

## ***Тема 1. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності***

**Мета:** ознайомити студентів із основними поняттями, принципами ЗЕД та факторами розвитку

### ***План***

1. Поняття та передумови зовнішньоекономічної діяльності в Україні
2. Принципи зовнішньоекономічної діяльності
3. Об'єкти зовнішньоекономічної діяльності
4. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності

## **1 ПОНЯТТЯ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Одним з основних чинників, що впливає на рівень світового прогресу та розвиток економіки кожної окремої країни, є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Будь-яка держава, розвиваючи свою економіку та проводячи власну зовнішньоекономічну політику, водночас вступає у міжнародні відносини з іншими країнами, що вимагає зважування своїх дій, зіставлення їх з діями інших держав, узгодження шляхом прийняття спільних оптимальних рішень щодо регулювання та упорядкування зовнішньоекономічних відносин.

Україна активно долучається до системи міжнародного поділу праці на основі ринкових відносин та принципів відкритої економіки. Незважаючи на труднощі та суперечності, зовнішньоекономічна діяльність в Україні є однією з найбільш реформованих сфер господарювання. Водночас процес активного входження українських товарів на світові ринки супроводжується значними ускладненнями та проблемами. Хоча економіка країни значною мірою функціонує, спираючись на принципи та механізми ринкової рівноваги, українські підприємства на міжнародних ринках перебувають, як правило, у менш сприятливих умовах, ніж їхні конкуренти та партнери, з економічно розвиненіших країн, що мають довголітній досвід та налагоджені зв'язки на зовнішніх ринках. Не зважаючи на вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ), досягти економічно міцного та рівноправного становища країни на світових ринках ще не вдалося. Це відбувається як в силу об'єктивних причин, пов'язаних з низькою конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, так і суб'єктивних факторів, насамперед через торговельно-політичні суперечності, окремі проблеми в законодавстві та недоліки застосування зовнішньоекономічних інструментів.

**Зовнішньоекономічна діяльність**, як економічна категорія включає поняття формування зовнішньоекономічних зв'язків між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами на основі економічно обґрунтованих переваг, що базуються на законодавчо закріплених принципах здійснення ЗЕД. Основними передумовами розвитку

зовнішньоекономічної діяльності в Україні є лібералізація економічної і політичної діяльності, ліквідація державної монополії на зовнішню торгівлю, збільшення кількості суб'єктів зовнішньоекономічних відносин.

В умовах суттєвого поширення та активізації міжнародних зв'язків зовнішньоекономічні відносини перестали бути державною монополією, але держава не відмовилась від втручання у систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Більш того, світовий досвід вказує на те, що відбувається посилення та диверсифікація державного впливу, пріоритети, принципи, механізми та інструменти якого є взаємопогодженими на міжнародному рівні в численних двосторонніх та багатосторонніх угодах. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної політики держави, що має забезпечити зміцнення позицій країни на світовому ринку, є одним з вирішальних факторів цього процесу.

Для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності створена національна система нормативно-правових актів та інституцій, що сприятиме економічному розвитку країни та відповідатиме основним вимогам міжнародно-правового простору. Будь-яка зовнішньоекономічна діяльність вимагає насамперед чіткого уявлення про правові акти, відповідно до яких вона має здійснюватися. Успіх експортера на ринку країни визначається економічними, організаційними та правовими чинниками. Регулювання відносин між державами та учасниками зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через комплексну правову систему, яка містить зафіксовані правила у сфері міжнародного обміну товарами та послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності, що ґрунтуються на національних інтересах і відповідають вимогам міжнародно-правових норм.

Відповідно до норм ст. 18 Конституції України, зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права.

Одним з перших правових актів України щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності є прийнятий 16 квітня 1991 року Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», до якого було внесено чисельні зміни і доповнення. Згідно з нормами Закону, **зовнішньоекономічна діяльність** - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Згідно норм Господарського кодексу України (розділ VII), **зовнішньоекономічною діяльністю** суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою (ст. 377).

Під **господарською діяльністю** у Господарському кодексі України розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність). У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під **господарською діяльністю** розуміється будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Єдину **митну територію** становить територія України, в тому числі території штучних островів, установок та споруд, що створюються в економічній (морській) зоні України, над якими Україна має виключну юрисдикцію щодо митної справи. Межі митної території України є митним кордоном України. Митний кордон України співпадає з державним кордоном України, за винятком меж спеціальних митних зон. Межі території спеціальних митних зон є складовою частиною митного кордону України.

Процес зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через формування зовнішньоекономічних зв'язків.

Основними **факторами, що сприяють виникненню та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків** є:

- міжнародний поділ праці і, як наслідок, міжнародна спеціалізація;
- різні рівні економічного та соціального розвитку країн;
- відмінність у географічному положенні, кліматичних умовах та розміщенні продуктивних сил;
- відмінність у рівні розвитку науково-технічного прогресу;
- наявність різноманітних міжнародних економічних інституцій;
- процеси глобалізації та інтернаціоналізації.

Важливими передумовами здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання є:

- лібералізація зовнішньоторговельної політики;

- наявність різниці між цінами на продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках у середньостроковому та довгостроковому періодах (при нижчому рівні цін на внутрішньому ринку доцільним є експорт, при нижчому рівні цін на зовнішньому ринку - імпорт);

- економія витрат на ефекті масштабу (для великих підприємств);

- забезпечення чітко налагодженого механізму реалізації логістичного ланцюгу тощо.

Наприклад, прибуток від експорту товару «А» має перевищувати сукупні витрати на виробництво, сукупні витрати на експорт (транспортування, сплату митних платежів та зборів, страхування, експедиторські витрати та ін.) та можливий прибуток від реалізації товару «А» на внутрішньому ринку:

$$P_{ек} > TC > P_{ин} \quad (1)$$

де  $P_{ек}$  - прибуток від експорту товару «А»;  $TC$  - сукупні витрати на експорт товару «А»;  $P_{ин}$  - прибуток від реалізації товару «А» на внутрішньому ринку.

Отже, основою здійснення зовнішньоекономічної діяльності є перевищення економічного результату над сукупними витратами на реалізацію зовнішньоекономічної операції та економічним результатом від можливості реалізації визначеної операції на внутрішньому ринку.

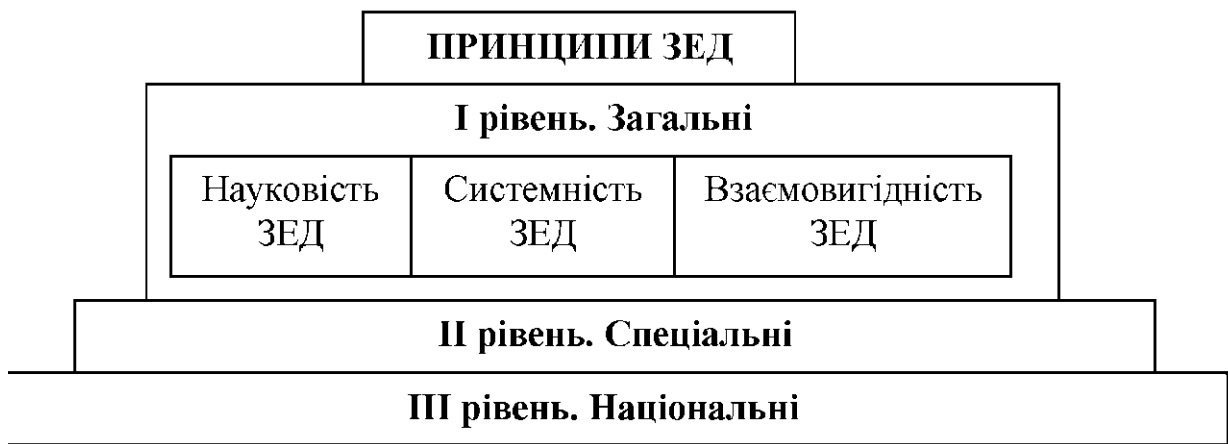
## 2. ПРИНЦИПИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Специфічною рисою управління зовнішньоекономічною діяльністю у ринкових умовах господарювання є визначення суб'єкта господарської діяльності (підприємства) суб'єктом і одночасно об'єктом управління. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктом господарської діяльності є інструментом формування рейтингу конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та пріоритетності країни.

Управлінська діяльність завжди базується на правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття рішень. Ці правила можуть бути задекларовані в спеціальних документах або ж бути своєрідною традицією, нормою, принципом. З латинської мови «принцип» означає основа, початок, тобто основне вихідне положення теорії або вчення.

Виділяється три рівні **принципів зовнішньоекономічної діяльності** (рис. 1):

- загальні (загальнонаукові, загальноекономічні);
- спеціальні (специфічні);
- національні.



**Рис. 1. Рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності**

**Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності** - це загальновизнані в усьому світі правила, яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій.

До загальних принципів можна віднести:

- науковість (основою є об'єктивні закони економіки);
- системність (оскільки дія відбувається у системі, а також обов'язково присутня взаємодія з іншими суб'єктами, інститутами тощо);
- взаємна вигода.

Дотримання *принципу науковості ЗЕД* на практиці управління міжнародними діловими операціями передбачає виявлення фірмою попиту і пропозиції на її продукцію за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами. Особливо важливе значення має цей принцип у здійсненні міжнародних фінансових розрахунків, при яких потрібно спиратися на зміни валютних курсів. Сучасна наука пропонує ряд теоретичних моделей прогнозування валютних курсів (валюта з італ. - ціна, вартість). На базі згаданих моделей практика виробила різноманітні інструменти управління валютними ризиками: операційними, бухгалтерськими і економічними. Використання зазначених та інших інструментів в управлінні ЗЕД - ознака успішної реалізації принципу науковості.

*Системність ЗЕД* полягає у тому, що між окремими її складовими існують міцні взаємозв'язки. Реалізація принципу системності починається з контракту (договору) про ЗЕД. Необхідно забезпечувати належний взаємозв'язок між всіма статтями контракту: якістю товару, базисними умовами постачання і ціною, валютою розрахунку і формами платежу, термінами постачань і транспортними умовами, предметом контракту та арбітражем і т.д. Системні взаємозв'язки існують і в період між укладанням та виконанням контрактів.

*Принцип взаємовигідності ЗЕД.* Партнери, що беруть участь у міжнародних операціях, одержують свій прибуток. Але дотримуватися цього принципу не просто через

значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами, використання бартерних операцій та ін. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу і врахування різноманітних потоків прибутків і витрат.

Комплекс **спеціальних принципів зовнішньоекономічної діяльності** умовно поділяється на дві групи. До першої належать спеціальні принципи, що отримали широке визнання та безпосередньо впливають з основних принципів міжнародного права, дотримання яких обов'язкове для усіх або більшості держав. Друга група - договірні принципи, які діють у взаємовідносинах між державами лише за умов конкретних договірних зобов'язань дотримуватися їх у своїх двосторонніх або багатосторонніх відносинах.

Отже, такі принципи закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що їх підписали. Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в *«Хартії економічних прав і обов'язків держав»*, прийнятій Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй (ООН) у 1974 р. Хартія була прийнята разом із «Декларацією про встановлення нового економічного порядку» та «Програмою дій з його встановлення». У зазначеному документі вказано такі принципи:

- суверенітет;
- територіальна цілісність і політична незалежність держав;
- суверенна рівність усіх держав;
- ненапад і невтручання у внутрішні справи;
- взаємна і справедлива вигода;
- мирне співіснування;
- рівноправність і самовизначення народів;
- мирне регулювання спорів;
- усунення несправедливості, що виникає у результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку;
- обов'язкове виконання міжнародних зобов'язань;
- повага до прав людини та основних свобод;
- відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу;
- сприяння міжнародній соціальній справедливості;
- міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- вільний доступ до морів для країн, що їх не мають.

В інших міжнародних документах регламентуються принципи вільного пересування фізичних осіб і господарських цінностей. Зокрема, *Генеральна угода з тарифів і торгівлі*

(ГАТТ) розглядає питання, пов'язані з вирішенням наступних проблем: визначення принципів і правил, що регулюють імпорту та експорт; забезпечення іншим країнам рівного і недискримінаційного режиму торгівлі; скорочення ставок мита на основі багатосторонніх домовленостей; проведення міжнародного форуму для обговорення проблем торгівлі.

Роз'яснення кожного з названих положень можна знайти у відповідних виданнях і враховувати в практичній діяльності. Так, у питаннях переміщення товарів, як основної форми ЗЕД, головне значення належить **режиму найбільшого сприяння** (РНС) (most-favored-nation - МРІМ). Його суть полягає у зменшенні митних бар'єрів для країн, з якими встановлений режим найбільшого сприяння. Зазначений принцип поширюється також на квотування і ліцензування.

Водночас ГАТТ робить деякі винятки з цього принципу, до яких, зокрема, належать такі:

- виробам обробної промисловості з країн, що розвиваються, надається пільговий режим порівняно з аналогічною продукцією промислово розвинених країн;
- поступки членам торгових союзів, наприклад Європейському Союзу (ЄС), не поширюються на країни, що не належать до них;
- країнам, що не підписали угоду, не завжди надається такий самий режим, як країнам, що приєдналися до неї.

Винятки вводяться також під час війни або посилення міжнародної напруги. Слід також додати, що ГАТТ дала світу основний комплекс принципів, за якими проводяться торгові переговори і контроль за їх реалізацією.

Значна частина специфічних принципів діє на регіональному рівні. Для України особливий інтерес становлять **принципи ЗЕДу Європейському Союзу** (ЄС). Вони містяться в так званій Білій книзі (1985 р.) та включають в себе:

- 1) контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;
- 2) свобода пересування осіб для працевлаштування або постійного місця проживання у будь-якій країні;
- 3) уніфікація технічних норм і стандартів;
- 4) відкриття споживчих ринків;
- 5) лібералізація фінансових послуг;
- 6) поступове відкриття ринку інформаційних послуг;
- 7) лібералізація транспортних послуг;
- 8) створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;
- 9) усунення фіскальних бар'єрів (фіск. з лат. - казна).

Згідно з Конституцією в Україні виключно законами визначаються засади зовнішньоекономічної діяльності. Національні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності та іноземні суб'єкти господарської діяльності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються принципами, закріпленими в національних законодавчих актах.

Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначені наступні **національні принципи ЗЕД**:

**Принцип суверенітету народу України** у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності полягає у:

- виключному праві народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами, що діють на території України;
- обов'язку України неухильно виконувати всі договори і зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин.

**Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва** полягає у:

- праві суб'єктів ЗЕД добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки та здійснювати ЗЕД в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
- обов'язку додержуватися при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;
- виключному праві власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати.

**Принцип юридичної рівності та недискримінації**, що полягає у:

- рівності перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, у тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- забороні будь-яких, крім передбачених законом, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
- неприпустимості обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів, крім випадків, передбачених законом.

**Принцип верховенства закону**, що полягає у:

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



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

- забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;
- здійснює рівний захист всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України за її межами згідно з нормами міжнародного права;
- здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права.

**Принцип еквівалентності обміну**, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

Велике значення має однакова юридична сила принципів, що забезпечує їх однакову важливість для успішного та легітимного проведення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Держава здійснює захист прав та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України згідно з нормами міжнародного права. Такий захист здійснюється через дипломатичні та консульські установи, державні торговельні представництва, що представляють інтереси України, а також в інший спосіб, визначений чинним законодавством.

### **3. ОБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Оскільки за своєю природою зовнішньоекономічна діяльність є складовою цивільно-правових відносин, її об'єктом можуть бути будь-які цивільно-правові об'єкти, що не виключені з торгового обороту рішеннями міжнародних організацій або національного цивільного (торговельного) обороту (для конкретних суб'єктів певної держави). Перелік об'єктів зовнішньоекономічної діяльності, як правило, збігається з переліком об'єктів цивільного права, визначеним національними правовими системами.

Згідно норм чинного законодавства України, усі об'єкти зовнішньоекономічної діяльності є товаром. У економічній теорії, **товар** - це продукт праці, виготовлений для продажу (обміну). Отже, він повинен задовольняти певні потреби тих, хто цей товар купує (мати споживчу вартість). За способом споживання або використання товари поділяють на основні види: предмети споживання, засоби виробництва й послуги. **Предмети споживання** - це товари, які задовольняють потреби людей як життєві, матеріальні та духовні блага (продукти харчування, взуття, одяг, книги і т.д.). **Засоби виробництва** - це товари, які

задовольняють потреби людей шляхом використання їх для виготовлення предметів споживання або послуг (виробничі будівлі та споруди, машини та обладнання, сировина, матеріали, паливо тощо). **Послуги** - товари, що не мають речової форми. Послуга, як правило, може бути спожита в момент її виробництва (надання), її не можна накопичувати. Майже аналогічне визначення товару містить Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: **товар** - це будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі).

У Митному кодексі України, а також у Господарському кодексі України використовується термін **майно**. Згідно норм Господарського кодексу України, майном у сфері господарювання визнається сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів.

У митному розумінні, **товари** - це будь-яке рухоме майно (у тому числі валютні цінності, культурні цінності), електрична, теплова та інші види енергії, а також транспортні засоби, за винятком транспортних засобів, що використовуються виключно для перевезення пасажирів і товарів через митний кордон України.

Законом України «Про порядок ввезення (пересилання) в Україну, митного оформлення й оподаткування особистих речей, товарів та транспортних засобів, що ввозяться (пересилаються) громадянами на митну територію України» уточнюється, що **товари** - це будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для відчуження, що переміщуються через митний кордон України та не можуть бути віднесені до особистих речей або транспортних засобів та окремих номерних вузлів до них. Характерними (визначальними) ознаками товару є вага та інші одиниці виміру, сорт (якість), колір, країна-виробник, можливість утилізації тощо.

