі й піднесені можливості. 4. Захопити інших загальним баченням розвитку ЗЕД, апелюючи до загальних індивідуальних і корпоративних прагнень
Стимулювати процес	5. Шукати зовнішні можливості, взявши на себе ініціативу й звертаючись до міжнародних ринкових джерел та методів удосконалювання. 6. Експериментувати й ризикувати, досягаючи маленькі перемоги й навчаючись на власному досвіді з обліком крос-культурної складової
Надавати іншим можливість діяти	7. Заохочувати співробітництво, будуючи довірчі й підтримуючі відносини усередині колективу й із закордонними партнерами. 8. Допомогати затверджуватися іншим, розбудовуючи їх самостійність і підвищуючи рівень їх компетенції в сфері зовнішньоекономічної діяльності
Надихати серця	9. Цінувати внесок інших членів крос-культурного колективу, демонструючи визнання індивідуальних досягнень у кожному географічному регіоні. 10. Ушановувати перемоги й пропогандувати цінності, виховуючи дух колективізму

Таким чином, теорія розвитку персоналу у сфері ЗЕД на основі концепції сталого розвитку дозволяє виділити три сучасні напрями концентрації зусиль керуючої системи на двох рівнях управління. Розвиток персоналу у сфері ЗЕД повинен базуватися на компонентах емоційного інтелекту, а саме: на досягненні стабільності розвитку суб'єкта ЗЕД; на забезпечення права кожного учасника на свободу вибору партнера й на розпорядженні отриманим комерційним результатом зовнішньоекономічної діяльності.

В якості основних крос-культурних чинників, що виявляють вплив на розвиток персоналу у сфері ЗЕД необхідно виділити дві складові: часова орієнтація (короткострокові, довгострокові плани на майбутнє) і соціальна орієнтація (індивідуалізм, колективізм), які обумовлюють більш 70 % впливу на зміну емоційного інтелекту в процесі розвитку суб'єктів ЗЕД.

У якості базових підходів управлінського впливу на розвиток персоналу використовують: управління по цілям, коучинг, мотивацію, тренінг, лідерство. Використання саме цих підходів для кожного сегменту моделі П. Херсі – К. Бланшара з урахуванням впливу крос-культурної складової дозволить досягти найбільшої віддачі від прикладених зусиль із розвитку персоналу під час переходу в сегмент лідерство, досягнення якого є невід'ємною частиною забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства на зовнішньому ринку в довгостроковій перспективі.

Тема 5. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД

5.1. Інституційне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю охоплює широке коло об'єктів і може бути взагалі охарактеризована й розділена на сегменти з використанням ряду критеріїв і аналітичних ознак. *Найважливішими аналітичними ознаками є екзогенність і ендогенність складових.* За цими ознаками вся система ділиться на національне й багатостороннє регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Згідно із цим,

управління зовнішньоекономічною діяльністю можна представити у вигляді макроекономічної й світогосподарської частин [12; 19; 25].

Принципова структура установ, які регулюють зовнішньоекономічну сферу, і в промислово розвинених країнах, і в країнах, які розвиваються, приблизно однакова. До неї звичайно належать міністерство зовнішньої торгівлі або зовнішньоекономічних зв'язків, торговельні представництва, центральний банк, експортно-імпортний банк, митні органи, міністерство закордонних справ, кабінет міністрів, центральне статистичне відомство (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Система інститутів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність

Міністерство зовнішньої торгівлі здійснює функції керівництва, регулювання й контролю в області зовнішньої торгівлі, виробляє розпорядження й стежить за їх виконанням усіма підвідомчими йому організаціями.

Торговельні представництва країни в іноземних державах захищають за кордоном права даної країни в області зовнішньої торгівлі.

Центральний банк будь-якої країни відіграє важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, валютно-фінансовими інструментами й насамперед регулюванням курсу національної валюти, яка прямо впливає на експортно-імпортні потоки.

Експортно-імпортні банки здійснюють кредитні й розрахункові функції від імені уряду. Кредитування зовнішньої торгівлі – винятково важлива функція, безпосередньо пов'язана із зовнішньоторговельним процесом.

Митні органи – це державні установи, які контролюють експортно-імпортні потоки на митному кордоні країни. Вони ведуть митну статистику, розробляють митні правила й процедури, стягують митні збори, мито й податки.

Міністерство закордонних справ визначає зовнішньополітичні орієнтири й сприяє забезпеченню зовнішньоекономічних інтересів національних експортерів та імпортерів.

Кабінет Міністрів (центральний апарат уряду) координує діяльність органів, які беруть участь у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю, керує процесом узгодження й прийняття національної зовнішньоекономічної стратегії, політики й законодавства головними органами державної влади країни.

Багатобічне регулювання ЗЕД здійснюється спеціалізованими економічними й соціальними організаціями й установами на міжнародному ринку, а також макрополітичними об'єднаннями.

Основною міжнародною організацією, що переважно регулює ЗЕД є ООН.

Головним економічним органом ООН є ЕКОСОП (Економічна й соціальна рада), яка займається питаннями координації економічної й соціальної діяльності ООН та її спеціалізованих установ.

До галузевих спеціалізованих організацій відносять:

ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань утвору, науки й культури);

ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я);

ВПС (Всесвітній поштовий союз) – спеціалізована установа ООН, створена для розвитку зв'язків між народами через сприяння ефективному функціонуванню поштових служб і міжнародному співробітництву в культурному, соціальному й економічному плані;

ОМЦА (Організація міжнародної цивільної авіації);

ММО (Міжнародна морська організація);

МСЕ (Міжнародний союз електрозв'язку) – покликаний підтримувати й розширювати міжнародне співробітництво з метою вдосконалення й раціонального використання всіх видів електрозв'язку;

ВОІВ (Всесвітня організація інтелектуальної власності). Її завданням є: сприяння охороні інтелектуальної власності в усьому світі за допомогою співробітництва держав і взаємодії з будь-якою іншою міжнародною організацією;

ГАТТ (Генеральна угода про тарифи й торгівлю). Основні її принципи: багатосторонність зовнішньої торгівлі, застосування загального режиму найбільшого сприяння, зниження митних тарифів та інших (нетарифних) обмежень, взаємність поступків, ведення зовнішньої торгівлі на приватно-правовій основі;

СОТ (Всесвітня торговельна організація). Її головною метою є сприяння розвитку торгівлі як засобу економічного росту й розвитку;

ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі й розвитку) – спеціалізована організація ООН, що займається всією сукупністю питань сприяння розвитку міжнародної торгівлі на рівноправній і взаємовигідній основі;

ЮНІДО (Організація ООН з промислового розвитку) – спеціалізована установа ООН, головна мета якої – заохочувати промисловий розвиток і прискорювати індустріалізацію країн, які розвиваються, а також координувати всю діяльність ООН у сфері промислового розвитку;

Група "сьоми" (G-7) – нарада семи керівних країн з економічних питань. Країни-члени: США, Великобританія, Франція, Німеччина, Канада, Італія, Японія;

МВФ (Міжнародний валютний фонд). Головним призначенням Фонду є сприяння міжнародному співробітництву у валютній сфері, розширенню й збалансованому росту міжнародної торгівлі й відповідно росту зайнятості й поліпшенню макроекономічних умов усіх країн – членів Фонду. Основні завдання МВФ: визначення паритету й курсу валют, надання країнам-членам кредитів, сприяння конвертованості валют, скасування обмежень в поточних операціях, надання консультативної допомоги в фінансових і валютних питаннях державам – членам Фонду;

ОЕСР (Організація економічного співробітництва й розвитку). Головні її цілі – сприяння економічному й соціальному розвитку країн, як тих,

що беруть участь, так і тих, які не беруть участь у роботі організації; розроблення ефективних методів координації їх торговельної й загально-економічної політики; стимулювання зусиль, спрямованих на надання допомоги державам, які розвиваються; сприяння розвитку світового економічного обміну на багатобічний недискримінаційній основі.

5.2. Митне й валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Усі товари, переміщені через митний кордон держави, перебувають під митним контролем і пропускаються через кордон тільки за умови їх декларування відповідно до встановленого порядку. Декларування товарів проводиться шляхом подачі митним органам митної вантажної декларації (МВД) встановленого зразка, заповненої відповідно до існуючого порядку.

Водночас, МВД – це заява, яка містить інформацію про товари й транспортні засоби та мету їх переміщення через митний кордон держави або зміну митного режиму відносно них, а також містить інформацію необхідну для здійснення митного контролю, митного оформлення, митної статистики, нарахування митних платежів [39].

Крім декларації суб'єкт ЗЕД зобов'язаний надати комерційні й транспортні документи (контракт, рахунок, специфікацію, товарно-транспортну накладну й ін.), необхідні для встановлення відповідності даних, зазначених у декларації, фактичним умовам здійснюваної операції.