Специфічними товарами є гроші (грошові кошти), валютні цінності та цінні папери. Гроші використовують як загальний еквівалент обмінної вартості, тобто виступають засобом платежу. Але вони часто є об'єктом угоди (наприклад, при купівлі-продажу однієї іноземної валюти за іншу або при укладенні договорів займу). Їх ознаками є максимальна ліквідність, універсальність, конвертованість (вільна, обмежена, неконвертовані).

**Цінні папери** - це документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини особи, яка їх розмістила (видала), і власника, та передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення, а також можливість передачі прав, що впливають із цих документів, іншим

особам. Характерною ознакою цінних паперів є їх подвійна природа, а саме це і майнове право, і документ, що посвідчує наявність майнового права.

**Результати інтелектуальної, творчої діяльності (нематеріальні блага)** - це виключне право фізичної або юридичної особи на результати інтелектуальної діяльності та прирівняні до них засоби індивідуалізації товарів, виконуваних робіт або послуг, що надаються. Це право полягає у тому, що використання таких результатів інтелектуальної діяльності і засобів індивідуалізації третіми особами може здійснюватися лише за згодою правовласника.

Результатами інтелектуальної діяльності можуть бути:

- твори мистецтва, літературні та художні твори;
- комп'ютерні програми, компіляції даних (бази даних);
- виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення;
- наукові відкриття;
- винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
- компонування (топографії) інтегральних мікросхем;
- раціоналізаторські пропозиції;
- сорти рослин, породи тварин;
- комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення;
- комерційні таємниці, у тому числі виробництва (ноу-хау).

Умови і порядок використання об'єктів права інтелектуальної власності, передання майнових прав інтелектуальної власності та інші положення відображені у Книзі четвертій «Право інтелектуальної власності» Цивільного кодексу України.

#### **4. СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Відповідно до норм чинного законодавства України **суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності** є суб'єкти господарювання, а саме:

1) господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського кодексу України, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

У зовнішньоекономічній діяльності можуть брати участь також зовнішньоекономічні організації, що мають статус юридичної особи, утворені в Україні відповідно до закону органами державної влади або органами місцевого самоврядування.

Більш детальна класифікація **суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності** наведена в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (рис. 2).

Згідно Закону суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є: - фізичні особи -

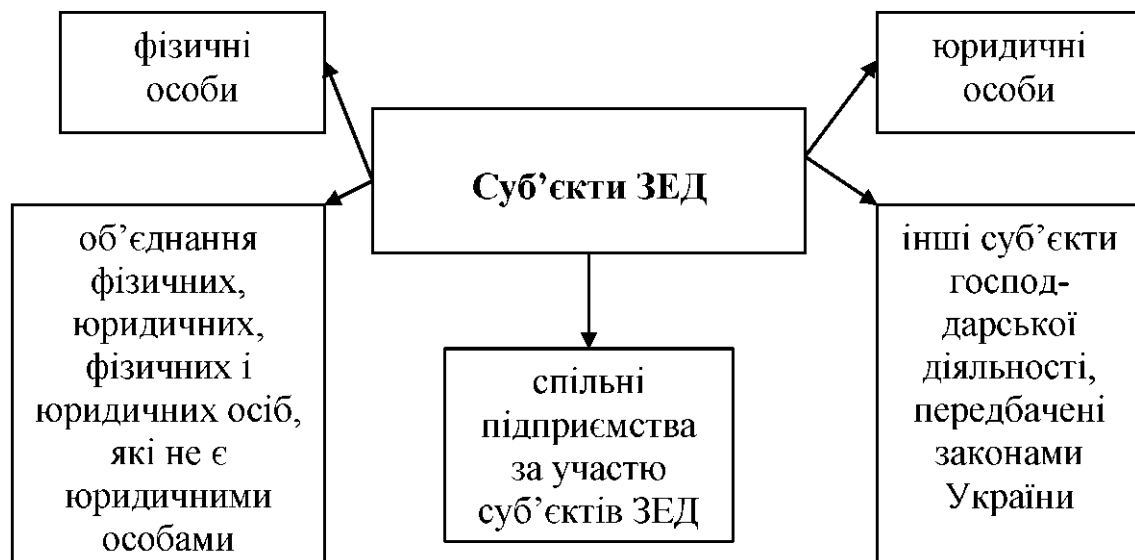


Рис. 2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності в Україні

громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають 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, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), 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 і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

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

Суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності є 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, діють як юридичні особи згідно із законами України.

Для здійснення підприємницької діяльності в Україні юридичним і фізичним особам достатньо зареєструватися як суб'єктам підприємницької діяльності відповідно до норм Господарського кодексу, Цивільного кодексу України та Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців є засвідченням факту створення або припинення юридичної особи, засвідченням факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших реєстраційних дій, які передбачені Законом, шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру. Держава гарантує однаковий захист усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

### **Рекомендована література:**

1. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991 №959
2. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник – К., 2013 -430с.
3. Ставська Ю.В. Стратегія формування та розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств АПК України. Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського, 2015 Випуск 5. С. 89 – 93.

## **Тема 2. Особливості менеджменту ЗЕД готельно-ресторанних закладів в умовах глобалізації**

**Мета:** ознайомити студентів із особливостями міжнародної конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів

### **План**

1. Глобалізація та економічна взаємозалежність
2. Міжнародна конкурентоспроможність.
3. Рента в глобальному просторі.

## **1. Глобалізація та економічна взаємозалежність**

Сьогодні жодна країна світу не є повністю економічно ізольованою, оскільки економіки країн є взаємопов'язаними у багатьох аспектах (зайнятість, рівні доходів і життя). Цей зв'язок набуває форми міжнародного руху товарів, послуг, трудових та інвестиційних ресурсів, технологій і навіть підприємств. Сьогодні не можна проводити національну економічну політику без урахування її впливу на економіки інших країн. Створення у 1950-х рр. Європейського Співтовариства (тепер відомого як Європейський Союз), підвищення у 1960-х ролі багатонаціональних корпорацій, а також посилення у 1970-х роках ринкової влади Організації країн - експортерів нафти (ОПЕК) на світовому нафтовому ринку привели до еволюції світового співтовариства у складну систему, що базується на зростанні ступеня взаємозалежності між країнами.

В останні роки характер глобальної економічної взаємозалежності став набагато складнішим. Замість акцентування уваги лише на економічних проблемах індустриальних країн сьогодні на світових конференціях визнаються та обговорюються проблеми і менш розвинутих країн, адже західні індустриальні країни покладаються на менш розвинуті країни у плані задоволення основної частини їх попиту на енергетичні й сировинні ресурси. Щоправда, ступінь такої залежності для різних країн є неоднаковим. Так, для європейських країн і Японії залежність від зарубіжних матеріально-енергетичних ресурсів є набагато вищою, ніж для Сполучених Штатів. З іншого боку, рівень життя у країнах, що розвиваються, значною мірою залежить від обсягів їх експорту в розвинуті країни.

З огляду на те, що світова економічна взаємозалежність є окладною, а її ефекти - нерівномірними, економічне співтовариство намагається налагодити міжнародне співробітництво. На різноманітних зустрічах і конференціях, присвячених глобальним економічним проблемам, обговорюються шляхи посилення співробітництва між індустриальними і менш розвинутими країнами. Останнім часом на бажання менш розвинутих країн щодо отримання більших вигід від міжнародної торгівлі та повноправної участі у різноманітних міжнародних інститутах вплинув глобальний економічний спад, причиною якого стали високі ціни на енергоносії.

Взаємозалежність між країнами також є сильною і в плані міжнародної заборгованості. Темпи економічного зростання (особливо у плані збільшення обсягів експорту промислових

товарів) протягом 1970-х років у країнах, що розвиваються, вважалися дивовижними. Проте такий успіх в основному був досягнутий завдяки позикам, отриманим від розвинутих країн. Базуючись на занадто оптимістичних очікуваних надходженнях від експорту і відсоткових ставках, країни, що розвиваються, брали великі кредити для фінансування своєї політики зростання. Потім, внаслідок впливу світового економічного спаду на попит на експортні товари, високих відсоткових ставок і зниження цін на нафту, ці країни (зокрема, Аргентина і Мексика) мали здійснювати щорічні виплати основної суми боргу та відсотків, розмір яких перевищував їх грошові надходження від експорту товарів і послуг. Небажання країн-кредиторів продовжувати здійснювати кредитування у незмінних масштабах означало, що країнам-боржникам слід було знизити обсяги імпорту або збільшити обсяги експорту, незважаючи на світовий економічний спад. При цьому вважалося, що неспроможність виплатити зобов'язання могла призвести до серйозних наслідків для міжнародної фінансово-кредитної системи.

В останні роки економічна інтеграція країн стала настільки сильною, як ніколи раніше. Частки обсягів експорту та імпорту в національному продукті більшості розвинутих країн сягнули безпрецедентних рівнів, тоді як обсяги зарубіжних інвестицій і міжнародного кредитування розширювалися навіть більшими темпами, ніж обсяги світової торгівлі. Такі тісні економічні зв'язки, як правило, є взаємовигідними для торговельних партнерів, адже виробники у кожній країні зазнають ефектів спеціалізації та економії від великомасштабного виробництва. Крім того, населення певної країни може споживати більший асортимент продуктів за менших витрат порівняно із ситуацією відсутності торгівлі.

Проте на практиці не все так просто. Незважаючи на очевидні вигоди від розвитку міжнародної торгівлі, у більшості країн, у т. ч. і розвинутих, посилюються протекціоністські настрої (особливо в періоди зростання безробіття внаслідок економічного спаду). Більше того, уряди країн, що розвиваються, часто вважають, що система вільної торгівлі (пріоритет якої часто декларується розвинутими країнами) є руйнівною для країн, що розвиваються. Їх аргументація зводиться до того факту, що протягом XX ст. ціни на експортні товари з країн, що розвиваються, зростали набагато меншими темпами порівняно зі зростанням цін на предмети їх імпорту.

Таким чином, останнім часом економічна взаємозалежність створила багато проблем, часто призводячи до сильного нерівномірного впливу на різні сектори всередині країн. Бізнес, робоча сила, інвестори і споживачі певної країни відчують вплив змін економічних умов і торговельної політики в інших країнах. Сучасна світова економіка створює необхідність співробітництва на міжнародному рівні з метою вирішення відповідних проблем.

## 2. Міжнародна конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанних комплексів

Конкурентоспроможність економіки, методи її виміру та визначення зв'язку із динамікою зростання на різних етапах економічного циклу вже не перше десятиліття перебувають у центрі уваги економістів та політиків, адже залежно від якості тих чи інших оцінок та ступеня їх відповідності реальній економічній ситуації визначається ґрунтовність стратегічних рішень на макро- та мікрорівнях.

Сучасні оцінки загальної конкурентоспроможності країни або її економіки мають велику палітру визначень, а методологія обчислення інтегрованого показника конкурентоспроможності країни базується на композиції широкого спектра економічних характеристик різних країн і їх ієрархічному зіставленні. Найбільш поширеним серед фахівців є звіт Світового Економічного Форуму<sup>1</sup>, за методологією якого розраховуються індекс глобальної конкурентоспроможності та індекс конкурентоспроможності бізнесу. Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD-Лозана) щорічно оприлюднює свій звіт<sup>2</sup> із рейтингом країн за індексом конкурентоспроможності, але Україна буде представлена в цьому документі (рис. 1).

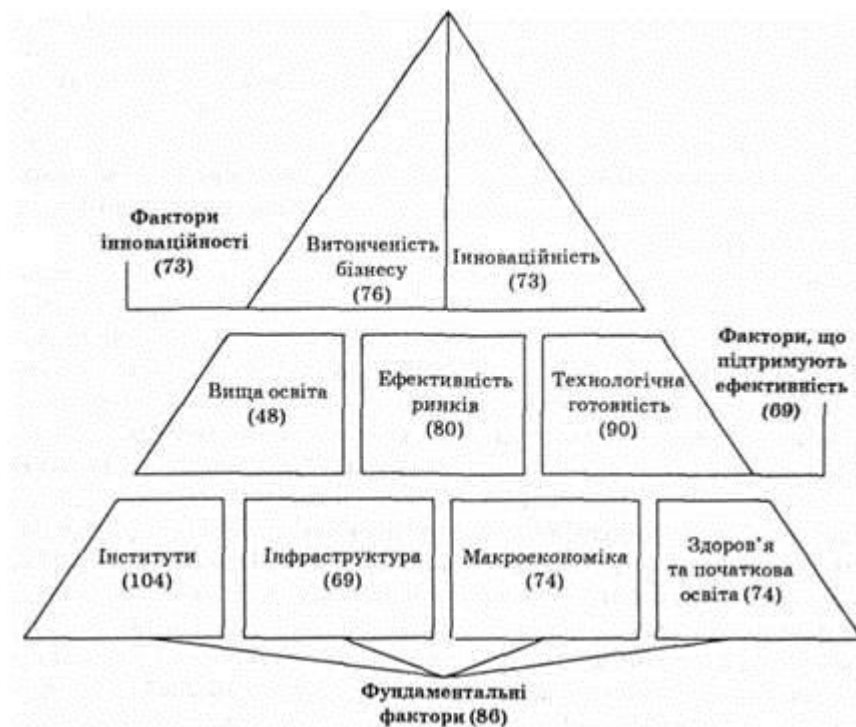


Рис. 1. Основні складові індексу конкурентоспроможності України.

Україна хронічно відстає від більшості країн майже за всіма макроекономічними критеріями та оцінками, залишається на периферії світових інноваційних систем і в результаті займає низький рейтинг за індексом глобальної конкурентоспроможності порівняно з країнами ЄС. У 2014 р. зайняла 78-ме місце серед 125 країн, що рейтинуються СЕФ, в той час як у 2015



р. була на 68-му серед 117 країн. Таке зниження відбулося не стільки з причини погіршення кумулятивної абсолютної оцінки (вона зменшилася з 3,97 до 3,89 балів із семи), а в результаті просунення інших Країн на вищі позиції. Тобто в той час, як провідні країни світу здійснюють перехід до інноваційного суспільства, розбудови економіки, що ґрунтується на генерації, поширенні та використанні знань, основаних на унікальних навиках та здібностях і креативних якостях людей, їх вмінні адаптуватися до постійних змін діяльності, де висока кваліфікація стає головним виробничим ресурсом, Україна залишається сировинною країною із надзвичайно високою інертністю не тільки в генерації, а й у використанні чужих інновацій. Інвестиції в інтелект так і не стали ефективним об'єктом для розміщення ресурсів.

Якщо розглянути складові рейтингу ІГК (індекс глобальної конкурентоспроможності), то серед основних факторів найгірші позиції залишилися за оцінками інституційних складових (більше того, відбулося зниження рейтингової позиції з 92-ї на 104-ту), оскільки в Україні, на відміну від інших країн, не досягнуто прогресу в поліпшенні інституційного середовища. Разом з тим погіршилися майже всі макроекономічні параметри, а також оцінки інноваційності (з 54-го на 73-тє місце).

Оцінки за семибальною шкалою показують, що серед фундаментальних факторів конкурентоспроможності найбільш відсталими є якість державних інституцій та інфраструктура; серед факторів, що посилюють ефективність - ефективність ринків та технологічна готовність; серед факторів інноваційності - інновативність. Звідси - низька якість державних інституцій, відставання з розвитком людського капіталу стають чинником гальмування країни за технологічним та інноваційним розвитком. Подальша консервація ситуації, що склалася, призведе до втрати перспектив виходу на світові ринки наукомісткої продукції і збільшення відставання від світових лідерів, що мають якісні інституції й активно розвивають постіндустріальне суспільство. Як засвідчує досвід найбільш конкурентоспроможних країн, нині саме нова якість держави, більш ефективний та відповідальний уряд є гарантом високої конкурентоспроможності економіки і вирішення проблем розвитку людського капіталу.

Внутрішнє рейтингування субфакторів, що визначають конкурентоспроможність України, а також виявлені критичні відставання України в розрізі окремих критеріїв дають підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності економіки України з тим, щоб реалізація програмних завдань в розрізі обраних пріоритетів дала найбільший ефект з огляду на підвищення конкурентоспроможності економіки України.

Підвищення конкурентоспроможності економіки України потребує вирішення як проблем фундаментального характеру, так і посилення факторів, які забезпечують пряме підвищення ефективності виробництва і перехід до інновативного та сталого розвитку.

Виходячи з цього, пропонуються дев'ять основних складових підвищення конкурентоспроможності економіки України, згрупованих у три факторні групи.

Група 1. Фундаментальні фактори.

1. Забезпечення макроекономічної стабільності.
2. Підвищення ефективності державного управління (колективних державних послуг).
3. Розвиток людського капіталу та покращення якісного складу трудових ресурсів.
4. Розвиток інфраструктури (нарощування транзитного потенціалу держави, модернізація та оновлення основних фондів і рухомого складу авіаційного, автомобільного, залізничного, морського та річкового транспорту, поширення інформаційно-комунікаційних технологій).

Група 2. Фактори підвищення ефективності.

5. Розвиток підприємництва.
6. Розвиток фінансових ринків.
7. Підвищення технологічного рівня виробництва та ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів (розвиток нових форм взаємодії підприємств - зі створенням численних інноваційних та екоінноваційних кластерів; розвиток експортного потенціалу та імпортозаміщення, запровадження європейських принципів державного ринкового нагляду за дотриманням вимог щодо безпеки продукції та послуг).

Група 3. Фактори посилення інновативності та забезпечення сталого розвитку.

8. Стабілізація та поліпшення екологічного стану території України з метою переходу до сталого (екологічно збалансованого) розвитку, впровадження екологічно збалансованої системи природокористування.
9. Посилення інноваційної складової.

Україна має пройти два умовні етапи розвитку.

Перший етап має стати етапом кардинального поліпшення інституцій і підприємницького середовища та створення сучасної висококонкурентної як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках індустрії. Так, має кардинально поліпшитися якість державних інституцій, підприємницького середовища та обробної промисловості, яка повинна змінитися структурно (на користь високотехнологічних та середньо- високотехнологічних виробництв) і якісно (за показниками продуктивності праці, енергоємності, матеріаломісткості тощо), а також стати головним постачальником машин та обладнання для внутрішнього ринку й експортером високотехнологічних продуктів. Цей етап потребує більш масштабної ресурсної підтримки фундаментальних факторів і паралельно посилювачів інновативності та ефективності розвитку.

Другий етап - буде етапом, коли поряд із подальшою підтримкою фундаментальних складових конкурентоспроможності більшої ресурсної підтримки набудуть фактори, що посилюють ефективність та інновативність. На той час рівень ВВП дозволить передислокувати ресурси на підтримку постіндустріального розвитку в усіма атрибутами економіки, що створює знання.

Отже, Україна за короткий проміжок часу має здійснити якісний економічний прорив: спочатку в індустріальне, а потім у постіндустріальне суспільство.

Ще одним важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності економіки є використання теорії порівняльної переваги.

Зазначимо, що теорія порівняльної переваги є базисом для пояснення та обґрунтування міжнародної торгівлі в ідеальному світі, що характеризується вільною торгівлею, досконалою конкуренцією, відсутністю невизначеності, безкоштовною інформацією і відсутністю державного втручання. Ця теорія має такі риси:

- експортери в країні А продають товари чи послуги непов'язаним імпортерам у країні Б;

- фірми в країні А спеціалізуються на виробництві продуктів, які можна виробляти відносно ефективніше за наявних виробничих факторів у країні А - землі, праці, капіталу і технології. Аналогічна ситуація спостерігається і в країні Б. Таким чином, загальний обсяг виробництва країн А і Б максимізується;

- оскільки фактори виробництва не можна вільно переміщувати з країни А у країну Б, то вигоди від спеціалізації реалізуються через міжнародну торгівлю;

- спосіб розподілу вигід від додаткових обсягів виробництва залежить від умов торгівлі - кількісного співвідношення, за яким обмінюються фізичні товари. Частка кожної країни визначається пропозицією і попитом на ринках з досконалою конкуренцією у двох країнах. Як країна А, так і країна Б не погіршили свій стан у результаті торгівлі; як правило, їх стан покращився, хоча й нерівномірно.

### **Приклад**

Для аналізу вигід від вільної торгівлі, що базується на порівняльній перевазі, припустимо, що Таїланд є більш ефективним, ніж Бразилія у виробництві як спортивного взуття, так і стерео обладнання. За допомогою виробничої одиниці (комбінація землі, праці, капіталу і технології) ефективний Таїланд може виробити 12 контейнерів взуття або шість контейнерів стереообладнання. Бразилія, що є менш ефективною за обома товарами, за допомогою виробничої одиниці може виробити лише десять контейнерів взуття і два контейнери стереообладнання (табл. 1).

Таблиця 1.

## Виробничий потенціал Бразилії і Таїланду

Країна	Виробничий потенціал	
	Кількість контейнерів спортивного взуття	Кількість контейнерів стереобладнання
Таїланд, 1000 виробничих одиниць	12 контейнерів/од.	6 контейнерів/од.
Бразилія, 1000 виробничих одиниць	10 контейнерів/од.	2 контейнери/од.

Виробнича одиниця у Таїланді має абсолютну перевагу порівняно з виробничою одиницею у Бразилії стосовно як взуття, так і стереобладнання. Проте Таїланд має більшу відносну перевагу порівняно з Бразилією у виробництві стереобладнання (6:2), ніж у виробництві взуття (12 :10). Порівняльна перевага існуватиме доти, доки ці співвідношення не будуть рівними.

Припустимо, що торгівля між двома країнами не провадиться, і кожна країна поділяє свої виробничі одиниці між взуттям і стереобладнанням. Кожна країна вирішила розподілити 300 виробничих одиниць для виробництва взуття і 700 виробничих одиниць для виробництва стереобладнання. Параметри виробництва і споживання у такій ситуації наведено у верхній частині табл. 2.

Таблиця 2

## Теорія порівняльної переваги: числовий приклад для Бразилії і Таїланду

Виробництво за відсутності торгівлі	Виробництво взуття	Виробництво стереобладнання
Таїланд виробляє і споживає	$300 \times 12 = 3600$ контейнерів	$700 \times 6 = 4200$ контейнерів
1 Бразилія виробляє і споживає	$300 \times 10 = 3000$ контейнерів	$700 \times 2 = 1400$ контейнерів
Загальні обсяги світового виробництва споживання	6600 контейнерів	5600 контейнерів
Таїланд виробляє лише стереобладнання	-	1000 о 6 -в 6000 контейнерів
Бразилія виробляє лише взуття	$1000 \times 10 = 10000$ контейнерів	-
Загальні обсяги світового виробництва споживання	10 000 контейнерів	6000 контейнерів

Тепер припустимо наявність повної спеціалізації. Таїланд виробляє лише стереобладнання, а Бразилія - лише взуття. Загальні обсяги світового виробництва будуть вищими як для взуття, так і для стереобладнання (нижня частина табл. 2).

Очевидно, що світовий добробут покращився, оскільки тепер маємо 10 000 контейнерів взуття замість лише 6000 контейнерів, а також 6000 контейнерів стереобладнання замість лише 5600 контейнерів. Проте розподіл є досить спотвореним. Тайці тепер танцюють босими ногами під свою музику, а бразильці танцюють на своєму карнавалі у доброму взутті, але без музики!

Проблему розподілу може вирішити торгівля. Припустимо, що спочатку торгівля між Таїландом і Бразилією здійснюється за таким співвідношенням: два контейнери взуття до одного контейнера стереобладнання. Цей "обмінний курс" (два контейнери взуття до одного контейнера стереобладнання) є "внутрішньою ціною" Таїланду, тобто умовою торгівлі у Таїланді за умови виробництва обох товарів і відсутності міжнародної торгівлі. Припустимо далі, що Таїланд експортує 1800 контейнерів стереобладнання у Бразилію та імпортує 3600 контейнерів взуття з Бразилії. Цю ситуацію показано у табл. 3.

Таблиця 3

**Торгівля за "внутрішньою ціною" Таїланду (за кожен експортований контейнер стереобладнання Таїланд імпортує два контейнери взуття з Бразилії)**

Показник	Обсяг виробництва взуття плюс/мінус обсяг торгівлі	Обсяг виробництва стереобладнання плюс/мінус обсяг торгівлі
Таїланд виробляє 6000 контейнерів стереобладнання та експортує 1800 контейнерів	$0 + 3600 - = 3600$ контейнерів	$6000 - 1800 = = 4200$ контейнерів
Бразилія виробляє 10 000 контейнерів взуття та експортує 3600 контейнерів	$10\ 000 - 3600 = = 6400$ контейнерів	$0 + 1800 = = 1800$ контейнерів
Загальні обсяги світового виробництва і споживання	10 000 контейнерів	6000 контейнерів

За такої ціни всі вигоди отримує Бразилія, яка споживає 6400 контейнерів взуття (замість 3000 за відсутності торгівлі), а також споживає 1800 контейнерів стереобладнання (замість 1400 за відсутності торгівлі). Обсяги споживання Таїланду-3600 контейнерів взуття і 4200 контейнерів стереобладнання - залишились на доторговельному рівні. Таїланд не отримав вигод від торгівлі за цією ціною, хоча нічого і не втратив!

Тепер припустимо, що торгівля здійснюється за "внутрішньою ціною" Бразилії-п'ять контейнерів взуття за кожен контейнер стереобладнання (табл. 4). При використанні бразильської внутрішньої ціни всі вигоди отримує Таїланд, який тепер споживає 7000 контейнерів взуття (замість 3600 за відсутності торгівлі) та 4600 контейнерів стереобладнання (замість 4200 за відсутності торгівлі). Обсяг споживання Бразилії - 3600 контейнерів взуття та 1400 контейнерів стереобладнання - залишився на доторговельному рівні.

Таблиця 4

**Торгівля за "внутрішньою ціною" Бразилії (за кожен експортований контейнер стереобладнання Таїланд імпортує п'ять контейнерів взуття з Бразилії)**

Показник	Обсяг виробництва взуття плюс/мінус обсяг торгівлі	Обсяг виробництва стереобладнання плюс/мінус обсяг торгівлі
Таїланд виробляє 6000 контейнерів стереобладнання та експортує 1400 контейнерів	$0 + 7000 = = 7000$ контейнерів	$6000 - 1400 = = 4600$ контейнерів
Бразилія виробляє 10000 контейнерів взуття та експортує 7000 контейнерів	$10\ 000 - 7000 = = 3000$ контейнерів	$0 + 1400 = = 1400$ контейнерів
Загальні обсяги світового виробництва і споживання	10 000 контейнерів	6000 контейнерів

Бразилія не отримала вигід від торгівлі за цією ціною, хоча нічого і не втратила!

Тепер уявімо, що торгівля здійснюється за ціною, що перебуває між внутрішньою ціною Таїланду (2 : 1) і внутрішньою ціною Бразилії (5 : 1). Припустимо, що у результаті вільного укладання угод було досягнуто ціну 4 : 1 (табл. 5).

Таблиця 5

**Торгівля за ціною, досягнутою у результаті вільного укладання угод (за кожен експортований контейнер стереобладнання Таїланд імпортує чотири контейнери взуття з Бразилії)**

Показник	Обсяг виробництва взуття плюс/мінус обсяг торгівлі	Обсяг виробництва стереобладнання плюс/мінус обсяг торгівлі
Таїланд виробляє 6000 контейнерів стереобладнання та експортує 1600 контейнерів	0 + 6400 - 6400 контейнерів	6000 - 1600 = 4400 контейнерів
Бразилія виробляє 10000 контейнерів взуття та експортує 6400 контейнерів	10 000 - 6400 - 3600 контейнерів	0 + 1600 = 1600 контейнерів
Загальні обсяги світового виробництва і споживання	10 000 контейнерів	6000 контейнерів

Хоча міжнародна торгівля могла наближатися до моделі порівняльної переваги протягом XIX ст., очевидно, що сьогодні про це не може йти мова, оскільки:

- країни не спеціалізуються лише на тих продуктах, виробництво яких є найбільш ефективним за наявності певних факторів виробництва. Замість цього держава втручається у порівняльну перевагу через різноманітні економічні і політичні причини, зокрема для забезпечення повної зайнятості, економічного розвитку, національної самодостатності в оборонних і пов'язаних галузях, захисту способу життя сільськогосподарського сектору. Державне втручання може здійснюватися у формі тарифів, квот та інших нетарифних обмежень;

- щонайменше два фактори виробництва - капітал і технологія - сьогодні вільно переміщуються безпосередньо між країнами, а не лише опосередковано - через торгівлю товарами і послугами. Такий прямий потік має місце між пов'язаними дочірніми підприємствами і філіями багатонаціональних фірм, а також між незалежними фірмами за допомогою позик, ліцензійних та управлінських угод;

- сьогодні кількість факторів виробництва є значно більшою, ніж у цій простій моделі. Фактори, які аналізуються при розміщенні виробничих потужностей по всьому світу, включають якість робочої сили, управлінські вміння, надійну юридичну інфраструктуру для вирішення конфліктів, знання у сфері досліджень і розробок, рівні освіти працівників, енергоресурси, попит на відповідні торгові марки, наявність мінеральних і сировинних ресурсів, доступ до капіталу, відмінності в оподаткуванні, інфраструктуру (шляхи, порти, засоби комунікації) та, можливо, інші фактори;

- хоч умови торгівлі остаточно визначаються пропозицією і попитом, процес встановлення цих умов відрізняється від того, як він описується у традиційній теорії торгівлі. Частково вони визначаються регульованим ціноутворенням на олігополістичних ринках;

- порівняльна перевага з часом змінюється, оскільки менш розвинуті країни стають більш розвинутими, усвідомлюючи свої потенційні можливості. Наприклад, протягом останніх 150 років порівняльна перевага у виробництві бавовняних тканин перейшла від Великої Британії до США, Японії, Гонконгу, Тайваню і Китаю;

- класична модель порівняльної переваги фактично не була спрямована на певні аспекти, зокрема на вплив невизначеності та вартість інформації, роль диференційованих продуктів на ринках з недосконалою конкуренцією, а також економію від масштабу.

Проте хоча світ є далеким від класичної моделі торгівлі, загальний принцип порівняльної переваги все ж є справедливим. Чим більше світ наближається до справжньої міжнародної спеціалізації, тим більше зростатимуть обсяги світового виробництва і споживання за умови вирішення проблеми справедливого розподілу вигід для задоволення споживачів, виробників і

політичних лідерів. Щоправда, повна спеціалізація залишається нереалістичним крайнім випадком - так само, як досконала конкуренція є крайнім випадком у теорії мікроекономіки.

### 3. Рента в глобальному просторі

На межі тисячоліть в економіці зі стрімкими темпами глобалізації, що переживає болісний перехід до постіндустріального суспільства і четвертого покоління локальних цивілізацій, категорія ренти набуває нового сенсу і має більш різноманітні форми прояву.

Проблеми рентних відносин у глобально-цивілізаційному вимірі зумовлюють:

- о виведення цієї категорії за межі національних економік (як це було прийнято у попередніх дослідженнях) у глобальне поле міждержавних і міжцивілізаційних відносин, а також визначення, оцінку і прогноз рентного аспекту процесів глобалізації;

- о розширення сфери дії цієї категорії за межі природної ренти (що вивчалася класиками економічної думки) шляхом включення в поле дослідження нових категорій - екологічної ренти і антиренти, технологічної і фінансової квазіренти - всюди, де є умови для виникнення і присвоєння надприбутку від використання того чи іншого обмеженого і різноякісного ресурсу.

Рента виникає у всіх сферах, де є обмежені різноякісні ресурси і можливості щодо їх присвоєння. Йдеться насамперед про сільське господарство і видобувні галузі, де реалізується природна рента - земельна, гірська, лісова, водна (прісноводна), транспортна, рекреаційна (туристська) і т. ін. У сучасних умовах можна виділити екологічну ренту й антиренту - надприбуток від використання більш ефективних екологічних технологій, або навпаки - внаслідок хижацького використання природних ресурсів і наднормативного забруднення навколишнього середовища. Проте справедливо порушувати питання і про квазіренту - надприбуток від використання відтворюваних факторів: технологічного (при ефективному освоєнні і поширенні інновацій), управлінського (при використанні сучасних методів менеджменту), фінансово-кредитного і т. ін. У всіх цих випадках ринкова ціна перевищує індивідуальну ціну виробництва (нормальні витрати плюс середня норма прибутку), що і слугує джерелом ренти.

Основні риси рентних відносин у глобальному просторі зводяться до таких:

По-перше, сама сфера рентних відносин звужується. У неї не включається присвоєння і розподіл надприбутку в національному господарстві, якщо оборот відбувається всередині країни. Основним джерелом утворення світової природної ренти і технологічної квазіренти стає сфера зовнішньої торгівлі товарами і високотехнологічними послугами. Складніша ситуація з екологічною антирентою, оскільки забруднення всередині країни можуть переміщуватися по планеті, не зважаючи на державні кордони. До того ж частина викидів у навколишнє середовище може поглинатися власними лісовими масивами або локалізуватися на власній території. У цих випадках слід проводити спеціальні дослідження, спрямовані на відокремлення національної екологічної антиренти від світової (тим більше, що привласнювати їх мають різні суб'єкти). Не менше складностей виникає при визначенні розмірів світової фінансової квазіренти в умовах взаємопереплетіння та інтернаціоналізації фінансового капіталу, а також спекуляцій на фондових ринках.

По-друге, найважливішим рентоутворюючим фактором на глобальному ринку стають світові ціни, які можуть істотно відрізнитися від внутрішніх цін. Коливання світових цін, що важко піддаються прогнозуванню і регулюванню, стають першопричиною різких коливань рентних доходів в агентів світового ринку.

По-третє, суб'єкти присвоєння світової ренти, антиренти і квазіренти є іншими, ніж у національному господарстві. Якщо в останньому випадку основними діючими особами є власники землі та інших природних ресурсів, промисловці й орендарі, країни, то у світовому господарстві такими суб'єктами є насамперед транснаціональні корпорації, світові фінансові центри і країни (які стягують податкові збори, рентні й митні платежі). Середні та малі

підприємства мають мало шансів вклинитися у ці могутні потоки. В окремих випадках частину надприбутку можуть привласнювати й цивілізаційні об'єднання типу Європейського Союзу.

По-четверте, циклічні коливання обсягів світової ренти, антиренти і квазіренти визначаються світовими економічними циклами і кризами, а також геополітичними кризами, що періодично потрясають планету. У разі великих конфліктів, військових сутичок вся картина формування, присвоєння і використання ренти, антиренти і квазіренти різко порушується і повільно відновлюється після завершення війни. Великі стихійні лиха, що охоплюють цілі регіони, також можуть внести істотні корективну сформовану систему рентних відносин.