Комерційні документи – це документи, які дають вартісну, якісну й кількісну характеристику товару. Ці документи оформляє на своєму бланку продавець, а покупець на їх підставі здійснює оплату. Вартісна характеристика товару зазначена в рахунку-фактурі. Крім рахунків, до комерційних документів належать специфікація, пакувальний аркуш, сертифікат якості [41].

Декларування може здійснюватися суб'єктом ЗЕД як самостійно, так і за допомогою митних брокерських фірм, які надають увесь комплекс послуг з оформлення митної документації й проходження митних процедур.

Тарифне регулювання ЗЕД здійснюється за допомогою використання митних тарифів. Законодавчо ця діяльність регулюється законом

України "Про єдиний митний тариф" від 11.01.1993 р. **Митні тарифи** – це перелік мит, якими обкладаються товари при їхньому ввозі й вивозі через митну територію. **Мито** – це податок, що стягується в разі перетину митниці країни з тих, хто ввозить або вивозить товари та інші предмети. Мита підвищують вартість товару, тому що експортер (імпортер) змушені компенсувати свої видатки на сплату мита за рахунок збільшення ціни на товар.

У цілому мита бувають **трьох основних видів**:

адвалорні, які нараховуються у відсотках до митної вартості товарів і інших предметів, які обкладаються митом;

специфічні, які стягуються у вигляді певної грошової суми з ваги, обсягу або одиниці товару;

змішані, які припускають одночасне використання адвалорних і специфічних мит.

Однак на деякі товари встановлюються *сезонні мита*, які мають на меті використання сезонного ввізного або вивізного мита на строк не більш чотирьох місяців з моменту їх установаження.

Крім основних використовують також і **особливі види мит**:

Спеціальні мита, які використовуються як:

спосіб захисту національних виробників;

спосіб захисту національних виробників у випадку, коли товари ввозяться на митну територію держави в обсягах і / або на таких умовах, які створюють значну шкоду або створюють погрозу національному товаровиробникові;

попереджувачий засіб до суб'єктів ЗЕД, які порушують національні інтереси в сфері міжнародної діяльності;

інструмент у відповідь на дискримінаційні або недружелюбні дії інших держав, митних союзів і економічних об'єднань, які обмежують здійснення законних прав і інтересів суб'єктів ЗЕД й або зачіпають інтереси національних суб'єктів.

Антидемпінгове мито використовується у випадках:

ввезення на територію держави товарів, які є об'єктом демпінгу та завдають шкоди національним виробникам;

вивезення за митні кордони держави товарів за ціною, значно нижче від ціни експортерів подібних або безпосередньо конкуруючих товарів на момент такого ввезення, якщо такий ввіз створює шкоду.

Компенсаційні мита використовуються у випадках:

ввезення на територію держави товарів, які є об'єктом субсидованого імпорту, який створює шкоду національному товаровиробникові;

вивезення за межі митної території держави товарів, для проведення, перероблення, продажу, транспортування, експорту або споживання яких безпосередньо або опосередковано надавалася субсидія, якщо такий вивіз створює шкоду.

Нарахування мита на товари проводиться на базі їх митної вартості, яка являє собою ціну товару, що фактично сплачена або підлягає сплаті до моменту перетинання митного кордону держави. У митну вартість включається ціна товару, зазначена в рахунку-фактурі, а також фактичні витрати, не включені в рахунок-фактуру. Це витрати на транспортування; навантаження; розвантаження; перевантаження й страхування товару до пункту перетинання митного кордону держави; комісійні й брокерські видатки; плата за використання об'єктів інтелектуальної власності, які належать до цих товарів і інших предметів і яка повинна бути оплачена імпортером (експортером) прямо або побічно як умова їх ввозу (вивозу).

Водночас, **тариф за розмірами ставок розділяється на три різновиди** [38; 39]:

преференційні ставки, включають звільнення від сплати мита, яке застосовується до товарів, що ввозяться із країн, які входять разом із державою (на митну територію якого ввозиться (вивозиться) товар) у митні союзи або утворюють спеціальні зони, або яким наданий спеціальний режим відповідно до міжнародних договорів, а також до товарів походженням із країн, що розвиваються;

пільгові ставки застосовуються до товарів, що ввозяться із країн або економічних союзів, які користуються на території даної держави режимом найбільшого сприяння за винятком тих випадків, коли до них застосовуються ставки в рамках преференційного митного режиму;

повні ставки застосовуються до інших товарів.

До **нетарифних методів** регулювання ЗЕД належать: кількісні обмеження, торгово-політичні методи стимулювання експорту, підписання певних торговельних договорів та угод.

Кількісні обмеження містять у собі:

Квоти – це граничні обсяги певних товарів, які дозволено імпортувати (експортувати) на територію країни протягом певного строку.

Квоти бувають: *індивідуальні*, що обмежують введення (вивезення) в одну конкретну країну; *групові*, що встановлюють обсяг ввезення (вивезення) у певну групу країн, а також *глобальні*, коли імпорт (експорт) обмежується без вказівки країн, на які це обмеження поширюється.

Ліцензії – це дозвіл на імпорт (експорт) товару протягом якогось часу, який видається компетентними органами. В Україні ліцензії видаються Міністерством зовнішньоекономічних зв'язків або відповідними галузевими міністерствами.

Ліцензії бувають:

генеральні, які являють собою дозвіл на імпортні (експортні) операції з певними товарами протягом усього терміну дії режиму ліцензування;

індивідуальні, що дозволяють одному суб'єкту ЗЕД здійснювати одну імпортну (експортну) операцію з ліцензованого товару.

Крім кількісних, до нетарифних методів регулювання відносять також: ускладнення митних процедур, збільшення кількості необхідної документації, підвищення вимог до якості впакування й маркування, установлення фітосанітарного, ветеринарного й інших видів санітарного й екологічного контролю. До нетарифних методів відносять також різні податки на імпорт та експорт понад мита, валютні обмеження, пов'язані з одержанням дозволу на використання валюти для імпортних закупівель, різні адміністративні, прикордонні збори.

Під валютним регулюванням розуміється діяльність держави й уповноважених нею органів, спрямована на регламентацію міжнародних розрахунків і порядку здійснення операцій з валютними цінностями.

Валютні обмеження передбачають:

регулювання міжнародних платежів і переводів, репатріації виручки від експортної діяльності, прибутків, руху золота, грошових знаків і цінних паперів;

заборону вільної купівлі-продажу іноземної валюти;

концентрацію в руках держави іноземної валюти й інших валютних цінностей. Сюди відносять також платіжні документи (чеки, векселя, акредитиви тощо), цінні папери в іноземній валюті, дорогоцінні метали.

Розрізняють такі форми валютних обмежень:

централізація валютних операцій у центральному й уповноважених (девізних) банках;

ліцензування валютних операцій;

повне або часткове блокування валютних рахунків;
обмеження оборотності валют.

Форми валютних обмежень різняться за сферами їх застосування. За поточними операціями платіжного балансу використовуються такі форми валютних обмежень:

блокування виручки іноземних експортерів від продажу товарів у даній країні, обмеження їх можливості у розпорядженні цими коштами;
обов'язковий продаж валютної виручки експортерів;
обмежений продаж іноземної валюти імпортерам (лише за наявності дозволу органа валютного контролю);
обмеження на форвардні покупки імпортерами іноземної валюти;
заборона продажу товарів за кордон за національну валюту;
заборона оплати імпорту деяких товарів іноземною валютою;
регулювання строків платежів з експорту й імпорту в умовах нестабільності валютних курсів [37; 40].

ЗЕД пов'язана з валютними ризиками. Коливання валютних курсів обумовлює зміну бюджету, витрат на оплату праці. Вартість кредитів впливає на величину прибутків. Під валютними ризиками розуміють можливість виникнення грошових збитків у результаті коливання валютних курсів. Розрізняють кілька видів валютних ризиків:

конверсійні або валютно-економічні (готівка) – це ризик, пов'язаний із конкретними валютними збитками за угодами;

акаунтинговий або бухгалтерський ризик – це ризик збитків під час переоцінки активів, пасивів, прибутків та збитків закордонних філій у національну валюту.

Захист від валютного ризику протягом останніх двох десятиліть перетворився у важливу складову менеджменту ЗЕД підприємства.

Ризикозахисні заходи розробляються кожним підприємством окремо.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, які оперують декількома валютами й здійснюють великий обсяг фінансових операцій, мають переваги при виборі валюти розрахунків та управлінні валютними ризиками. Вони розробляють свої системи оцінки ризиків й вибору методів захисту, які залежать від характеру діяльності, економічної стратегії, організаційної структури, складу активів і пасивів.

Оцінювання валютного ризику діяльності кожного підприємства містить величину ризикового періоду, суму під ризиком, а також ризик втрат за зобов'язаннями, які можуть виникнути в майбутньому.