По-п'яте, ця система на світовому ринку є набагато більш рухливою, ніж національних господарств; на неї впливає безліч суперечливих факторів, які порушують її стійкість. Саме тому прогнозувати світову ренту, антиренту і квазіренту, а тим більше будувати довгострокову глобальну стратегію набагато складніше і менш надійно.

По-шосте, якщо всередині країни порядок формування, присвоєння і розподілу ренти регламентується державою і створеною нею системою правових норм, то у світовому господарстві такої системи норм ще немає. Та й органів, що могли б контролювати дотримання цих норм, теж ще немає (за винятком правової системи Європейського Союзу, що формується на міждержавній основі). Саме тому система відносин щодо формування світової ренти, антиренти і квазіренти, а також використання цих відносин в інтересах світового сталого суспільного розвитку ще не налагоджена. Незважаючи на всі ці особливості, світові рента, антирента і квазірента є цілком реальними економічними категоріями, і процеси глобалізації посилюють значення цих категорій, необхідність їх пізнання й ефективного використання.

Звернімося до змісту рентного фактора. Під ним розуміють динаміку і взаємодію чотирьох категорій глобальної економіки: природної ренти, екологічної ренти й антиренти, квазіренти.

Світова природна рента - це додатковий продукт (дохід), що одержується і привласнюється локальними цивілізаціями, країнами і ТІК, які використовують відносно більш сприятливі природні ресурси: родючі землі, джерела їх зрощення, мінеральні або лісові ресурси, а також знаходяться у кращих кліматичних умовах, на перетині торговельних шляхів.

Світова екологічна рента - це додатковий дохід (продукт), що виникає в країнах, цивілізаціях, компаніях, ТНК, які здійснюють прорив у зменшенні забруднення навколишнього середовища, раціональному використанні природних ресурсів, застосуванні найбільш ефективних природозберігаючих технологій. Проте певний час можна одержувати надприбуток і за рахунок хижацького використання природних ресурсів, невиконання необхідних заходів щодо охорони навколишнього середовища і наднормативного забруднення; у такому випадку йдеться про екологічну антиренту.

Додатковий дохід країни, цивілізації, компанії і ТНК можуть одержувати не лише за рахунок природного фактора, а й на основі володіння інтелектуальною власністю, науково-технічного прориву, піонерного освоєння і використання більш ефективних систем машин і технологій, методів управління, форм організації виробництва. У такому разі правомірно виділяти квазіренту - інтелектуальну, технологічну, управлінську, організаційно-господарську, валютно-фінансову. Технологічна квазірента має тимчасовий, хиткий характер - вона зникає, як тільки більш ефективні технології поширюються, освоюються більшістю країн і цивілізацій, визначаючи суспільно нормальний рівень витрат, світових цін і якості продукції. Саме цей вид ренти, гонитва за породжуваною ним надприбутком слугує головним стимулом, спонукальним мотивом світового науково-технічного й економічного прогресу.

#### **Рекомендована література:**

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія. - К., 2004.
2. Білорус О.Т. Економічна система глобалізму: Монографія. - К., 2003.
3. Глобалізація і безпека розвитку. - К., 2001.
4. Гриффін Р., Пастей М. Міжнародний бізнес. - 4-е изд. / Пер. с англ. -СПб., 2006.
- б. Кальченко Т.В. Глобальна економіка: методологія системного дослідження. - К., 2006.
6. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. -К., 2003.



7. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. - К., 2016.

8. Ставська Ю.В. Розвиток туризму в Україні в умовах впливу факторів світового ринку. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, – Вінниця, 2017. – Випуск 2`2017 (18).– С. 42- 50.

9. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця:ВНАУ. – Вінниця: ТОВ «Твори», 2019. – 331 с.

### **Тема 3. Менеджмент на світовому ринку готельно -ресторанного господарства**

**Мета:** ознайомити студентів із основними видами зовнішньоекономічної діяльності.

#### **План**

- 1.Основні види зовнішньоекономічної діяльності
2. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
3. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

#### **1. ОСНОВНІ ВИДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Процес управління - це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємопов'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Економічні категорії «управління» та «менеджмент» тісно пов'язані між собою. Категорія «управління» має більш широке застосування і може в рівній мірі розповсюджуватися на управління технічними пристроями, машинами, обладнанням і т. і. Управління є багатогранним поняттям, яке включає управління підприємствами, соціальними процесами, а його сутність можна визначити як практику реального керівництва.

Відомий американський дослідник проблем управління Пітер Дракер визначив управління як «особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу». Характерною ознакою для управління взагалі є те, що воно властиве лише системним об'єктам, які поділяються на дві підсистеми: керуючу і керовану. Процес управління здійснюється шляхом постійного впливу та взаємодії цих підсистем.

Менеджмент у вузькому розумінні означає вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; у широкому - це функціональні види діяльності з керівництва людьми в будь-яких організаціях. Водночас, у сучасному трактуванні та застосуванні цих понять є і відмінності. Менеджмент - це система наукових знань, яка найбільш повно відповідає на запити теорії управління, допомагає функціонуванню організацій як соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин.

Таким чином, термін «управління» слід використовувати для визначення процесів практичного виконання керівної діяльності, а «менеджмент» - як науковий фундамент

необхідний для підтримки цієї діяльності, для оптимального використання ресурсів організації, науково обґрунтованого вибору функцій, форм і методів, більш ефективної реалізації цілеспрямованого управлінського впливу менеджера-керівника на трудовий колектив в умовах ринку.

У більшості країн світу менеджмент вважається однією із пріоритетних галузей соціальних наук, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини та трудових колективів.

Менеджмент і управління - це міждисциплінарні галузі знань та вмінь, які поєднують у собі менеджмент як науку, так і практичну майстерність, мистецтво її використання у процесі управління організацією. Подальший розвиток управління у XX столітті полягає у використанні досягнень багатьох наук для вирішення головної проблеми - одержання бажаних результатів на основі погоджених дій багатьох людей.

Специфіка управління підприємствами, що здійснюють комерційно -виробничі відносини на зовнішніх ринках, призводить до відособлення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний з визначенням загальних і специфічних функцій та методів менеджменту у всіх формах зовнішньоекономічної діяльності (при експорті й імпорті товарів і послуг, лізингових операціях, інвестуванні, тощо). Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає у комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб, максимально ефективному використанні ресурсів підприємства з метою досягнення запланованих зовнішньоекономічних стратегічних цілей.

Зовнішньоекономічна діяльність повинна бути заснована на взаємовигідних відносинах суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності як на території України, так і за її межами. У залежності від характеру виконуваних при цьому операцій зовнішньоекономічна діяльність може бути поділена на окремі специфічні види (рис. 1).



**Рис. 1. Основні види зовнішньоекономічної діяльності**

1. **Міжнародна торгівля** - міжнародний обмін (експорт-імпорт) продуктами і послугами, який розрізняють у залежності від предмету і характеру здійснення:

- торгівля готовою продукцією, яка призначена та придатна для безпосереднього використання споживачами;
- торгівля напівфабрикатами, деталями та іншою продукцією у розібраному вигляді з оподаткуванням за зниженими митними тарифами;
- зустрічні поставки - бартерні операції та операції з давальницькою сировиною, при яких експортери зобов'язуються придбати у імпортерів товари на частину або повну вартість експортованої продукції;
- постачання обладнання, технологічних комплексів з повним спектром послуг, включаючи проектування, спорудження, налагодження, підготовку до експлуатації;
- торгівля ліцензіями (документами, що надають право на виконання певних дій, використання винаходів) та «ноу-хау» (як правило, секретні знання не захищені правами інтелектуальної власності);
- подорожі, туризм і транспорт.

2. **Міжнародний лізинг** - специфічна форма фінансових послуг на придбання виробничого устаткування, транспортних засобів, комп'ютерної техніки, складських приміщень для тривалого користування з метою наступного надання їх у довгострокову оренду.

3. **Використання активів з-за кордону:** брендів, фірмових знаків, патентів, авторських прав та ліцензійних угод на інтелектуальну власність, що здійснюються за допомогою ліцензування та франчайзингу.

4. **Контрактні форми зовнішньоекономічної діяльності** - це здійснення діяльності згідно з укладеними контрактами за кордоном, включаючи проведення банківських операцій, страхування, оренду або прокат, виконання проектно-конструкторських робіт, надання управлінських послуг.

5. **Міжнародні інвестиції** - це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються у зовнішньоекономічну підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Виходячи на міжнародні ринки організація проводить моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, на підставі якого обирає для себе найбільш придатний та економічно вигідний вид діяльності.

## **2. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має власні специфічні особливості. У загальному розумінні ці особливості пов'язані з вимогами управління виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємства при виході його на зовнішній ринок у міжнародне бізнес-середовище. Підприємство, яке виробляє продукції більше ніж може реалізувати на внутрішньому ринку, шукає вихід на ринок зовнішній. Зовнішньоекономічну діяльність у цьому випадку можна розглядати як подальше розширення внутрішньонаціональних операцій підприємства, а зміст менеджменту, який повинно використовувати його керівництво, розширюється і включає у себе як менеджмент організації, так і менеджмент ЗЕД.

Перехід України до ринкових відносин, вступ до СОТ, глобалізація світової економіки та міжнародного ринку суттєво змінили характер і принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

**Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності** розглядається як процес націлений на оптимальне використання наявних людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення стратегічних зовнішньоекономічних цілей підприємства. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною господарської діяльності підприємства, то і менеджмент зовнішньоекономічної діяльності розглядається як складова

частина загального менеджменту підприємства. Отже, будучи складовою частиною загальнофірмового управління, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має з ним **спільні риси:**

- загальна стратегія і цілі підприємства є основним орієнтиром при організації управління будь-яким видом діяльності, в тому числі і зовнішньоекономічним;
- міжнародні ділові операції підприємства виконуються за допомогою визначених функцій менеджменту: планування, організації взаємодії, мотивації і контролю;
- відповідно для реалізації визначених функцій використовуються основні методи менеджменту;
- майже однаковою залишається технологія прийняття управлінських рішень.

Водночас, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має власні **специфічні риси:**

- фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється у зовнішній сфері на міжнародному рівні;
- охоплює більш широкий територіальний простір, різноманітний за наявністю природних багатств, людських, кліматичних, часових та інших факторів;
- у світових господарських зв'язках приймає участь більша кількість господарських суб'єктів, що функціонують у різних політичних, економічних, правових і культурних умовах;
- у ролі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності виступають не тільки підприємства та виробничо-господарські комплекси, але й держави зі своєю зовнішньоекономічною політикою, стратегією та сукупністю інструментів впливу на цю сферу;
- у міжнародній сфері широко використовуються міждержавні інструменти і засоби впливу на зовнішньоторгові та інші відносини господарюючих суб'єктів.

Крім того, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має такі **специфічні особливості:**

1. Менеджмент ЗЕД є процесом, що включає вивчення елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, конкурентів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв. При плануванні проводиться не тільки аналіз та оцінка майбутніх міжнародних операцій, але і проектування взаємовідносин з іноземними партнерами.

2. Тільки ефективна взаємодія між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів і усіма службами підприємства визначає його успіх на міжнародних ринках.

3. Критерієм продуктивності та якості менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності є не тільки досягнення цілей, але і ціна цього досягнення - витрати ресурсів і капіталу.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний із міжнародним менеджментом. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність передбачає можливість контактів та взаємодію підрозділів підприємства із міжнародними відділами національних і транснаціональних корпорацій. Таким чином, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності - відносно самостійна частина загального (внутрішнього) управління підприємством, що має специфічну мету, завдання і функції, закономірності, правила і норми, які необхідно враховувати в практиці управління.

### **3. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**

З функціональної точки зору, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності направлений на забезпечення і оптимізацію процесів управління підприємством, що здійснюється при виході на зовнішні ринки. Роль системи менеджменту залежать від рівня управління, на якому здійснюється цей процес, що, в свою чергу, визначається функціями менеджменту. У перекладі з латині слово *«function»* означає дію, призначення, обов'язки, коло діяльності, роль. Під функціями менеджменту прийнято розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію.

Функції менеджменту визначаються із змісту виробничого процесу об'єкту управління. Вони окреслюють специфіку управлінської праці, тісно пов'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями. Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися у рамках конкретної функції.

Зміст функцій, здійснюваних у процесі управління залежить від типу організації (адміністративна, суспільна), розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги), рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий), ролі в середині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілого ряду інших факторів.

Зі змінами розміру і типу виробництва функції управління залишаються тими самими, змінюється лише обсяг робіт по їх виконанню. Так, незалежно від розміру підприємства на кожному з них виконується функція планування. На великому за обсягами та масштабами підприємстві для її виконання створюється плановий відділ, на невеликому дану функцію може виконувати один економіст, а у малих організаціях ці обов'язки покладаються на одного

із спеціалістів по сумісництву. По мірі просування вгору від одного управлінського рівня до іншого обсяг робіт за функціями управління збільшується, у зв'язку з чим зростає і чисельність працівників, які їх виконують. Таким чином, створюється єдина система органів по виконанню кожної функції менеджменту.

При поглибленні розподілу праці менеджмент як єдина функція диференціюється, відбувається виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Функцію виконує визначена кількість працівників, кожний з яких у процесі щоденної праці здійснює окремі види робіт. Правильне виділення функцій дозволяє близькі та схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів апарату управління підприємством.

На основі складу і об'єму робіт по функціям визначають раціональну побудову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють документи організаційного регламентування (положення про служби, посадові інструкції та ін.). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають вирішальне значення, оскільки визначають цілі задачі і напрямки діяльності всього апарату управління.

Функції менеджменту в залежності від задач дослідження поділяють за наступними ознаками: змістом процесу управління; приналежності до сфер виробничо-господарської діяльності; змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування); приналежності до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної, тощо).

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; у сфері обігу - управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту поділяються на загальні (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також конкретні (спеціальні) функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту - планування, організація взаємодії, мотивація, контроль, а також координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Функція є обов'язковим видом діяльності, що виконується органом управління у чітко визначеній послідовності. Керівник, здійснюючи будь-яку роботу, послідовно виконує функції менеджменту. Спочатку планує роботу, організовує її виконання, приймає відповідні рішення, дає розпорядження, узгоджує послідовність та мотивує дії виконавців, розв'язуючи конфлікти, і контролює результати виконання роботи підлеглими,

налагоджує зворотний зв'язок. Раціональна побудова структур управління організацією, чіткий розподіл функціональних обов'язків між виконавцями завжди матиме визначальний вплив на ефективність її діяльності.

В організації, яка займається зовнішньоекономічною діяльністю, менеджер виконує такі самі функції, але при цьому враховуються певні особливості.

Планування - це передбачення майбутнього бажаного стану організації. Воно виражається у програмі дій, охоплюючи всі специфічні функції підприємства: виробничі, технічні, комерційні, економічні, фінансові, технологічні, кадрові, маркетингові та ін. Функція планування включає у себе стратегічне планування та планування реалізації стратегії з урахуванням результатів комплексного дослідження динамічно змінного міжнародного середовища.

Зовнішньоекономічна стратегія складається із припущень та прогнозів на довго- чи короткостроковий періоди часу у вигляді стратегічних, тактичних, оперативних і навіть тижневих та щоденних планів.

Організація взаємодії. Ефективна взаємодія між усіма підрозділами та працівниками по досягненню цілей організації у значній мірі визначає її успіх на міжнародних ринках. Вона формується затвердженням відносин між функціональними та лінійними менеджерами у межах своїх повноважень на основі попередньо затверджених штатних положень.

Функція «організація» передбачає забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Наявність всіх цих ресурсів дає можливість виконувати стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Мотивація - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей підприємства на зовнішніх ринках. Мотивація як функція менеджменту формувалася разом із розвитком управління. Вона базується на двох категоріях: на потребах виконавців і винагородах, які вони прагнуть отримати в процесі діяльності залежно від кількості та якості виконаної роботи.

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення організацією поставлених цілей, а також визначає наскільки привільними були рішення керівників усіх рангів у процесі функціонування організації. Метою контролю є перевірка того, як виконується прийнята програма дій підприємства-суб'єкта ЗЕД. Завдання функції «контроль» - знайти відхилення та помилки для того, щоб можна було їх своєчасно виправити і запобігти їх повторенню у майбутньому.

Контролювання входять у коло обов'язків керівників усіх рівнів та їх апарату управління. У невеликих приватних підприємствах функції контролю здійснює його власник-керівник. На великих за масштабом підприємствах контрольні функції можуть бути покладені



на спеціальні відділи, контролерів, інспекторів, ревізійні комісії. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту, виконує одну з функцій контролю. Критерієм якості менеджменту на зовнішніх ринках повинно бути не тільки досягнення запланованих цілей, але і ціна витрачених для цього ресурсів.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання - це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей об'єкту, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють наступні спеціальні функції управління.

1. Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організація роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

Функції загального керівництва виконують керівники підприємств і установ (їх заступники), виробничих підрозділів (бригадири, майстри), обслуговуючих підрозділів (завідуючі майстернями і гаражами, будівельними бригадами), а також частково керівники ряду функціональних ланок. Ці функції розрізняють, у першу чергу, за рівнем управління і прямо пов'язані з ієрархічністю структури апарату, що складає основу лінійного підпорядкування.

2. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль та регулювання виробництва; проведення диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Виконання цієї функції міститься у забезпеченні необхідної узгодженості дій всіх ланок підприємства, виконання оперативного планування роботи підприємства і його підрозділів; здійснення оперативної підготовки виробництва (готовність техніки, необхідних матеріалів, наявність робочої сили); контроль за виконанням виробничої програми. Особливу увагу

необхідно приділити узгодженню роботи всіх служб підприємства, швидкому усуненню розбіжностей.