Управління конверсійними валютними ризиками передбачає використання внутрішніх і зовнішніх способів їх зниження. Внутрішні способи зниження валютних ризиків використовуються ще до входу підприємства на зовнішній ринок, а зовнішні – після. Внутрішні способи зниження ризиків ґрунтуються на комплексному аналізі стану й перспектив руху процентних ставок, валютних курсів, темпів інфляції й використовуються для: розрахунків рівня очікуваних контрактних цін у тій або іншій валюті; оцінювання валютних позицій, обумовлених майбутніми операціями; оцінювання витрат на заходи щодо захисту від валютних ризиків.

До внутрішніх заходів, що використовуються підприємствами для захисту від валютних ризиків відносять:

рекомендації про використання певних валют, особливо при виборі ціни контракту й виборі валюти платежу;

вибір умов розрахунків, форми розрахунків, засобів розрахунків;

хеджування на валютному ринку.

Особливе значення набуває вибір валюти ціни контракту й валюти платежу по ньому. Використання двох валют різноспрямованої динаміки дозволяє знизити валютний ризик. Якщо ж валюта ціни контракту співпадає з валютою платежу, то використовуються валютні застереження. Валютні застереження бувають двох видів: одновалютні й мультивалютні. Одновалютні застереження допускають перерахування вартості контракту через валюту, зазначену в застереженні. Мультивалютні застереження являють собою кошик валют (колективну валюту), зібрану з декількох валют, взятих залежно від торговельного обороту і в певному відсотковому співвідношенні. Мультивалютні застереження можуть мати одиничну конструкцію й складатися самим підприємством або використовувати вже наявні конструкції.

До інших рекомендацій, що знижують валютний ризик належать умови розрахунків: наявний – або спот; у кредит – з відстроченням платежу; змішаний – із вказівкою яка частина буде оплачена спот, а яка в кредит.

До зовнішніх способів зниження валютного ризику належать банківські й біржові методи: валютні форварди, свопи, ф'ючерси й опціони. Валютні ризики також можуть бути застраховані в страхових компаніях й оформлені страховими полісами.

5.3. Оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності

Під ефективністю діяльності звичайно розуміється узагальнена міра якості підприємства й процесів його функціонування, сформована на інтегруванні технічних, соціальних і економічних заходів властивостей даного об'єкта дослідження.

Міра ефективності утворюється відношенням чотирьох основних елементів: планова мета, витрачені ресурси, отриманий результат (ефект), час. Вона може виражати: ступінь досягнення цілей (результативність); видатки всіх видів ресурсів на досягнення результату (продуктивність); рівень використання ресурсів, своєчасність результату (оперативність) тощо. Множинність видів ефективності, способів опису її елементів і їх відносин приводить до появи великої кількості показників, які характеризують ефективність. Це повною мірою відноситься й до зовнішньоекономічної діяльності. Також, тут можуть застосовуватися показники ефективності, які повністю аналогічні тим, які використовуються в інших сферах діяльності.

Розглянемо деякі методики оцінки ефективності ЗЕД, які використовуються на рівні підприємств. Найвідомішою й повною, на наш погляд, є методика Т. Миролубової. За цією методикою для обґрунтування ефективності експорту розраховуються й рівняються три показники рентабельності [16; 21].

а) Показник загальної рентабельності реалізації продукції на зовнішніх ринках:

$$Re_{ex} = (Ц_{ек} \times O_{ек} \times BK) \div Z_{ек}, \quad (5.1)$$

де $Ц_{ек}$ – ціна одиниці продукції, що поставляється на експорт;

$O_{ек}$ – обсяг експорту в натуральному вимірі;

BK – курс Національного банку за даною валютою на момент надходження;

$Z_{ек}$ – повні витрати на експорт у гривневому еквіваленті.

У разі ефективного експорту доходи повинні перевищувати витрати, тобто $Re_{ек} > 1$.

б) Показник загальної рентабельності реалізації даної продукції в тих же обсягах на внутрішньому ринку:

$$Re_{ex} = (Ц_{вр} \times O_{ек}) \div З_{вз}, \quad (5.2)$$

де $Ц_{вр}$ – ціна одиниці продукції на внутрішньому ринку;

$З_{вз}$ – повні витрати на виготовлення і збут продукції на внутрішньому ринку.

У разі економічно вигідного експорту рентабельність реалізації продукції на зовнішньому ринку повинна перевищувати рентабельність продажів тієї ж продукції на внутрішньому ринку.

в) Показник рентабельності авансованого в експорт капіталу за формулою Дюпона:

$$Re_{ек} = \frac{Ц_{ек} \times O_{ек} \times ВК - З_{ек}}{Ц_{ек} \times O_{ек} \times ВК} \times \frac{Ц_{ек} \times O_{ек} \times ВК}{К_{ек}}, \quad (5.3)$$

де $К_{ек}$ – середньорічна вартість основних і оборотних фондів, використуваних при виробництві експортної продукції.

Перший співмножник даного показника характеризує частину прибутку у доходах від експорту, а другий – обіг авансованого капіталу. При порівнянні $Re_{іек}$ з рентабельністю авансованого капіталу в цілому по підприємству можна судити про відносну ефективність експорту по відношенню з іншими сферами діяльності підприємства.

Під час розрахунку ефективності імпорту враховується кінцевий споживач за купованого товару.

У випадку закупівлі встаткування для потреб власного виробництва при наявності вітчизняного аналога порівнюють дохід від продукції, зробленої на імпортному та вітчизняному устаткуванні, віднесений до величини видатків на придбання цього встаткування. У разі ефективного імпорту:

$$\frac{(Ц - C_{ім}) \times O_{ім}}{З_{ім}} > \frac{(Ц - C_{вт}) \times O_{вт}}{З_{вт}}, \quad (5.4)$$

де $Ц$ – ціна одиниці продукції;

$C_{ім}$, $C_{вт}$ – собівартість одиниці продукції, випущеної відповідно на імпортному та вітчизняному встаткуванні;

$З_{ім}$, $З_{вт}$ – витрати на придбання відповідно імпортного і вітчизняного устаткування

При закупівлі імпортного устаткування для потреб власного виробництва при відсутності вітчизняного аналога обчислюється рентабельність авансованого капіталу по формулі Дюпона й строк окупності капітальних вкладень.

Якщо закупаються товари для перепродажу, ефективність визначається як рентабельність продажів з урахуванням усіх видатків на імпорт товару:

$$Re_{ім} = \frac{Ц_{вт} - C_{ім}}{C_{ім}}, \quad (5.5)$$

де $Ц_{вт}$ – ціна продажів товару на вітчизняному ринку;

$C_{ім}$ – вартість імпорту, що містить у собі ціну на товар на зовнішніх ринках, витрати на доставку та митне оформлення.

При здійсненні товарообмінних операцій (бартеру), коли одночасно здійснюється експорт й імпорт товарів, ефективність може бути оцінена у такий спосіб:

$$E_{б} = (C_{ім} - C_{ек}) \div Зб, \quad (5.6)$$

де $C_{ім}$ – вартість імпортованого товару у внутрішніх цінах;

$C_{ек}$ – вартість експортованого товару у внутрішніх цінах;

$Зб$ – витрати на здійснення бартерної операції.

Тема 6. Методи менеджменту та управлінські рішення у сфері ЗЕД

6.1. Управлінський супровід зовнішньоекономічної діяльності

Метою управлінського супроводу ЗЕД є забезпечення ефективного функціонування моделей, механізмів та процедур внутрішніх процесів суб'єкта господарювання з метою забезпечення його сталого економічного розвитку в умовах динамічного зовнішнього ринку. Первинними елементами управлінського супроводу ЗЕД суб'єкта господарювання, без існування яких неможливо організувати процес прийняття управлінських рішень у даній сфері є: інформаційна система, персонал, концептуальна модель прийняття управлінських рішень. Формування інформаційної системи є підготовчим процесом до управлінського супроводу у сфері ЗЕД. Основними елементами інформаційної системи є: закони

та інші нормативні акти, директивні вказівки органів державної влади, офіційні статистичні дані національного та міжнародного ринків, інноваційно-технологічні досягнення у сфері діяльності суб'єкту господарювання, дані первинних та вторинних досліджень із аналізу конкурентної ситуації на ринку, внутрішня інформація про стан основних та допоміжних процесів.

Функціонування даної інформаційної системи повинно здійснюватися шляхом загального менеджменту на основі якості та управління компетенціями. Перевірка досягнення якісного рівня розвитку суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку відбувається на основі циклу Демінга (планувати, діяти, перевіряти, впливати), тобто співвідносяться планові та фактичні значення результируючих показників за результатами реалізованих дій та розроблюються відповідні дії з удосконалення. Водночас, з боку управляючої системи використовується **комплекс методів** цілеспрямованого впливу на окремих працівників та відповідні моделі прийняття управлінських рішень що обумовлюють організаційний аспект управлінського супроводу ЗЕД.

1. До першої групи методів організації управлінського супроводу ЗЕД належать *адміністративні методи*. Використання цих методів у менеджменті ЗЕД має директивний характер, та засновано на дисципліні, відповідальності, владі. Основні форми реалізації адміністративних методів розподіляються на дві групи [44]:

організаційні (організаційне проектування внутрішньої організаційної структури; структури послідовності внутрішніх процесів та інформаційної системи ЗЕД);

регламентування (встановлення обов'язкових для виконання норм та правил, що закріплено у внутрішніх наказах, посадових інструкціях; організаційне нормування – затверджені у внутрішніх процесах підприємства норми та нормативи використання обмежених внутрішніх ресурсів).

Цей метод менеджменту спрямований на формування чіткого та послідовного виконання операцій у сфері ЗЕД та на організацію ієрархічної впорядкованості управлінських дій та рішень, що ухвалюються. Цей метод, окрім постійного використання у повсякденній діяльності суб'єкта господарювання, особливо затребуваний у ситуації кризи та обмеженості часу для реалізації відповідних дій.

2. *Економічні методи* (створення системи стимулів за допомогою заробітної плати, премій, розповсюдження акцій тощо). Використання

економічних методів управління ЗЕД має за мету: збільшення обсягів виробництва та реалізації експортоорієнтованої продукції; мотивацію зацікавлених сторін та реалізується за рахунок створення відповідної мотиваційної системи внутрішнього персоналу та зовнішніх комерційних партнерів. Використання даного методу менеджменту повинно мати ієрархічний, спрямований на досягнення бажаних цілей характер на основі системного підходу.

3. *Опосередкований метод* (розвиток системи виховання, освіти, залучення до корпоративної культури). До основних форм реалізації опосередкованого методу управлінського супроводу ЗЕД доцільно віднести: соціальне планування на основі персональних карт збалансованих показників персоналу, що задіяні у сфері ЗЕД; моральне заохочення за системою подяк та узгодження професійних дій персоналу; використання особистого прикладу як психологічного важеля підвищення професійних компетенцій у сфері прийняття управлінських рішень; формування та підтримку відповідного морального клімату в колективі. Основою для реалізації даного методу управлінського супроводу ЗЕД є: корпоративна культура, що сформована за певних принципів, міфів та цінностей, прийнятних для всіх зацікавлених груп, які мають будь-які відносини із суб'єктом господарювання; капітал бренду, який є фінансовим індикатором ефективності реалізації внутрішньої корпоративної культури. Результат використання цього методу менеджменту характеризується отриманням результату у довгостроковій перспективі. Позитивним моментом є те, що корпоративна культура має саморегулюючий вплив на всі внутрішні процеси суб'єкта господарювання та передбачає зовнішні взаємозв'язки тільки з тими агентами ринку, які розподіляють базові цінності корпоративної культури.

4. *Метод впливу на умови праці* (санітарно-гігієнічні, естетичні умови та ін.). Даний метод має нематеріальний характер впливу відносно персоналу суб'єкта господарювання та середньо-довгостроковий ефект на результуючі показники ЗЕД підприємства. Зокрема він входить до обов'язкових вимог для отримання багатьох міжнародних сертифікатів якості. Використання даного методу управлінського супроводу ЗЕД відокремлено не має значних результатів у використанні, але його часто поєднують із трьома вище перерахованими методами, що дозволяє отримати ефект синергії від їх сумісного використання.

Вибір оптимального поєднання вищеперерахованих методів управлінського супроводу ЗЕД безпосередньо впливає на визначення моделі ухвалення управлінських рішень у сфері ЗЕД. Ухвалення управлінських рішень є одним із основних аспектів управлінського супроводу ЗЕД, а рішення мають безпосередній вплив на результати основної діяльності суб'єктів господарювання.

6.2. Технологія процесу розроблення управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Програмовані управлінські рішення застосовують у тих ситуаціях, які періодично повторюються (підписання зовнішньоекономічного контракту, митне оформлення, валютні розрахунки, страхування та ін.). Для реалізації таких управлінських рішень використовують: "нормативні моделі прийняття рішення" (положення про форму зовнішньоекономічних договорів, контрактів); інструкцію про заповнення ВМД; інструкцію НБУ про здійснення платежів в іноземній валюті та дорогоцінних металах, що у подальшому деталізується у форму типового контракту; єдину форму МД-2, МД-6 ВМД; затверджену форму валютного платіжного доручення тощо. В цих документах визначається чітка послідовність кроків та дій, що дає змогу зекономити час на визначення процедури ухвалення управлінського рішення в аналогічній ситуації, яка періодично повторюється. Не запрограмовані управлінські рішення розробляються в умовах невизначеності (вихід на новий зовнішній ринок, впровадження інновацій у сферу ЗЕД суб'єкта господарювання, атакуючі або захисні дії стосовно конкурентів на міжнародному ринку. Реалізація даних рішень пов'язана з низкою попередньо невідомих факторів впливу на ситуацію (зміна політичної ситуації, валютного курсу, кон'юнктури зовнішнього ринку та ін.) або з виникненням нової ситуації чи проблеми, яку слід вирішувати паралельно із існуючою.

Основними складовими елементами управлінського рішення у сфері ЗЕД є: наявність формалізованої мети, яку необхідно досягти під час реалізації відповідних управлінських дій; об'єктивність, що передбачає врахування значної кількості думок та інформації у сфері існуючої проблеми; своєчасність ухвалення та реалізації (сфера ЗЕД характеризується значною динамічністю та багатозаровістю факторів, що впливають на розвиток наявної проблеми, тому необхідно сконцентрувати увагу на створенні відповідної інформаційної системи із можливостями моделювання

запропонованих альтернатив та прогнозування отриманих результатів); *компетентність* (управлінські рішення у сфері ЗЕД характеризуються колективністю прийняття, тому потребують розроблення дієвого механізму створення проектних груп для забезпечення міжфункціонального та крос-культурного обміну ідеями); *дієвість*, що полягає у виборі такої альтернативи вирішення проблеми, яка забезпечить реальні зміни ЗЕД у сфері міжнародного бізнесу; *наявність механізму реалізації* (ефективна реалізація управлінського рішення передбачає конкретизацію управлінського рішення у сфері ЗЕД за географічними регіонами, культурними групами, цілями, завданнями, діями відповідно до порядку їх виконання у просторі і часі); *оптимальність* (управлінське рішення повинно дозволити максимізувати результуючий показник його реалізацій за наявних зовнішніх умов функціонування міжнародного ринку і внутрішніх резервів суб'єкта господарювання); *гнучкість* (результуючий показник, що оцінює реалізацію управлінського рішення у сфері ЗЕД, яке повинно мати певний коридор відхилення від запланованого значення показника та три сценарії (оптимістичний, песимістичний, поточний) у його досягненні).

Процес розроблення управлінського рішення у сфері ЗЕД починається із попереднього формулювання проблеми [45; 46]. Для цього менеджерам ЗЕД необхідно зосередити увагу на ранжуванні, а як результат, на виявленні ключових проблем ЗЕД підприємства *за принципами*: тип проблеми; терміновість вирішення; дії чинників, що впливають на проблему; визначення цілей, які буде досягнуто за умов вирішення проблеми. Умовно всі проблеми суб'єкта господарювання у сфері ЗЕД можливо поділити на: внутрішні проблеми; проблеми формування взаємовідносин із закордонними партнерами; проблеми формування взаємовідносин із органами державної влади та міжнародними організаціями.

У якості основних елементів внутрішньої діяльності підприємства слід визначити такі сфери: персонал, виробництво, логістика, технологія, фінанси, маркетинг. Можливі проблеми узагальнені за принципом: *рутинні* – є повсякденними, постійно виникаючими ситуаціями; *селективні* – їх вирішення передбачає здійснення вибору для оптимізації поставленої цілі у сфері ЗЕД; *адаптаційні* – проблеми, вирішення яких спрямоване на розвиток незалежності та самостійності суб'єкта господарювання у сфері міжнародного бізнесу; *інноваційні* проблеми пов'язані із непередбачуваністю, складністю та використанням творчого підходу у здійсненні ЗЕД.

Вибір методів прийняття управлінських рішень у ЗЕД здійснюється із урахуванням специфіки досліджуваної проблеми. Водночас, формалізована модель зіставлення та ухвалення управлінського рішення має наступний вигляд:

$$W = F(\bar{U}_1, \bar{U}_2, \dots, \bar{U}^*; \bar{Z}_1, \bar{Z}_2, \dots, \bar{Z}^*), \quad (6.1)$$

де W – обраний показник результативності ЗЕД;

$\bar{U} = \bar{U}_1, \bar{U}_2, \dots, \bar{U}^*$ – сукупність параметрів рішення, що ухвалюється органом управління ЗЕД;

$\bar{Z} = \bar{Z}_1, \bar{Z}_2, \dots, \bar{Z}^*$ – сукупність параметрів зовнішнього ринку.