Здійснюють цю функцію в основному керівники виробничих підрозділів, працівники диспетчерської служби, а також керівники підприємств і господарств, головні спеціалісти.

3. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього удосконалюються технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформлюються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні і профілактичні заходи; вивчається провідний досвід з навчання кадрів.

Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням здійснюється спеціалістами інженерного профілю. У їх завдання входить забезпечення експлуатаційної готовності відповідних технічних засобів і забезпечення основного виробництва різними видами техніки, енергії, транспортом; своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт, розрахунок потреби в технічних засобах, у запасних частинах; підготовка документації на списання з балансу підприємства техніки та обладнання, забезпечення працюючих устаткуванням та інструментом.

4. Прогнозування і техніко-економічне планування виконують в основному спеціалісти планово-економічної служби, а також у деякій мірі керівники підприємств і головні спеціалісти. У їх обов'язки входить: розробка довгострокових прогнозів, основних розділів бізнес-плану; техніко-економічне обґрунтування напрямків капіталовкладень; визначення економічної ефективності технологічних і технічних рішень; розробка норм і нормативів по праці і заробітній платі; організація контролю за виконанням планових показників і завдань; розробка заходів по стимулюванню діяльності працюючих; якісне виконання робіт по цій функції позитивно впливає на результати роботи підприємства.

5. Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації здійснюють керівники і спеціалісти підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби у кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і спеціалістів; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

6. Організацією праці і заробітної плати займаються економісти і основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації і систем

оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій та інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працюючим; проектування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

7. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні спеціалісти і керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

8. Управління маркетингом є відносно новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами. Основні напрямки роботи: всебічне вивчення ринку і вимог споживачів; дослідження динаміки діючого і потенціального попиту; аналіз кон'юнктури ринку; реклама продукції та послуг; дослідження взаємозв'язку між ціною на продукцію і попитом; аналіз собівартості продукції та каналів її реалізації; прогнозування цінової політики; вивчення найбільш ефективних місць торгівлі, планування асортименту продукції, розробка плану маркетингу на підприємстві.

На великих підприємствах, особливо об'єднаннях промислових і агрохолдінгах, рекомендується створювати самостійну службу маркетингу, а у невеликих організаціях - об'єднувати її з економічною або матеріально-збутовою службою.

9. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення у експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проектної документації. Виконують цю функцію інженери-будівельники, виконроби, майстри, нормувальники по будівництву.

10. Управління фінансовими ресурсами і обліком здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири. Основними видами їх діяльності є: своєчасний облік матеріальних цінностей, виходу продукції і виробничих витрат; здійснення режиму економії; складання фінансового плану і розрахунок потреби в коштах; ведення статистичної звітності; управління основними фондами і оборотним капіталом; аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності і ліквідності; контроль за правильним витрачанням

фінансових коштів і виробничих ресурсів, дебіторською і кредиторською заборгованістю; проведення оптимальної дивідендної політики; підготовка пропозицій по підвищенню фінансової стійкості підприємства.

11. Охорона праці і техніка безпеки здійснюється інженерами з охорони праці, в посадові обов'язки яких входять: вхідний інструктаж з техніки безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків з техніки безпеки; контроль за дотриманням законодавчих норм; правил техніки безпеки і виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

12. Контроль за якістю праці і продукції здійснюють кваліфіковані спеціалісти, які ведуть розробку і вдосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, слідкують за дотриманням стандартів на вироблену і перероблену продукцію; організовують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції по її стимулюванню.

13. Управлінням господарським обслуговуванням і діловодством займаються завідуючі господарством і культурно-побутовими закладами, діловоди, секретарі, які забезпечують нормальні умови для виконання основних функцій.

Діловодство забезпечує реєстрацію і виконання документів, контроль за їх проходженням і зберіганням, надходження в архів. Функцію у великих підприємствах виконує канцелярія, в невеликих - секретар.

14. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані спеціалісти, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

#### **Рекомендована література:**

1. Борщ Л. М. Інвестування : теорія і практика : навч. посіб. / Л. М. Борщ. - К. : Знання, 2007. - 658 с.
2. Гуріна Г. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / Г. С. Гуріна, М. Г. Луцький, Т. Л. Мостенська, В. О. Новак. - К. : «Сузір'я», 2007. - 425 с.

#### **Тема 4. Методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності готельно - ресторанного господарства**

**Мета:** вивчити зміст методами регулювання ЗЕД готельно - ресторанного господарства

План

1. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності
2. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності
3. Валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні
4. Митне оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

## 1. МИТНО-ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Під митним регулюванням розуміють відносини між державою та суб'єктами ЗЕД, які виникають при перетині державного кордону товарами, послугами, капіталами, робочою силою.

Методи державного регулювання поділяються на тарифні і нетарифні. Тарифні (економічні) методи регулювання ЗЕД здійснюються за допомогою митного тарифу, митних податків та зборів. В основі тарифного регулювання ЗЕД в Україні лежить митний тариф.

Відповідно до Закону України «Про Єдиний митний тариф» від 05.02.1992 р. митний тариф - це систематизована сукупність ставок мита, якою обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України або вивозяться за межі цієї території.

В основі митного тарифу лежать товарні класифікатори, котрі містять перелік товарів по визначеній схемі. В Україні діє товарний класифікатор «Гармонізована система опису та кодування товарів» - це міжнародна товарна номенклатура, розроблена на основі Брюссельської митної номенклатури (БТН) і Стандартної міжнародної класифікації ООН (СМТК). Діє з 1 січня 1988 р., Україна приєдналася до конвенції у 1991 р. У даному класифікаторі всі товари, що підлягають митному контролю, систематизовані у 21 розділ, 97 груп, 241 товарну позицію та 5091 підпозицій. У залежності від позиції у класифікаторі змінюється митний тариф.

Відповідно до чинного законодавства підставою для переміщення через митний кордон України є сплата митних платежів.

Мито, що стягується митницею, являє собою податок на товари та інші предмети, які переміщуються через митний кордон України.

Основні функції митного тарифу (мита) представлені на рис 1.



Рис.1. Функції мита

Розглянемо сутність функцій митного тарифу.

Так, протекціоністська (політична) функція митного тарифу забезпечує:

- а) захист від конкуренції іноземних товарів;
- б) забезпечення обороноздатності держави;

- в) забезпечення інтеграції держави до світового ринку;
- г) створення належних умов для структурних перетворень власної економіки задля зменшення залежності від зовнішнього ринку;
- д) можливість створення тиску на конкурентів.

Фіскальна функція мита передбачає:

- а) створення бар'єру, що підвищує ціну товару і, таким чином, змінює його конкурентну спроможність на ринку;
- б) наповнення Державного бюджету;
- в) стимулювання розвитку окремих національних підприємств або навіть галузей національної економіки;
- г) захист від демпінгу, що може застосовуватись іноземними товаровиробниками з метою захоплення ринку іншої країни;
- д) стимулювання зростання зайнятості населення.

Балансувальна або регулююча функція мита полягає у:

- а) підтримці необхідного співвідношення державних валютних доходів і витрат;
- б) стимулюванні руху потоків певних товарів і у сповільненні просування інших;
- в) здійсненні впливу на внутрішньодержавне ціноутворення.

Попри такий широкий спектр різноманітних функцій мита, головним з них є наповнення держбюджету та захист свого ринку від конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

У митній практиці існують механізми стягування мита, які ґрунтуються на принципах призначення та походження:

- принцип призначення - товари оподатковуються митом за місцем їх споживання, тобто при споживанні в країні-імпортері;
- принцип походження - мито стягується з товарів у місці їх виробництва, тобто обкладання митом здійснюється при експорті.

За впливом на зовнішньоекономічну ситуацію в країні, мито слід розрізняти як реальне та номінальне. Номінальне мито дає уявлення про ступінь митного обкладання товарів у країні в загальних рисах. Реальне мито показує справжній стан процесу оподаткування та визначається з урахуванням світових та внутрішніх цін та ряду інших факторів, які впливають на його встановлення.

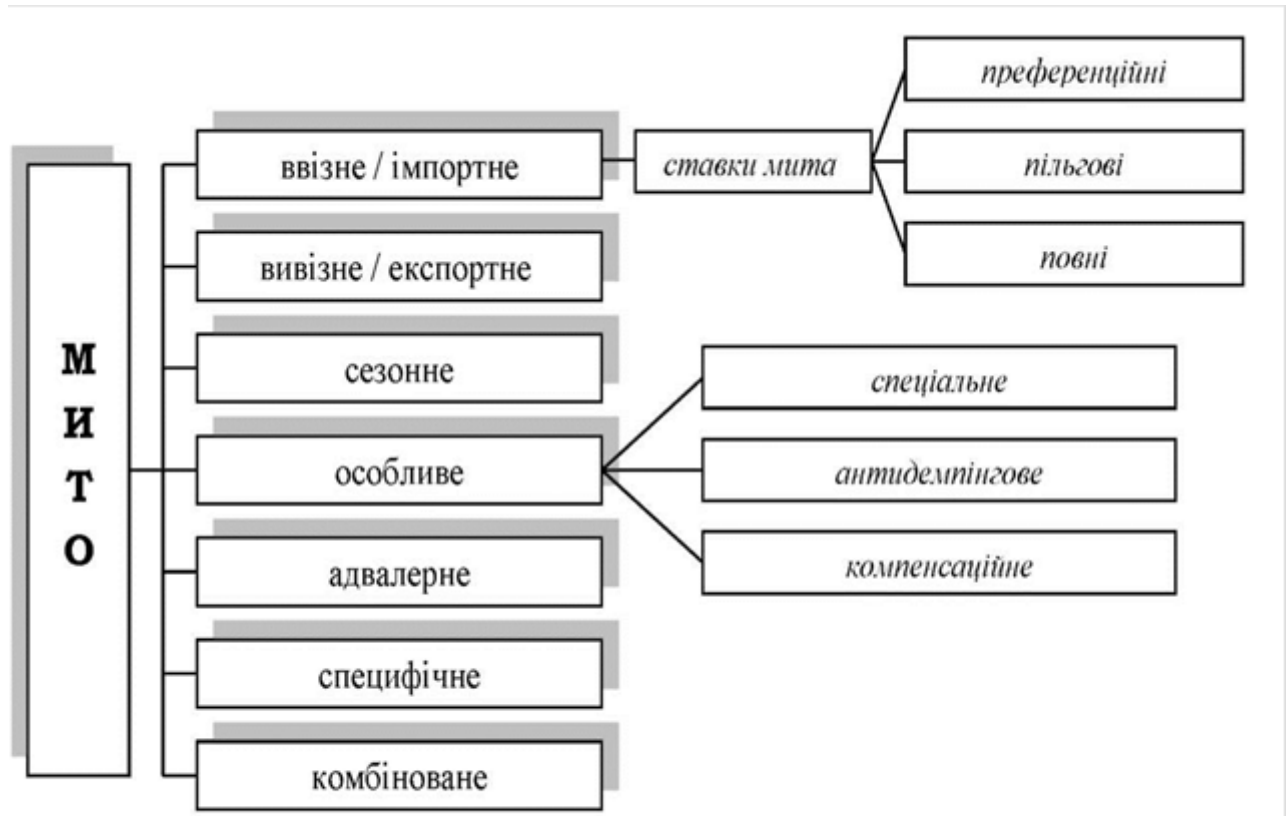


Рис. 2. Види мита

Відповідно до напрямку руху товарів розрізняють ввізне та вивізне мито.

Ввізне мито нараховується на товари та інші предмети при їх ввезенні на митну територію України. Має диференційований характер до товарів та інших предметів, що:

- походять з держав, які входять разом з Україною до митних союзів або утворюють з нею спеціальні митні зони, і в разі встановлення будь-якого спеціального преференційного митного режиму згідно з міжнародними договорами за участю України, застосовуються преференційні ставки ввізного мита, передбачені Єдиним митним тарифом України;

- походять з країн або економічних союзів, які користуються в Україні режимом найбільшого сприяння, котрий означає, що іноземні суб'єкти господарської діяльності цих країн або союзів мають пільги щодо мит, за винятком випадків, коли зазначені мита та пільги щодо них встановлюються в рамках спеціального преференційного митного режиму, застосовуються пільгові ставки ввізного мита, передбачені Єдиним митним тарифом України;

- походять з України, застосовуються пільгові ставки ввізного мита, визначені Митним тарифом України;

- відносяться до решти, передбачають застосування повних (загальних) ставок ввізного мита згідно з Єдиним митним тарифом України.

Вивізне мито нараховується на товари та інші предмети при їх вивезенні за межі митної території України.

У відповідності до терміну дії, мито може бути постійним і сезонним. Постійне мито залишається незмінним протягом усього терміну свого застосування. Переважна більшість усіх митних ставок належить до постійних. Для вирішення ряду оперативних завдань на окремо взяті товари тимчасово, не більше як на чотири місяці, може бути встановлене сезонне мито.

З метою захисту економічних інтересів України, українських виробників та у випадках, передбачених законами України, у разі ввезення на митну територію України і вивезення за межі цієї території товарів незалежно від інших видів мита можуть застосовуватися особливі види мита:

Спеціальне мито використовується у якості захисного тоді, коли на митну територію України ввозиться така кількість товару (або за такими специфічними умовами), що виникає загроза завдання шкоди вітчизняним товаровиробникам таких або аналогічних товарів.

Антидемпінгове мито застосовується тоді, коли на митну територію України ввозять товари за цінами, що на момент такого ввезення є значно нижчими від їх конкурентних цін у країнах експорту, за умови створення загрози завдання збитків вітчизняним виробникам подібних або конкуруючих з імпортованими товарів. Цей вид мита використовується також при експорті з України товарів за цінами, які значно нижчі від цін на ці або аналогічні товари інших експортерів, при створенні загрози завдання шкоди державним інтересам.

Компенсаційне мито пов'язане з використанням субсидій при виробництві чи експорті товарів і застосовується тоді, коли при імпорті товарів виникає загроза завдання шкоди вітчизняним товаровиробникам такої самої або аналогічної продукції, чи під час експорту товарів з'являється загроза державним інтересам.

Відповідно до способу нарахування в Україні застосовують такі види мита: адвалерне, специфічне та комбіноване.

Адвалерне мито нараховується у відсотках до митної вартості товарів та інших предметів, які обкладаються митом.

Специфічне - нараховується у встановленому грошовому розмірі на одиницю товарів та інших предметів, які обкладаються митом.

Комбіноване мито, що поєднує адвалерне та специфічне види митного обкладання.

Нарахування мита на товари та інші предмети, що підлягають митному обкладанню, проводиться на базі їх митної вартості.

Митна вартість - це ціна, яка фактично сплачена або підлягає сплаті за товари на момент перетину митного кордону України.

При визначенні митної вартості до неї включаються:

ціна товару, зазначена в рахунку-фактурі;

фактичні витрати, якщо їх не включено до рахунку-фактури:

- на транспортування, навантаження, розвантаження, перевантаження та страхування до пункту перетину митного кордону України;
- комісійні та брокерські;



- плата за використання об'єктів інтелектуальної власності, що належить до даних товарів та інших предметів і яка повинна бути оплачена імпортером (експортером) прямо чи побічно як умова їх ввезення (вивезення).

Митні платежі систематизують на ті, які надходять до доходної частини Державного бюджету (мито, акцизний збір, ПДВ), та ті які надходять до фондів Державної митної служби України (митні збори).

Систему митних платежів можна поділити на дві групи:

Основні - це мито, акцизний збір, ПДВ, митний збір за митне оформлення.

Додаткові - митні платежі, що стягуються з платників за додатково надані послуги чи дії, або що характеризують платника, що відрізняється специфічними особливостями (за зберігання товарів, збори за митний супровід вантажів, за видачу ліцензій, плата за участь у митних аукціонах, тощо).

## 2. НЕТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Нетарифні методи регулювання ЗЕД доповнюють і одночасно є альтернативою тарифних методів. Вони поділяються на дві групи:

I група - економічні, які пов'язані з грошовими засобами та включають: субсидії, дотації, податкові кредити, пільги, експортні кредити та ін.;

II група - адміністративні, включають ембарго, ліцензування та квотування, митні формальності, встановлення технічно-санітарних, гігієнічних та інших стандартів, вимоги до пакування та маркування, договірне обмеження експорту та ін.

Нетарифні методи застосовуються у таких випадках:

- для захисту національної економіки;
- при значному порушенні рівноваги щодо певних товарів на внутрішньому ринку, що мають вагомe значення для життєдіяльності в Україні, особливо сільськогосподарської продукції, продукції харчової промисловості та промислових товарів широкого вжитку першої необхідності або інших товарів;

у разі різкого погіршення стану платіжного балансу та зовнішніх платежів, якщо інші заходи є неефективними;

з метою поповнення державного бюджету та з метою стабілізації торгівельного балансу;

у випадку необхідності забезпечення захисту життя, здоров'я людини;

як відповідь на дискримінаційні дії інших держав;

у разі необхідності забезпечення виконання міжнародних зобов'язань за договорами та ін.

Нетарифні методи регулювання зовнішньої торгівлі доцільно класифікувати за схемою представленою на рис. 3.