Група параметрів $\bar{U} = \bar{U}_1, \bar{U}_2, \dots, \bar{U}^*$ містить параметри рішення й параметри системи управління ЗЕД, оскільки зміна кожного параметру цієї групи сприяє зміні досягнутого значення обраного показника результативності. Однак на результат дій здійснює вплив сукупність параметрів зовнішнього ринку, які не піддаються контролю органу управління ЗЕД. Складання формальної моделі, яка найкращим чином описує вирішення існуючої проблеми сприяє знаходженню такого сполучення параметрів управлінського рішення із параметрами зовнішнього ринку, яке призводить до екстремального значення показника результативності ЗЕД.

Подальше вирішення цього завдання полягає у складанні матриці рішень. Строки матриці відповідають певному сполученню параметрів рішення, тобто визначеному варіанту управлінського рішення у сфері ЗЕД, а стовпці – визначеному параметру зовнішнього ринку. Елементами матриці є показники результативності, що розраховані для сполучення параметра рішення у сфері ЗЕД із параметром зовнішнього ринку, відповідно до кожної клітини матриці.

Формальна оптимізація закінчується вироботкою кількісних засад для ухвалення управлінських рішень у сфері ЗЕД за результатами аналізу конкретної математичної моделі.

На етапі доведення управлінського рішення до виконавців ЗЕД відбувається:

встановлення строків виконання окремих частин управлінського рішення у сфері ЗЕД;

призначення відповідальних осіб;

роз'яснення рішення виконавцям та їх інструктування із здійснення заходів, передбачених в управлінському рішенні;

складання розпорядчого документа, який передбачає порядок виконання рішення;

визначення відповідальних для здійснення контролю над виконанням управлінського рішення у сфері ЗЕД.

Таким чином, прийняття управлінського рішення у сфері ЗЕД є достатньо складним, багатоаспектним процесом, що вимагає концептуальних знань процесів формалізації параметрів ЗЕД, оптимізації результуючих показників та систематизованого досвіду організації внутрішніх управлінських процесів.

6.3. Ризики у сфері ЗЕД: основи оцінювання та страхування

Ризик ЗЕД – це можливість відхилення від мети здійснення ЗЕД, для досягнення якої ухвалюється відповідне управлінське рішення.

Проблема виникнення ризику пов'язана із поняттям *невизначеності*, яке означає неоднозначність, відсутність повного знання про результати ЗЕД та умови реалізації зовнішньоекономічних операцій [18; 34].

Відхилення від мети ЗЕД може мати як *витратний*, так і *дохідний характер*.

Отримання додаткових доходів від здійснення ЗЕД розглядається як оптимістичний варіант під час проведення оцінювання ризику та є мало дослідженою проблематикою, оскільки сприяє покращенню фінансового стану суб'єкта ЗЕД та не потребує суттєвих адаптаційних заходів.

Ризик понесення додаткових витрат може значним чином вплинути на зменшення результативності ЗЕД або взагалі призвести до збитковості. Тому в подальшому увага буде зосереджена саме на цьому типі ризиків.

Основними напрямками виникнення ризиків додаткових витрат є: незнання практики міжнародного бізнесу, впливу опосередкованих чинників зовнішнього ринку; випадковість настання небажаних подій під час проведення зовнішньоекономічних операцій; протидія, яка виникає в результаті конфлікту зацікавлених сторін зовнішньоекономічного контракту.

Проведення класифікації розпочинається із систематизації ризиків пов'язаних із вибором країни здійснення ЗЕД.

Політична стабільність залежить від: політичного режиму країни партнера у сфері ЗЕД; механізму функціонування виконавчої системи;

наявності дій керівництва країни партнера, що призводить до неможливості виконання контракту; наявності воєнних дій та громадських безладів.

Економічна стабільність країни партнера оцінюється рівнем ВВП, індексом інфляції, обліковою ставкою, загальними обсягами експорту / імпорту, масштабністю залучення прямих іноземних інвестицій, механізмом визначення курсу національної валюти та ризиком дефолту.

Ризики, що виникають у площині захисту технологій, пов'язані із ступенем розвитку антимонопольного законодавства, строком оновлення товарів в основних сферах діяльності, захистом авторських прав.

Законодавче регулювання іноземних інвестицій пов'язане із ризиком націоналізації та експропріації прибутку; ризиком трансферту, пов'язаним із обмеженнями у конвертації національної валюти, уникненням подвійного оподаткування.

Ризики у сфері культурної однорідності пов'язані із: існуванням у закордонних споживачів іншої системи цінностей та ієрархії потреб; спрямованістю на історично існуючі національні культурні стереотипи поведінки; відношенням до певної мовної групи країн, що неодмінно потрібно враховувати під час маркетингового позиціонування суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку.

Інша група ризиків пов'язана із вибором закордонного партнера. Під час оцінювання репутації партнера потрібно: звернути увагу на позиціонуванні партнерів у міжнародному рейтингу в якості надійного контрагенту; дослідити існуючі відгуки інших учасників ринку щодо співпраці із обраним партнером; врахувати досвід та тривалість існування партнера у якості суб'єкта ЗЕД.

Майновий стан закордонного партнера передбачає проведення оцінювання розміру та структури капіталу партнера. Фінансові можливості та забезпеченість внутрішніми ресурсами оцінюються на основі коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності з урахуванням тенденцій їх зміни. Визначення загального показника міжнародної конкурентоспроможності партнера порівняно із іншими представниками міжнародного ринку дозволить здійснити остаточний вибір іноземного партнера.

За масштабами виникнення ризиків у ЗЕД їх доцільно відносити до: локальних (виникають на підприємстві учасника ЗЕД та пов'язані із внутрішніми процесами, персоналом, капіталом, предметами та засобами виробництва й ін.); національних (пов'язані із особливостями і принципами функціонування національного ринку); митних (ризики, що виникають

на території митного контролю); міжнародних (ризиків, що виникають на території іншої країни).

Ризики, що пов'язані з умовами зовнішньоекономічного контракту доцільно розглядати з точки зору: неточностей статей контракту, невідповідності статей контракту для одного із партнерів зовнішньоекономічного контракту; невідповідності статей контракту міжнародним та національним законодавчим нормам.

Ризики, пов'язані із станом виконання угоди, безпосередньо виникають під час здійснення зовнішньоекономічної операції. Здійснення валютних розрахунків пов'язано із: обов'язковим продажем всієї або частини валютної виручки, отриманої за зовнішньоторгівельним контрактом; обмеженням на купівлю / конвертацію валюти; неповерненням валютних цінностей у визначений законодавством термін; зміною валютного курсу; зміною ціни контракту та ін.

Ризики, пов'язані із митним оформленням вантажу, містять: невірне кодування товару згідно із ТН ЗЕД, помилки в оформленні ВМД, неправильний розрахунок митних платежів, неправильне трактування інших положень митного законодавства. Сертифікація вантажу є складовим митного оформлення та безпосередньо залежить від коду ТН ЗЕД товару, у зв'язку із яким передбачено проходження екологічного, фіто-санітарного та інших видів контролю із отриманням відповідних сертифікатів. Крім того, сертифікація пов'язана із наявністю комерційних документів, які підтверджують якість та країну походження товару. Ризики в цьому випадку пов'язані із неможливістю отримання сертифіката та відмовою у ввезенні / вивезенні вантажу в випадках невідповідності вимогам екологічного та фіто-санітарного контролів та нарахування мита за повною ставкою в разі відсутності сертифіката походження або повернення вантажу в разі відсутності сертифіката якості.

Транспортні ризики у ЗЕД пов'язані із втратою або порчею вантажу під час транспортування та розподіляються між учасниками зовнішньоекономічної операції згідно з умовами постачання "Інкотермс 2010".

За *критерієм припустимості* ризики у сфері ЗЕД доцільно розподілити на: мінімальний ризик (характеризується рівнем можливих втрат розрахункового валютного прибутку в межах 0 – 25 %); підвищений ризик (його значення не перевищує можливі втрати розрахункового валютного прибутку 25 – 50%); критичний рівень ризику (характеризується можливими втратами розрахункового валютного прибутку 50 – 70 %); недопустимий ризик (можливі втрати близькі до розміру власних коштів, що може

привести до банкрутства). Коефіцієнт ризику з операцій ЗЕД дорівнює 75 – 100 %.

Інформаційними джерелами оцінки ризиків у сфері ЗЕД є дані внутрішньої звітності та статистичні звіти міжнародних організацій, реєстри підприємств, бази даних яких подані в табл. 6.1 [49 – 52].

Таблиця 6.1

Інформаційні джерела оцінки ризиків у сфері ЗЕД

Група ризику	Напрямок пошуку	Ресурс
Пов'язані із вибором країни	Основні індикатори розвитку країни	wdi.worldbank.org www.cia.gov
Пов'язані із вибором закордонного партнера	Реєстри наявних іноземних контрагентів	www.ebr.lv world trade center
Пов'язані із масштабами виникнення	Статистична інформація новини	www.wto.org www.ukrstat.gov.ua
Пов'язані з умовами зовнішньоекономічного контракту	Законодавство	www.rada.gov.ua http://ananse.irv.uit
Пов'язані зі станом угоди	Внутрішня документація, вхідна кореспонденція	Бухгалтерська звітність, внутрішній документообіг, рекламації, претензії, листи установчих організацій

На основі отриманої інформації, аналізу внутрішніх резервів та можливих альтернативних шляхів зменшення ризику менеджери ЗЕД визначають ступінь допустимості ризику та можливість впливу.

Тема 7. Антикризовий менеджмент ЗЕД

7.1. Теоретична сутність та методичне забезпечення антикризового управління ЗЕД

Менеджмент ЗЕД пов'язаний із значними коливаннями ділової активності як на макрорівні, так і в економічній діяльності суб'єкта ЗЕД. Структурі та динаміці прояву макроекономічних явищ приділено багато

наукових праць як вітчизняних так і закордонних вчених. Причини появи кризи пов'язані як із зовнішніми так і внутрішніми чинниками розвитку підприємства [4; 48].

Розвиток кризи у сфері ЗЕД характеризується чотирма базовими етапами:

1) *стадія підйому* свідчить про: збільшуваний економічний ефект від ЗЕД підприємства; адекватне сполучення сильних сторін підприємства на зовнішньому ринку із можливостями здійснення міжнародного бізнесу;

2) *стадія гальмування* розвитку ЗЕД спостерігається у випадках уповільнення процесів зростання ЗЕД підприємства та появи незначної невідповідності внутрішніх процесів підприємства зовнішнім можливостям розвитку у сфері міжнародного бізнесу;

3) *стадія кризи* виникає в умовах значного розходження між внутрішніми резервами здійснення ЗЕД та зовнішніми можливостями розвитку суб'єкта ЗЕД;

4) *стадія пожвавлення* досягається за умов ефективного впровадження програми антикризових заходів у діяльність підприємства на зовнішніх ринках та пожвавлення економічних показників здійснення розвитку ЗЕД підприємства.

Базуючись на моделі життєздатності суб'єкта ЗЕД, може бути проведена систематизація можливих варіантів дотримання параметрів життєздатності, що дає змогу ідентифікувати чотири стани життєздатності суб'єкта ЗЕД:

$$SL = (S(L_1), S(L_2), S(L_3), S(L_4)), \quad (7.1)$$

де L_i – параметр життєздатності системи ЗЕД підприємства.

Дотримання відповідного параметра життєздатності суб'єкта ЗЕД визначається таким чином:

$$S(L) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } L \geq 0 \\ 0, & \text{якщо } L < 0. \end{cases} \quad (7.2)$$

Повна життєздатність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності досягається в умовах:

$$SL = (1, 1, 1, 1), \quad (7.3)$$
$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 \geq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0. \end{array} \right.$$

Наступною стадією розвитку кризи ЗЕД підприємства є криза ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

$$SL = (0, 1, 1, 1), \quad (7.4)$$
$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 < 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0. \end{array} \right.$$

Характерними ознаками цієї стадії є: зниження ефективності ЗЕД підприємства на основі виникнення негативної динаміки показників прибутковості обороту та капіталу, задіяного у сфері ЗЕД; тривалість операційного та фінансового циклу підприємства на зовнішніх ринках, його ринкової вартості. Причиною зниження ефективності ЗЕД є отримання збитків спочатку за окремими зовнішньоекономічними контрактами, а потім у певні періоди часу – в цілому за результатами більшої частини напрямів здійснення ЗЕД підприємства. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів підприємства (нерозподілених прибутків попередніх періодів, ліквідної частини власного капіталу). Поступово внутрішні резерви вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної стадії розвитку кризи.

Другою фазою прояву кризи ЗЕД підприємства є криза платоспроможності:

$$SL = (0, 0, 1, 1), \quad (7.5)$$
$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0. \end{array} \right.$$

Характерними ознаками цієї стадії є періодичний та все більш тривалий дефіцит грошових валютних коштів підприємства для виконання своїх зобов'язань за поточними зовнішньоекономічними контрактами та для фінансування існуючих напрямів здійснення ЗЕД. Зовнішнім проявом такого становища є: виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується порушенням термінів здійснення поточних валютних платежів у зв'язку із недостатністю коштів на валютному розрахунковому рахунку підприємства; сплата економічних санкцій згідно з умовами зовнішньоекономічних контрактів; поява простроченої кредиторської заборгованості в іноземній валюті та непогашення кредитів і позик.

Поглиблення кризових явищ у фазі "криза платоспроможності" викликає накопичення та поглиблення суперечностей між попитом та пропозицією валютних грошових коштів підприємства та інших валютних цінностей, між потребою їх витрачання та можливістю генерування або іммобілізації.

Наступною фазою кризи ЗЕД підприємства є загроза банкрутства:

$$SL = (0,0,0,1), \quad (7.6)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 \geq 0. \end{array} \right.$$

Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої суб'єкт ЗЕД не може задовольнити вимоги закордонних партнерів протягом певного періоду часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін повернення валютних цінностей становить 180 днів). Ця ситуація спонукає закордонних партнерів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта ЗЕД, що може призвести до повного призупинення діяльності суб'єкта ЗЕД за умов настання наступних характеристик мікроекономічної системи:

$$SL = (0,0,0,0), \quad (7.7)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 < 0. \end{array} \right.$$

У цьому випадку активізується процедура ліквідації юридичної особи – суб'єкта ЗЕД.

7.2. Систематизація показників – індикаторів кризового стану ЗЕД

Діагностика загрози банкрутства суб'єкта ЗЕД визначається системою оціночних показників, що використовуються для отримання експертного висновку.

Основними принципами формування системи показників – індикаторів кризового стану та загрози банкрутства суб'єкта ЗЕД є такі [26]:

1) відповідність системи показників завданням діагностичного дослідження кризового стану або банкрутства ЗЕД підприємства, можливість визначити глибину розвитку кризи та її окремих фаз, прогнозування передумов її поглиблення або ослаблення;

2) наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значення показників з метою проведення динамічного та порівняльного аналізу (відповідність внутрішній комерційній та бухгалтерській документації суб'єкта ЗЕД);

3) можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку значення показників – індикаторів із урахуванням особливостей міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, що надасть можливість ідентичного тлумачення отриманих значень всіма учасниками кризи;

4) можливість накопичення статистичної бази стосовно рівня та динаміки зміни показників – індикаторів кризи або банкрутства суб'єкта ЗЕД, що з часом сприятиме створенню інформаційної системи з проведення діагностики кризи та загрози банкрутства суб'єкта ЗЕД;

5) охоплення показниками усіх найважливіших напрямів оцінювання ЗЕД підприємства з точки зору фінансово-господарської діяльності для оцінювання та прогнозування кризових явищ у сфері ЗЕД;

6) оптимальна кількість показників з кожного напрямку дослідження ЗЕД підприємства; виключення із системи показників, що дублюють оцінку, аналогічних процесів або явищ;

7) можливість однозначного тлумачення значення аналізованого показника за рахунок визначення критеріальної межі та бажаного напрямку

зміни значення, що слугуватиме для ідентифікації кризового стану або можливого виникнення кризи в майбутньому.

Детальна характеристика кожного із запропонованих показників на- дана нижче.

Оцінювання платоспроможності ЗЕД підприємства доцільно прово- дити за двома показниками: рівень поточного дефіциту валютних грошових коштів та коефіцієнт синхронності валютних грошових потоків. Формули із розрахунку даних показників наведені нижче.

Рівень поточного дефіциту валютних грошових коштів суб'єкта ЗЕД:

$$D_{\text{ВГК}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_{ti} - N_{ti}}{\bar{V}_i}, \quad (7.8)$$

де V_{ti} – витрати грошових валютних коштів у i -ий момент часу n -го періоду;

\bar{V}_i – середньоденні витрати грошових валютних коштів ;

N_{ti} – надходження грошових валютних коштів за n -ий період часу.

Цей показник дозволяє провести оцінювання відносного рівня де- фіциту грошового потоку валютних коштів. Оптимальне значення показ- ника – зменшення рівня дефіциту або його відсутність, що досягається за від'ємного значення цього показника.