<p><b><u>КІЛЬКІСНІ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ліцензування;</li> <li>- квотування;</li> <li>- ембарго;</li> <li>- добровільні обмеження;</li> </ul>	<p><b><u>ПРИХОВАНІ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- державні закупівлі;</li> <li>- технічні бар'єри;</li> <li>- податки та збори;</li> </ul>	<p><b><u>ФІНАНСОВІ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- субсидії;</li> <li>- експортне кредитування;</li> <li>- демпінг;</li> </ul>
---	--	---

Рис. 3. Види нетарифних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Розглянемо сукупність та склад нетарифних кількісних методів регулювання ЗЕД:

I. Ліцензування зовнішньоекономічних операцій визначається як комплекс адміністративних дій органу виконавчої влади з питань економічної політики з надання дозволу на здійснення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності експорту (імпорту) товарів.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ліцензування експорту (імпорту) товарів здійснюється у формі автоматичного або неавтоматичного ліцензування.

Автоматичне ліцензування визначається як комплекс адміністративних дій органу виконавчої влади з питань економічної політики з надання суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності дозволу на здійснення протягом визначеного періоду експорту (імпорту) товарів, щодо яких не встановлюються квоти (кількісні або інші обмеження).

Неавтоматичне ліцензування визначається як комплекс адміністративних дій органу виконавчої влади з питань економічної політики з надання суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності дозволу на здійснення протягом визначеного періоду експорту (імпорту) товарів, щодо яких встановлюються певні квоти (кількісні або інші обмеження). Неавтоматичне ліцензування використовується у разі встановлення квот (кількісних або інших обмежень) на експорт (імпорт) товарів.

Ліцензії видаються на підставі заявок суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що подаються за формою, встановленою центральним органом виконавчої влади з питань економічної політики. Ліцензії видаються центральним органом виконавчої влади з питань економічної політики, а також у межах наданих ним повноважень - відповідним республіканським органом Автономної Республіки Крим, структурним підрозділом обласної, Київської, Севастопольської міських державних адміністрацій.

Ліцензія може виступати як самостійний метод нетарифного регулювання, так і бути складовою кількісних обмежень (квотування). Як самостійний метод регулювання виділяють наступні види ліцензій:

1. За охопленням та строком дії:

разова (іменна) - дозвіл на здійснення разової експортної (імпортної) операції, що видається визначеній юридичній особі;

відкрита (індивідуальна) - дозвіл на експорт (імпорт) товару протягом певного часу (але не менше одного місяця) з визначенням його загального обсягу;

генеральна - відкритий дозвіл на експортні (імпортні) операції з певного виду товару (або з певною країною чи групою країн) та протягом періоду дії режиму ліцензування цього товару;

глобальна - дозвіл на ввезення (вивезення) певного виду товару без обмеження за кількістю або вартістю у будь-яку країну протягом визначеного строку.

2. За напрямом дії розрізняють експортні та імпортні ліцензії - дозвіл на експорт/імпорт певних товарів протягом визначеного строку. Стосовно кожного виду товару може видаватися лише один вид ліцензії.

II. Квотування зовнішньоекономічних операцій передбачає

встановлення кількісних обмежень на ввезення (вивезення) певних видів товарів для окремих країн (груп країн) на визначений проміжок часу.

Види квот, що вводяться в Україні:

глобальні,, що встановлюються на товар без зазначення конкретних країн, куди товар експортується або з яких він імпортується;

групові,, що встановлюються на товар з визначенням групи країн, куди товар може експортуватися або з відкіль імпортується;

індивідуальні,, що встановлюються на товари з визначенням конкретної країни, де товар може експортуватися або імпортуватися.

Рішення про встановлення режиму ліцензування і квотування зовнішньоекономічних операцій приймається Кабінетом Міністрів України з визначенням списку конкретних товарів, що підпадають під режим ліцензування і квотування, а також термінів дії цього режиму. Реалізація квот, так само як і ліцензій, на окремі товари, роботи або послуги, здійснюється Міністерствами зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України.

III. Ембарго, як один із нетарифних кількісних методів регулювання

ЗЕД, передбачає заборону ввезення (вивезення) певної продукції.

ГУ. Добровільні обмеження - угода між урядом країни-імпортера та урядом країни-експортера про обмеження поставок товару у рамках узгодження обсягів у обмін на відмову імпортуючої сторони від введення жорстких обмежень на імпорт, загроза введення яких застосовується як засіб тиску при підготовці та укладанні угод.

Згідно класифікації Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) добровільні обмеження поділяють на:

добровільні самообмеження, які застосовуються у результаті угоди між об'єднаннями промисловців зацікавлених країн, при завуальованій підтримці урядів;

обмеження встановлені шляхом прямих міжурядових переговорів, але які здійснюються за угодою між експортерами та імпортерами;

обмеження, які встановлюються відповідно до міжурядових угод, що передбачають контроль за дотриманням зобов'язань відносно обсягів поставок та рівнів цін.

Нетарифні приховані методи включають:

I. Державні закупівлі - купівля державними підприємствами товарів, виготовлених на замовлення національними товаровиробниками.

Технічні бар'єри (вимоги до складу внутрішніх компонентів) - це цілеспрямовані заходи держави, що направлені на контроль за дотриманням вимог технічних параметрів товару, вимог до безпеки пакування та маркування товару. Технічні регламенти, фармакологічні, санітарні, фітосанітарні, ветеринарні та екологічні заходи, стандарти та вимоги до товарів, що імпортуються в Україну, застосовуються у порядку, встановленому законодавством України.

Внутрішні податки і збори - приховані методи торгової політики, що знаходяться у повній компетенції національних органів влади; спрямовані на підвищення внутрішньої ціни імпортного товару й скорочення внаслідок цього його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, направлені на дискримінацію імпорту.

Нетарифні фінансові методи:

I. Субсидії - фінансова або інша підтримка державними органами, що надається на умовах часткового фінансування цільових витрат національним товаровиробникам з метою підтримки балансу між експортною та імпортною продукцією на території країни, направлена на зменшення обсягу імпортованої продукції та зниження її конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

II. Експортне кредитування - це фінансовий метод стимулювання розвитку національного експортоорієнтованого виробництва. Відповідно до проекту Закону України «Про експортне страхування та кредитування» державна підтримка національного експорту України здійснюється шляхом надання експортних кредитів:

- українським експортерам для здійснення експортних операцій згідно з укладеними зовнішньоекономічними договорами (контрактами);

- вітчизняним виробникам на стадії виробничого циклу для забезпечення виробництва продукції згідно з укладеними зовнішньоекономічними договорами;

- іноземним покупцям або банкам іноземних покупців під зобов'язання закупівлі ними українських товарів;

- захисту українських експортерів від комерційних та некомерційних ризиків для забезпечення страхового покриття у разі невиконання іноземним покупцем зобов'язань за зовнішньоекономічним договором (контрактом);

- страхування експортних кредитів, наданих банками-кредиторами (резидентами) від комерційних та некомерційних ризиків для забезпечення відшкодування у разі невиконання іноземними покупцями зобов'язань за зовнішньоекономічними договорами;

гарантування участі українських експортерів у тендерах за кордоном, що реалізується шляхом надання державою гарантій незмінності тендерної пропозиції українських експортерів під час участі в тендерах за кордоном або фінансового забезпечення, наданого Національним Банком України, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

часткової компенсації відсоткової ставки за експортними кредитами, які надаються у національній та іноземній валюті, залежно від різниці кредитних ставок у країні експортера та країні покупця у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

III. Демпінг - це метод цінової конкурентної боротьби, за якої відбувається зниження ціни експортної або імпорتنної продукції, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції у країні імпорту.

### 3. ВАЛЮТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

В Україні діє Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» від 19.02.1993 р., який визначає основні функції та елементи валютного регулювання.

Основними функціями валютного регулювання є:

- встановлення порядку проведення операцій з валютними цінностями;
  - переміщення валютних цінностей через митний кордон;
  - регламентація міжнародних розрахунків;
  - підтримка стабільного курсу національної валюти і національного платіжного балансу.

Інструменти валютного регулювання передбачають:

механізм встановлення валютного курсу (плаваючий, фіксований)

конвертованість валют (широкого та недостатньо широкого використання, неконвертована валюта);

валютні інтервенції (девальвація - зниження курсу національної валюти, ревальвація - підвищення курсу національної валюти);

міжнародні розрахунки (регулювання платежів за грошовими зобов'язаннями та вимогами, які виникають між юридичними особами та громадянами різних країн на підставі економічних, політичних, науково-технічних, культурних та інших відносин);

валютні обмеження (пов'язані з купівлею та продажем валюти, обов'язковий продаж частини валютного доходу на банківській біржі, протягом 90 днів повернення тієї суми валюти, що була

відправлена за кордон чи повернення еквівалентної суми товару з-за кордону, обмеження ввезення та вивезення валюти, цінних паперів та ін.).

Представлена система регулювання ЗЕД в Україні є основою правомірного та конкурентоспроможного виходу суб'єкта господарювання на зовнішній ринок, інтеграції у міжнародне торгівельне середовище та підтримання торгівельного балансу між імпортованою та вітчизняною продукцією на внутрішньому ринку.

Згідно з чинним законодавством України усі міжнародні розрахунки, пов'язані з експортом та імпортом товарів, наданням послуг та іншими комерційними угодами, здійснюються резидентами (юридичними особами, зареєстрованими як підприємці) лише через уповноважені банки.

Поточний рахунок в іноземній валюті відкривається підприємству для проведення розрахунків у межах чинного законодавства України в безготівковій та готівковій іноземній валюті при здійсненні поточних операцій, визначених чинним законодавством України.

Кредитні рахунки в іноземній валюті відкриваються уповноваженим банком у встановленому чинним законодавством України порядку на договірній основі юридичним особам-резидентам, фізичним особам-резидентам, які займаються підприємницькою діяльністю, та юридичним особам-нерезидентам - банківським установам. Кредитні рахунки відкриваються уповноваженим банком незалежно від наявності поточного рахунку позичальника в цьому банку.

Кредитні рахунки призначені для обліку кредитів, які надані шляхом оплати розрахункових документів чи шляхом перерахування кредитних коштів на поточний рахунок позичальника відповідно до умов кредитної угоди.

Представництва юридичних осіб-нерезидентів можуть відкривати відповідно до ліцензії НБУ в іноземній валюті по одному поточному рахунку не більше ніж у двох уповноважених банках.

У разі відкриття (закриття) підприємству-резиденту або його відокремленому підрозділу та фізичній особі - суб'єкту підприємницької діяльності, а також представництвам юридичних осіб-нерезидентів та іноземним інвесторам усіх видів рахунків та у разі зміни номерів відкритих рахунків установа банку зобов'язана повідомити про це податкові органи за місцем реєстрації власника рахунку та НБУ протягом трьох робочих днів з дня відкриття або закриття рахунку. Копії повідомлень з документальним підтвердженням про його відправлення залишаються у справі про відкриття рахунку.

Порядок проведення операцій на рахунках в іноземній валюті регулюється чинним законодавством України, нормативними актами НБУ та Інструкцією № 3 «Про відкриття банками рахунків у національній та іноземній валюті» від 04.02.98 № 36.

При розрахунках за експортними операціями виручка резидентів в іноземній валюті підлягає зарахуванню на їхні валютні рахунки у термін виплати заборгованостей, зазначений у контракті, але не пізніше 90 календарних днів з дати митного оформлення продукції, що експортується, а в разі експорту робіт (послуг), прав інтелектуальної власності - з моменту підписання акта або іншого документа, що засвідчує виконання робіт, надання послуг і т. д.

Перевищення зазначеного терміну можливе лише за індивідуальним дозволом обласного управління НБУ за місцем реєстрації резидента. При зарахуванні валюти відповідальна особа підприємства подає Генеральну (єдину) довіреність.

При розрахунках за імпортними операціями перерахування платежів за кордон за дорученням суб'єктів господарської діяльності проводиться уповноваженими банками через систему відкритих ними кореспондентських рахунків у закордонних банках.

Імпортні операції резидентів, які здійснюються на умовах відстрочки поставок (якщо відстрочка перевищує 90 днів з моменту здійснення авансового платежу або виставлення векселя), потребують індивідуального дозволу регіонального управління Нацбанку. Моментом здійснення авансового платежу або виставлення векселя на користь іноземного партнера вважається дата списання коштів з валютного рахунку резидента або дата виписки векселя.

За відсутності на рахунку резидента передбаченої контрактом вільно конвертованої валюти (ВКВ) для оплати продукції, що імпортується в Україну, уповноважений банк здійснює конвертацію наявної іноземної валюти у валюту контракту за курсом купівлі або, за згоди іноземного партнера, оплата може бути здійснена у наявній на рахунку ВКВ, яка перераховується за крос-курсом (на дату здійснення платежу) у валюту контракту. У разі, якщо між партнерами досягнуто згоди на оплату продукції в іншій ВКВ, ніж передбачено контрактом, перерахунок вартості контракту у валюті, в якій буде зроблено платіж, проводиться за крос-курсом на останню дату публікації у «FINANCIAL TIMES» перед здійсненням платежу або за даними системи REUTERS на дату здійснення платежу.

Валютні кошти, придбані у встановленому порядку через уповноважені банки або інші кредитно-фінансові установи на валютній біржі, повинні бути використані резидентом протягом 5 робочих днів з моменту зарахування їх на його балансовий валютний рахунок на цілі, вказані у заяві на купівлю валюти. У разі порушення резидентами зазначеного терміну придбана валюта продається уповноваженими банками на шостий робочий день на міжбанківському валютному ринку України.

Уповноважені банки України на підставі аналізу одержаних реєстрів вантажних митних декларацій, які надсилають їм щотижня державні митні органи, встановлюють контроль за своєчасним надходженням резидентам виручки в іноземній валюті за продукцію, роботи, що були експортовані, або продукції у разі її імпорту з-за кордону з моменту здійснення авансового платежу або відкриття акредитива на користь імпортера. Для встановлення контролю за здійсненням розрахунків в іноземній валюті при списанні коштів з рахунку, коли здійснюється авансовий платіж чи попередня оплата за продукцію, яка імпортується в Україну, банк реєструє цю операцію у спеціальному журналі.

У разі внесення до установчих документів змін (доповнень), які не потребують перереєстрації суб'єкта підприємницької діяльності, власник рахунку зобов'язаний подати змінні установчі документи протягом трьох днів з дня затвердження цих змін.

Керівникам установ банку надається право звільняти власника рахунку від подання документів для переоформлення рахунку і проводити переоформлення власним розпорядженням, якщо зміна підпорядкування чи зміна найменування впливає з чинного законодавства України, рішень Кабінету Міністрів, що є загальновідомими.

У разі ліквідації підприємства його основний рахунок переоформляється на ім'я ліквідаційної комісії, для чого подається рішення про ліквідацію підприємства і нотаріально посвідчена картка із зразками підписів уповноважених членів ліквідаційної комісії і відбитком печатки підприємства, що ліквідується. Ліквідаційна комісія вживає заходів щодо закриття додаткових рахунків.

Поточні рахунки закриваються в установах банку на підставі:

- а) заяви власника рахунку;
- б) рішення органу, на який у законодавчому порядку покладено функції з ліквідації або реорганізації підприємства;
- в) відповідного рішення суду або арбітражного суду про ліквідацію підприємства чи визнання його банкрутом;
- г) на інших підставах, передбачених чинним законодавством України чи договором між установою банку та власником рахунку.

Власник рахунку має право порушити питання про розірвання договору в разі відсутності коштів на кореспондентському рахунку банку та ін. У даному випадку залишки коштів власника рахунку, які неможливо перерахувати на поточний рахунок, відкритий в іншому банку, через їх відсутність на кореспондентському рахунку попереднього банку, обліковуються на рахунку № 2903 «Кредиторська заборгованість клієнтів за недіючими рахунками» на окремому субрахунку кожного клієнта.

У разі наявності на рахунку, що закривається, залишків коштів установа банку на підставі платіжного доручення власника рахунку перераховує такі залишки на інший відкритий цим підприємством рахунок (основний чи додатковий). У разі наявності у підприємства лише одного (основного) рахунку для його закриття та перерахування залишків коштів необхідно відкрити додатковий рахунок.

У разі закриття основного поточного рахунку, на якому обліковується картотека заборгованості, у довідці про закриття рахунку зазначається перелік такої заборгованості та її сума, а розрахункові документи, не сплачені в строк, передаються спецзв'язком до банку, в якому відкрито додатковий рахунок. Відмова банку в прийнятті документів, не сплачених у строк, не допускається.

Експортні операції резидента фіксуються уповноваженими банками після одержання реєстрів вантажних митних декларацій в аналогічному журналі з одночасною вимогою від резидентів копії контракту та копії товарно-супровідних документів, що підтверджують момент фактичного перетину товаром митного кордону України.



При ненадходженні валютної виручки у встановлені строки або продукції за імпортом в Україну уповноважені банки у тижневий термін подають інформацію про це комісіям при регіональних управліннях НБУ за місцем реєстрації резидента.

Після закінчення встановлених строків надходження виручки в іноземній валюті або продукції через три тижні, які необхідні для одержання резидентом індивідуального дозволу на перевищення цих термінів, банки нараховують пеню з резидентів у розмірі 0,3 % від суми неодержаної виручки (митної вартості недопоставленої продукції) у іноземній валюті, перерахованої за офіційним поточним валютним курсом на день нарахування пені. Загальний розмір пені не може перевищувати розміру заборгованості. Банки нараховують пеню за прострочення термінів розрахунків і 20 числа поточного місяця повідомляють про це Державну податкову адміністрацію за місцем реєстрації резидента, яка дає розпорядження на безакцептне списання пені з рахунку резидента.

Зарахування коштів на поточний рахунок в іноземній валюті фізичної особи-резидента, яка займається підприємницькою діяльністю, та використання коштів з цього рахунку здійснюється за режимом поточного рахунку в іноземній валюті юридичних осіб-резидентів.