Коефіцієнт синхронності валютних грошових потоків:

$$K_{\text{СГВП}} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (N_i - V_i)^2}{n}}}{V}. \quad (7.9)$$

За допомогою цього коефіцієнта проводиться оцінювання частки валютних грошових потоків суб'єкта ЗЕД, яку становить середнє відхи- лення між вхідним та вихідним валютними грошовими потоками на ва- лютному розрахунковому рахунку та в касі підприємства в загальному вихідному грошовому потоці. У разі наближення значення цього показни- ка до "0" стан валютного грошового обігу є нормальним.

Оцінювання стану та структури капіталу суб'єкта ЗЕД на зовнішньому ринку доцільно проводити за умов розрахунку таких показників:

- коефіцієнт кратності відсотків:

$$K_{\text{кв}} = \frac{\Phi P_{\text{зед}} + \Phi B + A}{\Phi B}, \quad (7.10)$$

де $\Phi P_{\text{зед}}$ – фінансовий результат від ЗЕД підприємства до оподаткування;

ΦB – фінансові витрати у сфері ЗЕД;

A – амортизаційні нарахування у фонди підприємства, що задіяні у сфері ЗЕД.

Коефіцієнт кратності відсотків дозволяє оцінити можливість виплати відсотків по позиках іноземних партнерів за рахунок усіх наявних джерел. Оптимальне значення показника – максимальне. Тенденція до зниження або значення показника нижче одиниці є критичним;

- рівень загрози ініціювання банкрутства:

$$Z_{\text{іб}} = \frac{Z_{\text{заг}}}{Z_{\text{зед}}}, \quad (7.11)$$

де $Z_{\text{заг}}$ – обсяг "загрозливої" заборгованості за поточними зовнішньоекономічними контрактами суб'єкта ЗЕД;

$Z_{\text{зед}}$ – загальний обсяг заборгованості суб'єкта ЗЕД у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Цей показник характеризує оцінку ступеня вірогідності початку судових процедур з боку іноземних партнерів – кредиторів суб'єкта ЗЕД.

Оцінювання кризового стану суб'єкта ЗЕД обов'язково включає показники оборотності (ділової активності). Із всього різномаяття показників рекомендується обов'язково оцінити такі два показники:

- 1) оборотність ліквідних валютних коштів:

$$\text{Об}_{\text{лвк}} = \frac{B_{\text{вгк}}}{O_{\text{вгк}}}, \quad (7.12)$$

де $B_{\text{вгк}}$ – витрачання валютних грошових коштів за звітний період;

$O_{\text{вгк}}$ – середній обсяг валютних грошових коштів суб'єкта ЗЕД та їх еквівалентів.

Цей показник дозволяє оцінити швидкість обігу ліквідних валютних коштів підприємства. Значення даного показника – оптимальне прискорення;

2) тривалість вивільнення грошових валютних коштів суб'єкта ЗЕД:

$$ТВ_{вгк} = ДЗ_{тп} + ОТЗ_{то} + ДЗП_{тп}, \quad (7.13)$$

де $ДЗ_{тп}$ – тривалість погашення дебіторської заборгованості постачальників за зовнішньоекономічними контрактами;

$ОТЗ_{то}$ – тривалість обороту товарних запасів підприємства у ЗЕД;

$ДЗП_{тп}$ – тривалість погашення дебіторської заборгованості закордонних покупців.

Цей показник дозволяє оцінити тривалість періоду звичайного вивільнення грошових валютних коштів у процесі здійснення ЗЕД підприємства.

Останній блок показників оцінювання кризового стану підприємства враховує прибутковість зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Оцінювання внутрішніх можливостей суб'єкта ЗЕД щодо генерування прибутку на одиницю активів, що використовуються у сфері ЗЕД підприємства без врахування відсотків, сплачених за користування позиковим капіталом відбувається на основі показника економічної прибутковості.

$$ЕП_{зед} = \frac{ЗП_{зед} + ФВ}{А_{со}}, \quad (7.14)$$

де $ЗП_{зед}$ – звичайний прибуток від ЗЕД підприємства до оподаткування;

$ФВ$ – фінансові витрати у сфері ЗЕД, що пов'язані з оплатою позикового капіталу;

$А_{со}$ – середній обсяг активів суб'єкта ЗЕД, що задіяний у даній сфері діяльності.

Наступним показником оцінювання рівня прибутковості ЗЕД є рівень вірогідної зміни (погіршення) фінансових результатів ЗЕД. Показник розраховується за такою формулою:

$$\Phi P_{зедвз} = \frac{\Phi P_{серкв.в}}{\Phi P_{сер.о}}, \quad (7.15)$$

де $\Phi P_{серкв.в}$ – середньоквадратичне відхилення фінансових результатів ЗЕД підприємства протягом досліджуваного періоду;

$\Phi P_{сер.о}$ – середній обсяг фінансового результату у сфері ЗЕД підприємства.

Характеристика цього показника оцінює імовірно очікувану зміну результуючого показника ЗЕД підприємства, що необхідно передбачати в процесі управління ЗЕД підприємства з урахуванням чинника ризику. Чим більше значення показника, тим відносно більший ступінь ризику зміни результуючого показника ЗЕД підприємства.

Таким чином, запропоновані показники дозволяють провести експрес діагностику кризового стану підприємства у сфері ЗЕД. У разі виникнення проблемних значень показників рекомендується використовувати більш детальну діагностику проблемного напрямку із використанням багатьох існуючих методичних підходів щодо оцінки кризового стану та можливості банкрутства суб'єктів ЗЕД.

7.3. Організація антикризових заходів суб'єктів ЗЕД

Систематизація антикризових явищ є суттєвою складовою системи антикризового управління суб'єкта ЗЕД.

З точки зору рівнів антикризового управління доцільно виділити "захисну тактику" антикризових заходів, орієнтовану на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів щодо нормалізації становища суб'єкта ЗЕД. Ця тактика характеризується застосуванням щодо діяльності суб'єкта ЗЕД низки оперативних заходів, які не потребують значних витрат та зусиль, але дають швидкий та тимчасовий ефект. До основних заходів у межах цієї тактики відносять: скорочення всіх видів витрат у сфері ЗЕД; закриття і розпродаж підрозділів, дочірніх компаній тощо на зовнішньому та національному ринках; продаж устаткування; скорочення освоєної частини зовнішнього ринку збуту продукції; розпродаж експортної продукції за зниженими цінами.

"Наступальна тактика", навпаки, охоплює: стратегічний рівень управлінських рішень та передбачає активні дії суб'єкта ЗЕД у сфері модернізації устаткування, задіяного у виробництві експортоорієнтованої продукції; впровадження нових технологій; підвищення (зниження) цін експортної продукції підприємства; пошук нових зовнішніх ринків збуту продукції суб'єкта ЗЕД; реалізацію прогресивної маркетингової концепції позиціонування підприємства. Усі ці управлінські дії дають можливість досягти

стійкого ефекту фінансового оздоровлення, але потребують вкладення додаткових коштів.

Існує безліч підходів щодо класифікацій антикризових заходів, найбільш доцільні із яких подано на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Класифікація антикризових заходів суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [48]

Водночас, *зовнішня санація* суб'єкта ЗЕД потребує пошуку та узгодження її умов із сторонніми учасниками зовнішньоекономічної діяльності: кредиторами, іноземними партнерами, інвесторами.

Санація суб'єкта ЗЕД, спрямована на реорганізацію боргу (без зміни статусу підприємства та його організаційно-правової форми, складу власників), відбувається за рахунок: цільового банківського кредиту; випуска облігацій та інших боргових цінних паперів під гарантію санатора;

погашення боргу підприємства із бюджету; переказа боргу на іншу юридичну особу – суб'єкта ЗЕД (гаранта, поручника).

Санація суб'єкта ЗЕД, спрямована на реорганізацію підприємства, здійснюється за умов більш глибокого кризового стану та передбачає зміну організаційно-правової форми суб'єкта ЗЕД та його власників. Найчастіше використовуваними формами реорганізації підприємства у кризовому стані є: злиття із закордонними партнерами; поглинання найбільш успішного бізнесу на зовнішньому ринку; виділення поділ підприємства; емісія акцій у стані відкритого акціонерного товариства; передача в оренду майна суб'єкта ЗЕД; приватизація.

Останнім антикризовим заходом, спрямованим на реорганізацію суб'єкта ЗЕД є здійснення його продажу як цілісного майнового комплексу. Ця форма санації розглядається як остання спроба порятунку накопиченого потенціалу підприємства на зовнішньому ринку за рахунок передачі його новим, "ефективним" власникам, здатним розрахуватися за зовнішніми боргами та відновити функціонування підприємства, відповідно до практики ведення міжнародного бізнесу.

Внутрішня санація може здійснюватись за рахунок внутрішніх резервів суб'єкта ЗЕД або вимагати згоди його закордонних партнерів – кредиторів.

Санаційні заходи за рахунок внутрішніх резервів суб'єкта ЗЕД спрямовані на відновлення поточної та боргової платоспроможності без участі іноземних партнерів. Для відновлення боргової платоспроможності суб'єкта ЗЕД необхідно:

реалізувати частину основних фондів, задіяних у сфері ЗЕД, що можуть бути вивільнені без відчутних змін продуктивності;

провести продаж об'єктів незавершеного будівництва;

вийти із інвестиційних проектів фінансового та інноваційного спрямування;

провести рефінансування дебіторської заборгованості іноземних партнерів;

провести розпродаж товарно-матеріальних запасів.

Заходи, що спрямовані на відновлення поточної платоспроможності суб'єкта ЗЕД мають на меті створення або відновлення механізмів генерації валютних грошових коштів в обсягах, достатніх для розрахунків

з іноземними кредиторами та фінансування поточних витрат. Напрями здійснення подібних заходів: забезпечення зростання обсягів ЗЕД підприємства; підвищення доходності всіх напрямів ЗЕД; пошук та мобілізація резервів економії витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Санація за рахунок власників підприємства може здійснюватись у таких напрямках:

Збільшення статутного фонду за рахунок: власників; продажу частини акцій на фондовій біржі, позабіржовому ринку або зацікавленим особам; надання власниками тимчасової фінансової допомоги підприємству.

Внутрішня санація суб'єкта ЗЕД за участю іноземних кредиторів проводиться у формі мирових угод із закордонними партнерами. Об'єктом угоди може бути: термін плати за зобов'язаннями; норма позикового відсотка; механізм нарахування відсотків за позикою та механізм штрафних санкцій; форма погашення боргів.

Проведення переговорів із іноземними партнерами та заключення мирових угод має на меті вирішення таких завдань: зниження терміновості виконання зовнішніх зобов'язань; обмеження темпів зростання боргу; заспокоєння іноземних партнерів із метою недопущення порушення справи в судовому порядку.

Рекомендована література

1. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. – Киев : МП "ИТЕМ" ЛТД, 1998. – 320 с.
2. Андрушків Б. М. Основи теорії і практики управління / Б. М. Андрушків. – Львів : Світ, 1993. – 348 с.
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк та ін.; за ред. І. В. Багрової ; Дніпропетровський державний фінансово-економічний інститут. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 579 с.
4. Бакша Н. В. Антикризисное управление : учеб. пособ. / Н. В. Бакша. – Тюмень : Издательство тюменского государственного университета, 2013. – 300 с.
5. Балабанов И. Т. Внешнеэкономические связи / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 404 с.
6. Белоус А. С. Международный менеджмент / А. С. Белоус. – Москва : Юрист, 2000. – 484 с.
7. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : МП "ИТЕМ" ЛТД, 1995. – 460 с.
8. Вечканов К. С. Макроэкономика / К. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 240 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – 296 с.
10. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / под ред. Л. Е. Стровского. – Москва : ЮНИТИ, 1999. – 512 с.
11. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 1991. – 472 с.
12. Герчикова И. Н. Международные экономические организации: регулирование мирохозяйственных связей и предпринимательской деятельности : учеб. пособ. / И. Н. Герчикова. – Москва : Изд. АО "Консалт-банк", 2000. – 364 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Банки и биржи. – ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
14. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності / О. П. Гребельник. – Київ : КДТУ, 1996. – 384 с.

15. Гринько А. С. Внешнеторговые сделки / А. С. Гринько. – Сумы : Фирма "Реал", 1994. – 284 с.
16. Дахно І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / І. І. Дахно. Київ : ЦУЛ, 2007, – 327 с.
17. Дэниэлс Джон. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Джон Даниел, Л. Х. Радеба. – Москва : Дело, 1994. – 784 с.
18. Захаров А. В. Логистика, эффективность, риски внешнеэкономических операций / А. В. Захаров, В. П. Цыганок, Ф. К. Бочарников. – Киев : Лібра, 2000, – 204 с.
19. Зельнер А. Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива: учебник / пер. под науч. ред. Н. А. Ломагина, Н. В. Пахомовой. – Санкт-Петербург : Европейский Дом, 2012. – 507 с.
20. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк та ін. ; за ред. І.В. Багрової. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
21. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. – Москва : Экономика, 1991. – 324 с.
22. Кириченко О., Кавас І., Ятченко Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – Київ : Вид. дім "Фінансист", 2000. – 384 с.
23. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвинова, І. Ю. Сіваченко. – 2-ге видання, перероб. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 791 с.
24. Коломацька С. П. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: правове регулювання та гарантії здійснення : навч. посіб. / С. П. Коломацька. – Київ : ВД "Професіонал", 2004. – 288 с.
25. Кузнецова Н. В. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине : практ. пособ. / Н. В. Кузнецова – Київ : КТДУ, 1998. – 284 с.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНТЕУ. 2001, – 580с.
27. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економічна інтеграція / Д. Г. Лук'яненко. – Київ : Фенікс, 1996. – 244 с.
28. Матюшенко І. Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / І. Ю. Матюшенко. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 518 с.

29. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / за ред. О. А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
30. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон : пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 704 с.
31. Моисеева Н. К. Международный маркетинг : учеб. пособ. / Н. К. Моисеева. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 320 с.
32. Мосейко В. О. Многофакторная оценка экспортного потенциала малых и средних предприятий региона / В. О. Мосейко, Ю. М. Азмина // Вестник волгоградского государственного университета. – Серия № 3, № 2 (21). – С. 63–71.
33. Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг / В. Е. Новицкий. – Київ : Лира, 1994. – 240 с.
34. Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности : учебник / В. В. Покровская. – Москва : Юристъ, 2002. – 456 с.
35. Попов А. А. Правовые основы внешнеэкономической деятельности : учеб. пособ. / А. А. Попов. – Харьков : Каравелла, 2001. – 358 с.
36. Положення про порядок реєстрації окремих видів зовнішньоекономічних договорів (контрактів) від 07.11.1994 р. № 695 / 94 // Нове в митних правилах України. – Київ : Українська економічна студія, 1998. – 8 с.
37. Про режим іноземного інвестування : Закон України № 9396 – ВР від 19.03.1996 р. // Орієнтир. – 1996. – № 77–78. – С. 9–10.
38. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон : Закон України № 2673 XII від 13.10.1992 р. // Укр. митниця : Довідник. – Київ : Лібра, 1993. – 134 с.
39. Про Єдиний митний тариф : Закон України № 2097 XII від 05.02.1992 р. // Укр. митниця : Довідник. – Київ : Лібра, 1993. – 134 с.
40. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 959 XII від 16.04.1991 р. // Укр. митниця : Довідник. – Київ : Лібра, 1993. – 134 с.
41. Про застосування міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів : Указ Президента України №567 / 94 від 04.10.1994 р. // Нове в митних правилах України. – Київ : Українська економічна студія, 1998. – 3 с.
42. Солошенко Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация и документальное оформление / Л. Солошенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков : Фактор, 2001. – 176 с.

43. Сухарський В. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: навч. посіб. / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2005. – 463 с.
44. Сущенко О. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації : управління та розвиток : монографія / О. А. Сущенко. – Луганськ : Вид. "Ноулідж", 2013. – 316 с.
45. Теорія прийняття рішень: підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : "Центр учбової літератури", 2015. – 360 с.
46. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / за ред. А. І. Кредісова. – Київ : Фенікс, 1998. – 616 с.
47. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с.
48. Цветков В. А. Циклы и кризисы: теоретико-методологический аспект / В. А. Цветков. – Москва : Нестор-история, 2012. – 504с.
49. Сайт The World Bank. – Режим доступу : http://info.worldbank.orgg/etools/kam2/KAM_page5.asp.
50. Сайт The World Economic Forum. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.
51. Current Market Outlook 2010 – 2030. Chicago. USA: Boeing corporation. 2012. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.boeing.com>.
52. Global Market Forecast 2011 – 2050. France: Airbus, 2011 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.airbus.com>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту зовнішньоекономічної діяльності	5
Тема 1. Предмет та завдання навчальної дисципліни менеджмент ЗЕД.....	5
Тема 2. Планування зовнішньоекономічної діяльності	22
Тема 3. Організація зовнішньоекономічної діяльності	36
Тема 4. Мотивація персоналу у сфері ЗЕД	52
Тема 5. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД	60
Тема 6. Методи менеджменту та управлінські рішення у сфері ЗЕД	72
Тема 7. Антикризовий менеджмент ЗЕД	81
Рекомендована література.....	93

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Полякова Яна Олександрівна

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Конспект лекцій

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Т. В. Шталь*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2018 р. Поз. № 7-ЕК. Обсяг 98 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*