Кошти, що надійшли на користь резидентів, які виступають посередниками, повинні бути перераховані на рахунок останніх протягом 5 робочих днів з моменту отримання посередником письмового підтвердження про зарахування відповідних коштів на його банківський рахунок, але не пізніше 12 днів з моменту фактичного надходження цих коштів на банківський рахунок посередника згідно з Правилами здійснення операцій на міжбанківському валютному ринку.

#### 4. МИТНЕ ОФОРМЛЕННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Відповідно до Митного кодексу України порядок переміщення через митний кордон України товарів і транспортних засобів, митне регулювання пов'язане зі встановленням та стягненням податків і зборів, процедурою митного контролю та оформленням, боротьбою з контрабандою та порушеннями митних правил, спрямоване на реалізацію митної політики України та становить митну справу держави.

У митній справі Україна додержується визнаних у міжнародних відносинах систем класифікації та кодування товарів, єдиної форми декларування експорту та імпорту товарів, митної інформації, забезпечує виконання норм і стандартів міжнародних договорів України.

Принципи, на основі яких здійснюється митне регулювання передбачають:

виключну юрисдикцію України на її митній території та виключну компетенцію митних органів України щодо здійснення митної справи;

законність;

єдиний порядок переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України;

системність;

ефективність;

додержання прав та охорона законом інтересів фізичних і юридичних осіб;

гласність та прозорість.

Обов'язковою умовою переміщення товарів та інших предметів через митний кордон України є митне оформлення та проходження митного контролю. Митний контроль здійснюється службовими особами митниці шляхом перевірки документів, необхідних для такого контролю, митного огляду транспортних засобів, товарів та інших предметів, особистого огляду, переогляду, обліку предметів, які переміщуються через митний кордон України.

Митне оформлення зовнішньоекономічних операцій здійснюється службовими особами митниці в місцях визначених митними органами в пунктах пропуску через митний кордон України або в інших місцях митної території України, в межах якого митні органи здійснюють митні процедури, тобто в зоні митного контролю.

Митний орган може відмовити у здійсненні митного оформлення. У разі відмови у митному оформленні та пропусканні через митний кордон України товарів і транспортних засобів митний орган зобов'язаний видавати зацікавленим особам письмове повідомлення із зазначенням причин відмови та вичерпним роз'ясненням вимог, виконання яких забезпечить можливість митного оформлення та пропускання цих товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

Митне оформлення переміщення через кордон товарів та інших предметів здійснюється із застосуванням уніфікованого адміністративного документа - вантажно-митної декларації (ВМД).

Процес митного оформлення при імпорті товару на митну територію України включає у себе наступні етапи:

1. Підприємство звертається до внутрішньої митниці для оформлення попередньої ВМД на імпорт товару і при необхідності сплачує належні платежі.
2. За умови правильності складення декларація оформлюється митницею і вводиться у центральну базу даних за допомогою супутникового зв'язку.
3. Товар прибуває на кордон. Перевізник звертається до прикордонної митниці.
4. Прикордонна митниця шляхом перегляду ВМД у центральній базі даних звіряє дані перевізника і вантажу з наявними. Проводиться огляд вантажу.
5. За відсутності зауважень вантаж направляється у внутрішню митницю для подальшого митного оформлення. У центральній базі даних робиться відмітка про пропуск вантажу.

Остаточне митне оформлення вантажу здійснюється у внутрішній митниці. При цьому перевірка ВМД проходить декілька етапів контролю, які проводяться працівниками відповідних підрозділів митниць. При необхідності додаткових досліджень товарів або поглибленого вивчення наданих декларантом документів співробітниками митниці, які перевіряють ВМД, може бути направлено запит, до митної лабораторії для уточнення хімічного складу товару, до відділу технічних засобів контролю для проведення контролю носіїв інформації, відділу тарифів і вартості

для перевірки заявленої вартості та експертизи сертифікатів, які засвідчують країну походження товарів, тощо. Завершення митного оформлення на кожному етапі фіксується відтисками штампів контрольних відміток на зворотному боці ВМД. Митне оформлення ВМД може бути остаточно завершено тільки після проведення всіх необхідних видів контролю.

Для здійснення митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України необхідно подати затверджений постановою Кабінету Міністрів України перелік документів (табл. 3.1).

Вантажно-митна декларація - письмова заява встановленої форми, що подається митному органу і містить відомості про товари та транспортні засоби, які переміщуються через митний кордон України, митний режим, у який вони заявляються, а також іншу інформацію, необхідну для здійснення митного контролю, митного оформлення, митної статистики, нарахування податків, зборів та інших платежів.

Декларування товарів, майна та інших предметів здійснюється суб'єктами ЗЕД самостійно або на договірній основі через організації, визначені митницею як декларанти. Визнання підприємства як декларанта і допущення його до декларування на підставі договору здійснюється шляхом видачі митницею такому підприємству відповідного свідоцтва. Декларант несе юридичну відповідальність за відомості, зазначені у ВМД.

Вантажна митна декларація складається на партію товарів за умови, що до всіх товарів означеної партії застосовується єдиний митний режим. Якщо партія складається з товарів, що мають різні коди за правилами кодифікації за Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД), а також у випадках, коли товари з однаковим кодом УКТ ЗЕД мають різні дані (країна походження, торгуюча країна, валюта оцінки та ін.), які впливають на застосування до таких товарів неоднакових заходів тарифного та (або) нетарифного регулювання, інших заходів державного контролю, складається додатковий аркуш ВМД (МД-3), який дає можливість декларувати товари ще трьох найменувань.

Товарно-транспортні документи на перевезення (товарно-транспортні накладні) - це документи, які супроводжують транспортні засоби. Вони свідчать про укладання договору на перевезення вантажів.

Залежно від обраного виду транспорту, яким перевозяться вантажі, у якості товаротransпортного документа може використовуватись: міжнародна

автомобільна накладна (CMR); авіаційна вантажна накладна (Air Waybill); залізнична накладна (УМВС (СМГС), ЦІМ (СІМ)); морський коносамент (Bill of Lading).

Зовнішньоекономічний договір (контракт) - це матеріально оформлена угода підприємства та іноземних контрагентів, яка визначає встановлення, зміну та припинення їх взаємних прав та обов'язків у сфері ЗЕД.

Рахунок-фактура (invoice) - вид комерційного рахунку; окрім свого основного призначення як документа, в якому зазначено суму належного за товар платежу на підставі укладеного договору купівлі-продажу, рахунок-фактура може бути використаний як супровідний документ.

Облікова картка суб'єкта ЗЕД - це документ, що підтверджує реєстрацію суб'єкта ЗЕД у митних органах України.

Лист про погодження подається підприємством, розміщеним поза зоною діяльності митного органу.

Довідка про проведення декларування валютних цінностей - документ, який підтверджує відсутність незаконного знаходження валютних цінностей, доходів та майна, що належать резиденту України і знаходяться за її межами.

Книжка МДП (Carnet TIR) - це митний вантажно-супровідний документ, що дає право перевозити вантажі через кордони держав у опломбованих митницею кузовах автомобілів чи контейнерах зі спрощенням митних процедур. Документ покриває автомобільні і залізничні перевезення вантажів між державами, що визнали «Митну конвенцію про міжнародні перевезення вантажів з використанням книжки міжнародного дорожнього перевезення (МДП)».

Книжка АТА - комплект митних пропускних документів на тимчасовий ввіз, тимчасовий вивіз і транзитне перевезення визначених вантажів

Калькуляція собівартості на одиницю продукції - документ, який складається економічною службою підприємства для визначення собівартості продукції.

Сертифікат якості видається виробником даної продукції і містить основні технічні характеристики і якісні параметри товару.

Сертифікат походження показує, в якій саме країні, яким підприємством і коли було виготовлено товар.

Сертифікат відповідності засвідчує відповідність якісних параметрів імпортного товару державним стандартам. Якщо даний товар вже сертифіковано в іншій країні, стандарти якої аналогічні українським, то видається сертифікат визнання.

Ветеринарний сертифікат видається на всю продукцію тваринного походження, що перетинає митний кордон.

Фітосанітарний сертифікат видається на всю продукцію рослинного походження і підтверджує відсутність у ній збудників хвороб, шкідливих домішок.

Карантинний сертифікат має видаватись на будь-яку продукцію, яка імпортується з країни чи регіону, на території якого діє карантин з приводу певного захворювання.

Дозвіл органу екологічного контролю - документ, який підтверджує погодження органів екології з якістю продукції, що підлягає відвантаженню, шляхом відмітки товаротранспортної накладної печаткою.

При переміщенні через митний кордон та проходження митного контролю процес митного оформлення за договором-доручення можливо «доручити» митному брокеру (посереднику).

Митний брокер (посередник) - це підприємство, що здійснює декларування товарів і транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон України, і має ліцензію на право здійснення митної брокерської діяльності, видану спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі митної справи.

Митним брокером може бути тільки підприємство-резидент. Від імені цього підприємства декларування товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, може здійснювати його відокремлений структурний підрозділ (філія, представництво, тощо). Він виконує повноваження у обсязі, встановленому за дорученням особи, яку представляє, здійснює будь-які операції, пов'язані з пред'явленням митному органу товарів, транспортних засобів та документів на них до митного оформлення.

Інформація, отримана митним брокером та його працівниками від особи, яку вони представляють у процесі здійснення митних процедур, може використовуватися виключно для цілей цих процедур. За розголошення інформації, що становить комерційну таємницю, або є конфіденційною, митний брокер несе відповідальність згідно чинного законодавства.

Для перевезення між митними органами товарів, що перебувають під митним контролем, без застосування при цьому заходів гарантування доставки товарів до митного органу призначення на основі договору здійснює митний перевізник - підприємство-резидент, що працює на підставі ліцензії на право здійснення діяльності митного перевізника, яка видана спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі митної справи.

Таким чином, розглянуті процедури регулювання зовнішньоекономічної діяльності тарифними та нетарифними методами вказують на те, що митне оформлення є важливим інструментом захисту економічних та соціальних інтересів суб'єктів господарювання, держави та її населення.

#### **Рекомендована література:**

1. Борщ Л. М. Інвестування : теорія і практика : навч. посіб. / Л. М. Борщ. - К. : Знання, 2007. - 658 с.
2. Гуріна Г. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / Г. С. Гуріна, М. Г. Луцький, Т. Л. Мостенська, В. О. Новак. - К. : «Сузір'я», 2007. - 425 с.

### **Тема 5. Планування зовнішньоекономічної діяльності готельно -ресторанного господарства**

**Мета:** розглянути ефективність виходу підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на міжнародні ринки , розкрити сутність планування при здійсненні ЗЕД.

План:

1. Сутність планування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
2. Місія та цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Особливості аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

## 1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Планування, з однієї сторони, це вид управлінської діяльності, функція, з іншої сторони - процес. У загальному розумінні, **планування зовнішньоекономічної діяльності** - це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей та завдань зовнішньоекономічної діяльності, з подальшим розробленням та здійсненням комплексу послідовних взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їх досягнення (визначення методології, аналізу та прогнозування усіх недоліків і переваг, забезпечення необхідним обсягом ресурсів) з метою досягнення результативності зовнішньоекономічної діяльності. Планування зовнішньоекономічної діяльності являє собою послідовний процес, завдяки реалізації якого визначають стратегічні, тактичні й оперативні цілі такої діяльності, формується та реалізується комплекс взаємопов'язаних заходів управлінського впливу задля оптимізації процесу досягнення цілей.

Методологія планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності базується на таких основних категоріях як показники, принципи, методи, стратегії, ресурси та технологія. Саме процес планування зовнішньоекономічної діяльності - це пошук найкращого взаємозв'язку всіх цих категорій між собою при прийнятті рішень у контурі управління.

Планування є першим об'єктивно необхідним кроком у діяльності будь-якого підприємства-суб'єкта ЗЕД. Визначаючи бажані та можливі орієнтири майбутньої діяльності на світовому ринку, аналізуючи зовнішнє середовище підприємства намагаються зменшити можливість впливу негативних зовнішніх факторів і ступінь ризику, пов'язаного з їх виникненням.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності планування вирішує наступні основні завдання:

- формування функціонально-прикладних принципів високоефективної та стабільної ЗЕД;
- розроблення й розв'язання системних проблем і завдань щодо забезпечення фінансово-економічної ефективності ЗЕД у конкретних сферах економічної діяльності;
- розроблення методологічних, теоретичних та функціонально-прикладних методів і способів організації, управління, регулювання й контролю за діяльністю підприємств на різних ринках;
- систематизація світової економічної інформації для формування відкритої ринкової системи з урахуванням економічних, екологічних, соціальних та інших факторів;
- управління ЗЕД на принципах її інтеграції у світову економіку і взаємовигідного співробітництва;

- дослідження суті та специфіки механізму функціонування ЗЕД в Україні на сучасному етапі;
- дослідження й застосування нормативної бази щодо регулювання ЗЕД підприємств;
- визначення, аналіз і оцінка можливостей задіяння сучасних фінансово-економічних механізмів ЗЕД для підприємств різних форм власності;
- дослідження специфіки запровадження різних форм виходу на зовнішні ринки й основних процедур щодо укладання зовнішньоекономічних контрактів, вміння оцінювати і розробляти відповідні висновки щодо визначення ефективності укладених угод ЗЕД підприємства.

Динаміка соціально-економічного середовища, його трансформація, стрімке входження України у світовий інтеграційний процес, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності спонукає прагнення закріпитися на конкретному ринку. У даному випадку ефективне планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах надає наступні переваги:

- планування стимулює перспективне мислення менеджерів-керівників;
- веде до чіткої координації діяльності всіх підрозділів підприємства;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень у визначені терміни в майбутньому;
- сприяє чіткому визначенню підприємством своєї місії та цілей;
- покращує забезпечення фірми необхідною інформацією;
- допомагає раціональному використанню та розподілу ресурсів;
- сприяє активізації вивчення світового ринку, пошуку необхідних партнерів по бізнесу;
- робить фірму підготовленою до реакції на зміну нестійкої кон'юнктури ринку та дій контрагентів;
- полегшує контроль за діяльністю на підприємстві.

У світовій практиці планування, залежно від ступеня невизначеності результатів подій, тимчасових змін у встановлених цілях та їх межах, використовують різні типи планування зовнішньоекономічної діяльності.

Залежно від періоду часу, який охоплюють бізнес-плани, складені на підприємстві, планування поділяється на три види: довготривале, середньотривале і короткочасне.

**Короткочасне планування** - це вироблення планів на 1-2 роки. Здебільшого, це річні плани, які складаються з конкретних завдань зі здійснення експортно-імпортних операцій, тобто інформацію про строки, обсяги, асортимент, якість, черговість поставок, тощо.

**Середньотривале планування** розраховане на більш довгий період часу - приблизно до 2-3 років, воно конкретизує орієнтири, визначені у довготривалих планах. У сфері зовнішньоекономічної діяльності середньотривалі плани формують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, розширенням чи звуженням експорту (імпорту), пошуком нових ринків збуту і т.д.

**Довготривале планування** охоплює ще довші періоди часу. Деякий час довготривале планування ототожнювалося із стратегічним, але зараз ці два поняття розглядаються окремо. Стратегічне планування за своїм змістом і напрямом набагато складніше довготривалого. Довготривале планування може бути складовою частиною загально-стратегічного планування.

## 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Теоретичну сутність планування являє собою вміння визначати головні господарські, економічні й соціальні цілі та стратегічну мету підприємства, оцінити ресурси, потрібні для досягнення запланованих завдань, і потенційні кінцеві результати та наслідки в разі ефективної або неефективної господарської діяльності. У сфері зовнішньоекономічної діяльності планування означає також вміння визначати її специфічну мету як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета зовнішньоекономічної діяльності не має суперечити загальній усталеній стратегії підприємства, навпаки, вона повинна бути спрямована на успішне здійснення головних завдань за рахунок ефективного включення зовнішніх факторів економічного росту.

**Місія** (у перекладі з лат. означає завдання, призначення, покликання) - це чітко виражена соціальна причина існування організації. Вона є найбільш широким за змістом та рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку, рішенням, що приймається керівництвом підприємства. У широкому розумінні, місія є стисло сформульованою філософією організації, яка відображає цінності, вірування і принципи, що покладені засновниками при презентації її майбутньої діяльності перед суспільством. Місія характеризує сутність об'єкта управління, користь від його діяльності для країни та суспільства, мету його існування, місце і призначення.

Аналізуючи елементи, з яких складається поняття місії, голландський економіст та підприємець Ханс Віссема розподіляє її на кредо та образ організації. Цей поділ дозволяє більш наочно уявити важливість процесу визначення місії, його безпосередній вплив на організаційну культуру та імідж організації, а також їх взаємозв'язок.

**Кредо** (лат. credo) - переконання, погляди, основи світогляду, символ віри. Тобто кредо визначає загальну філософію організації, що закладається в основу для подальшої побудови організаційної культури.

Другу складову місії - образ організації, можна інтерпретувати як відображення, уяву, оцінку корисності її діяльності для суспільства, що складається у людей, в першу чергу, споживачів продукції.



Якщо розглядати місію, як світогляд, символ віри, то її можна вважати заявою, основою, першим складовим елементом побудови майбутньої організаційної культури підприємства.

Місія закладає загальні орієнтири функціонування організації. Більш конкретні бажані досягнення у діяльності організації визначаються як її цілі. Планування містить у собі систему цілей щодо основних напрямів діяльності підприємства, орієнтованих на виконання ним своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії. Складовою частиною стратегічного планування може бути як внутрішня, так і зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Після визначення місії підприємства формуються його цілі за такими основними напрямками як виробничо-технологічний, господарсько-економічний, науково-технічний, зовнішньоекономічний (цілі експорту та імпорту), соціальний, екологічний.

Цілі - це кінцевий очікуваний стан або результат роботи організації. Вони повинні відповідати певним загальноствановленим вимогам, а саме бути:

- реально досяжними;
- конкретно сформульованими;
- підлягати кількісному вимірюванню;
- достатньо гнучкими для корегування у ході виконання;
- взаємопов'язані з місією і головними цілями діяльності;
- враховувати інтереси власників і виконавців.

### 3. ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності є відкритими соціально-економічними системами, які знаходяться під впливом багатьох факторів зовнішнього середовища. Процес планування і визначення цілей починається і визначення цілей, дослідження та аналізу зовнішнього середовища.

За впливом зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання виокремлюють фактори прямої та непрямої дії.

До **факторів прямої дії** (макрорівень) відносяться складові, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Це споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів та їх доступні обсяги, законодавство, посередники та економічні умови господарювання.

**Споживачі** відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств у наслідок того, що вони є потенційними покупцями продукції та послуг підприємства, що

здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Вплив на споживачів може здійснюватися, наприклад, через РЯ-технології та рекламу.

**Конкуренти** - фізичні особи або інституційні суб'єкти у зовнішньоекономічній сфері, між якими відбувається суперництво внаслідок того, що вони зацікавлені у досягненні однакових або близьких за змістом цілей і використовують близькі за своїми якісними характеристиками ресурси.

Аналіз рівня конкуренції складається з таких етапів:

- оцінка специфіки конкурентної боротьби на зовнішньому ринку на основі кількісних і якісних параметрів, а також дослідження показників у динаміці;
- оцінка діяльності основних компаній-конкурентів;
- складання досьє на конкурентів;
- визначення конкурентних переваг власної продукції на світовому товарному ринку та на товарних ринках країн збуту;
- визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Постачальники ресурсів.** При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують різноманітні сировинні, матеріальні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові ресурси. Оцінка постачальників відбувається на основі таких критеріїв як вартісні та якісні властивості ресурсів, що постачаються; можливості безперебійного постачання та заміни й комбінування з іншими факторами виробництва; достатність інвестиційних ресурсів, терміни кредитування; кваліфікованість і професіоналізм людських ресурсів; потенціал розвитку довгострокової взаємодії.

**Законодавство** формує зовнішньоекономічну, інвестиційну та інноваційну, миту та податкову політику, визначає правила та ефективність підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. При аналізі зовнішнього середовища необхідно враховувати складність, рухливість та деякі протиріччя вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази.

**Посередники** на зовнішньому і внутрішньому ринках забезпечують комплекс операцій з організації та забезпечення процесу купівлі-продажу, що реалізується за дорученням первинних продавців (виробників) та кінцевих покупців (споживачів).

**Фактори непрямої дії** впливають на організацію не безпосередньо, а через дію певних чинників. До них відносяться міжнародні події, рівень науково-технічного прогресу, політичне середовище, ринкова інфраструктура, ринковий попит, соціальне і культурне становище.

**Міжнародні події** впливають на економічну активність на зовнішніх ринках та визначають пріоритетні напрями розвитку економіки. Процеси міжнародного розподілу праці формують умови виходу підприємств на світовий ринок.

**Рівень науково-технічного прогресу** визначає потребу в інноваціях, нових товарах та послугах, в оновленні основних фондів, що, в свою чергу, пов'язане зі збільшенням обсягів інвестування.

Стабільне **політичне середовище** країни суттєво впливає на її інвестиційну привабливість, на рівень міжнародного товарообміну, визначає напрями зовнішньоекономічної діяльності як власних, так і закордонних суб'єктів господарювання. Важливим завданням зовнішньоекономічної політики країни є забезпечення збуту національних товарів на ринках інших країн, створення відповідних умов для національних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та захисту внутрішнього ринку.

Однією з важливих умов функціонування ринку є наявність розвинутої **ринкової інфраструктури**. Від рівня її розвитку залежить у кінцевому підсумку і ефективність функціонування ринкової економіки. У свою чергу, за рівнем розвитку ринкової інфраструктури можна судити і про ступінь розвитку ринкових відносин у тій чи іншій країні. Тому необхідною умовою дієвості ринкових відносин є створення відповідної інфраструктури ринку.

**Ринковий попит** характеризує кон'юнктуру ринку, аналіз якої в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища дозволяє експортувати та імпортувати продукцію за найбільш вигідними цінами, раціонально маневрувати наявними ресурсами, оптимізувати виробництво товарів або надання послуг відповідно до очікуваних обставин. Для складання прогнозу ринкового попиту та кон'юнктури зовнішніх ринків зазвичай створюють експертну групу, яка на основі ретельного аналізу та оцінки наявної ситуації визначає основні тенденції розвитку ринку на перспективу, встановлює потенційні можливості та надає прогнози розвитку бізнесу.

**Соціальне і культурне становище** визначає суспільні демографічні норми, поведінку, цінності, культуру, традиції споживання і її вплив на структуру та обсяги зовнішніх ринків товарів у країнах певної географічної зони.

Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність аналізують зовнішнє середовище з метою виявлення власних конкурентних переваг і потенційних загроз, що можуть виникати при здійсненні експортно-імпортних операцій. Границі зовнішнього середовища майбутньої діяльності визначаються у результаті стратегічного аналізу місць розташування міжнародного ринку певних товарних та географічних сегментів.

Процес аналізу сегменту зовнішнього середовища складається з певних етапів та має особливості в залежності від галузевого спрямування підприємства, а саме:

1. Збір даних про стан певного сегменту зовнішнього середовища.

2. Розподіл інформації відповідно до стратегічних цілей підприємства, прийнятих критеріїв по групах за важливістю і ступенем впливу.
3. Визначення ключових подій і тенденцій у визначеному сегменті міжнародного ринку (торговий контроль, створення митних кордонів, введення обмежень на вивіз та ввіз певних видів товарів).
4. Оцінка впливу тенденцій на діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД.
5. Прогноз розвитку ситуації й оцінка її впливу на діяльність підприємства.

**Внутрішнє середовище** організації складає сукупність ситуаційних факторів, які підлягають прогнозуванню і керуванню. До них відносяться цілі, матеріально-технічні, фінансові та людські ресурси, технологія, завдання, організаційна культура та структура управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

**Цілі** є основним, центральним елементом внутрішнього середовища підприємства та, безсумнівно, відіграють першочергову роль у його діяльності. У свою чергу, всі елементи внутрішнього середовища взаємопов'язані між собою.

Обмеженість **ресурсів, матеріально-технічних, фінансових і людських**, породжує серед товаровиробників конкуренцію щодо їх використання та розподілу, а отже обумовлює вибір оптимального варіанту їх застосування. Альтернативний характер використання обмежених ресурсів висуває на передній план проблему економічного вибору - вибору найкращого серед альтернативних варіантів, що дозволяє досягти максимального задоволення потреб за мінімум витрат.

**Завдання** - визначений перелік робіт, що повинен бути виконаний певним способом відповідно до обраної технології та за визначений період часу.

**Технологія** - це взаємозв'язок кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання зовнішньоекономічної діяльності, в рамках якої відбуваються бажані зміни, пов'язані з матеріально-технічними, фінансовими та людськими ресурсами.

**Організаційна структура управління** повинна бути побудована таким чином, щоб взаємовідносини рівнів управління та видів робіт дозволяли найбільш ефективно досягати цілі підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках. У даному випадку необхідно враховувати спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством: прямий, що передбачає безпосередню взаємодію виробника зі споживачем або непрямий — через посередників.

**Корпоративна культура управління** являє собою сукупність зв'язків між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності, яка ґрунтується на використанні досягнень науки управління. Культура управління дає змогу орієнтувати всі підрозділи підприємства і окремих

працівників на досягнення спільних цілей, мобілізує їх ініціативу, поліпшує комунікаційні процеси, затверджує норми і принципи гуманістичної моралі, етики і права.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства на міжнародному ринку, при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності необхідно проводити аналіз внутрігосподарських показників діяльності, також аналіз та оцінку зовнішнього середовища і умов функціонування підприємства. Для підтримки фінансової стабільності необхідний постійний моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх факторів його функціонування.

#### **Рекомендована література:**

1. Закон України від 16.04.1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність" // Укр. митниця: Довідник. - К: Лібра, 1993. - 67 с.
2. Бовтрук Ю.А. Вступ до спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності": навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2007. - 153с.
3. Пазуха М.Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення): навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Українська академія бізнесу та підприємництва. - К. : ЦУЛ, 2012. - 230с.
4. Ставська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислового виробництва шляхом дотримання механізмів якості. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). Мелітополь, 2013. - №2(22), С. 244 -253.
5. Ставська Ю.В. Перспективи розвитку експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах Євроінтеграції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2018 – Випуск 5 (16) 2018. – С. 29- 37. Режим доступу до ресурсу: [http:// www.Easterneurope-emb.in.ua/16-2018-ukr](http://www.Easterneurope-emb.in.ua/16-2018-ukr)

### **Тема 6. Управління організацією ЗЕД готельно -ресторанного господарства**

**Мета:** формування стійких організаційних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

#### ***План***

1. Організація та організаційний розвиток підприємств
2. Формування організаційних структур управління при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
3. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності через посередників

#### **1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**

Управління як економічна категорія характеризується впливом на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Створення організаційної структури і структури управління, створення системи взаємовідносин між структурними підрозділами або їх вдосконалення включає у себе поділ організації на підрозділи та встановлення взаємодії між ними, визначення повноважень і відповідальності посадових осіб. В основі структури управління лежать функції менеджменту. У процесі розвитку науки управління проектування організаційних структур управління почали пов'язувати зі стратегічним плануванням і вимогами зовнішнього середовища. Після планування, виникає необхідність створення, або коректування і реорганізації структури

управління організацією, яка була б здатна кращим чином реалізувати стратегічні плани відповідно до заявлених місії та цілей діяльності. Поділ організації на підрозділи і відділи, встановлення їх прав, обов'язків та шляхів взаємодії залежить від стратегічних планів і спрямований на реалізацію місії організації та способів досягнення її цілей.

Розвиток підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах динамічно змінного середовища міжнародного бізнесу передбачає постійне вдосконалення системи його управління. Необхідність змін визначається шляхом аналізу діючих форм управління підприємством, його структурних підрозділів і їх відповідність обсягу виконуваних функцій.

**Організаційна структура підприємства** - взаємозв'язки, які існують між підрозділами підприємства і його працівниками; спосіб і форма об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей. Структура підприємства за допомогою відповідної сукупності відносин і зв'язків усередині колективу забезпечує поєднання його складових, стійке існування і стабільне функціонування підприємства. Організаційна структура підприємства фіксується у графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців. Формально вона може бути представлена схемою взаємодії та координації технічних і людських елементів.

Схема організаційної структури підприємства відображає склад відділів, секторів та інших лінійних і функціональних служб. У схемі не може бути відображено лише такий елемент життєдіяльності підприємства, як людська поведінка, що впливає на порядок взаємодії й на зусилля щодо узгодження дій. Водночас людська поведінка визначає ефективність функціонування організаційної структури підприємства більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Вона дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням цілей компанії. За допомогою відповідної структури здійснюється перехід від стратегічних планів до координованих дій співробітників щодо їх виконання.

На дієвість і ефективність організаційної структури підприємства впливають: взаємозв'язки, що виникають між людьми та їхньою роботою, які відображаються у схемах організаційних структур і в посадових обов'язках; політика керівництва і методи, що використовуються для впливу на поведінку персоналу; повноваження та функції працівників підприємства на різних рівнях управління. За вмілого поєднання цих факторів створюється організаційна структура підприємства, що дає змогу досягати високої ефективності виробництва. З огляду на те, що будь-яка спільна діяльність людей потребує управління нею, організаційна структура підприємства не може існувати за межами відповідної організаційної структури управління - внутрішнього механізму відтворення і розвитку. Обидві ці структури слід розглядати як одне ціле на рівні синтезу.

Організаційна структура управління підприємством - система розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між органами управління та управлінським персоналом. Форма вияву сутності та змісту системи управління підприємством - його організаційна структура. Структура підприємства відображає просторово-часове розміщення його частин, взаємозв'язки між його елементами, а структура управління є механізмом реалізації взаємодії складових підприємства, у результаті чого воно стає активно діючою соціально-виробничою системою. Організаційна структура підприємства - органічна єдність організаційної структури виробництва та організаційної структури управління насамперед щодо виробничої організації, яка поза такою єдністю неможлива.

Структуризації піддаються системи, що є об'єктом вивчення та управління. Об'єкт структуризації - сама система управління, яка має власну структуру, що являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої і керованої підсистем з властивим їм упорядкованим розташуванням елементів і певною формою взаємозв'язку. Структура керуючої підсистеми (суб'єкт управління) - функціонально відособлена одиниця апарату управління (відділ, лабораторія, бюро), що, у свою чергу, є ланками структурного ланцюга управління. Сукупність ланок, сформованих на принципах функціонального розподілу управлінської праці по горизонталі - щабель управління. Найважливішими характеристиками організаційної структури підприємства є кількість ланок, ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й по горизонталі в системі управління. Якісні характеристики структури управління - її надійність, організованість, оперативність та ін.

Організаційні характеристики покладено в основу критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому. Критеріями оцінки раціональності організаційної структури підприємства є:

- відповідність обсягу виконуваних робіт кількості виконавців;
  - зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації;
- відсутність паралелізму і дублювання функцій;
  - оптимальне поєднання централізації та децентралізації виконавців, функцій, прав відповідальності;
  - дотримання норм керованості, ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва та управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати роботи.

## **2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Керівництво підприємства має право самостійно визначати форми та методи роботи на зовнішньому ринку, створювати внутрішні й зовнішні структурні підрозділи. Зазвичай підприємство, яке планує реалізовувати власну продукцію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, може мати у своєму складі наступні підрозділи:

1. Виробничі відділи, що займаються безпосередньо виготовленням та випуском продукції.
2. Функціональні відділи (збуту, маркетингу, постачання, транспортний, реклами, юридичний, економічний, науково-дослідний, інженерно-конструкторський та ін.).
3. Адміністративні відділи (плановий, фінансовий, бухгалтерський, відділ кадрів та ін.).
4. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків.
5. Функціонально-адміністративні підрозділи, які забезпечують зовнішньоекономічну діяльність підприємства.
6. Закордонні філії.

Взаємозв'язок між окремими підрозділами складає організаційну структуру підприємства. Мета проектування організаційних структур підприємств - встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, розподіл між ними повноважень, прав, визначення кола обов'язків і відповідальності.

Організаційна структура може визначатися залежно від ряду чинників, у тому числі, від місця розташування, виду закордонних операцій, їхнього обсягу, складу і характеру впливу на загальну ефективність роботи підприємства.

Вихід підприємства на зовнішні ринки може поділятися на два варіанти:

- 1) безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну організацію, фірму або її спеціалізований відділ зовнішньоекономічних зв'язків;
- 2) вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємстві виправдано, якщо:

- виготовляється великий обсяг експортної продукції;
- планується здійснювати зовнішньоторговельні операції регулярно;
- випускається якісна продукція з високим рівнем конкурентоспроможності або унікальна за своїми властивостями;
- у даному сегменті світового ринку існує невисокий рівень конкуренції;
- продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- на підприємстві є необхідна кількість фахівців у сфері управління зовнішньоекономічними операціями.

### **3. ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПОСЕРЕДНИКІВ**

Значна кількість угод у сфері зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою посередників. Функція організації взаємодії охоплює також побудову взаємовідносин з посередниками при виконанні зовнішньоекономічних операцій.

Посередництво - сукупність видів діяльності, виконуваних фізичними та юридичними особами, які забезпечують просування створеної виробником продукції до споживача. Суб'єктами посередницької діяльності є юридичні організації та фірми (брокерські, маклерські, дилерські, агентські та ін.), з одного боку, та фізичні особи (агенти, брокери, дилери, маклери, комісіонери, комівожери) - з іншого. Такі операції здійснюються за дорученням виробника, постачальника, споживача та інших суб'єктів.

Посередницькими операціями є: пошук партнерів для налагодження ділових контактів, підготовка договірної та контрактної документації, укладення договорів (контрактів), здійснення маркетингових досліджень, транспортно-експедиційні операції, кредитно-фінансове обслуговування (отримання капіталів у кредиторів та їх використання для надання авансових позик, купівлі цінних паперів, тощо), страхування, рекламні послуги, післяпродажне обслуговування та ін. За свою діяльність посередники отримують винагороду: 2-12 % від прибутку.

Водночас використовують такі форми винагороди:

- прогресивна (із збільшенням обсягів реалізованої продукції зростає частка винагороди);
- регресивна (із збільшенням обсягів реалізованої продукції величина винагороди зменшується);
- лінійна (винагорода незмінна незалежно від обсягів реалізованих товарів);
- прямопропорційна (розмір винагороди зростає із збільшенням прибутків) та ін.

Винагорода посередників є платою за виконану ними роботу і продану посередницькій фірмі робочу силу, а також за ризик (у разі виконання посередницьких функцій фізичною особою за нагромаджені нею кошти або отримані кредити).

**Посередник** - юридична або фізична особа, яка налагоджує зв'язки між виробниками і споживачами з метою прискорення й полегшення руху, обігу продукції, валюти, інформації. Посередниками є комерційні агенти, брокери, дилери, маклери, комісіонери та консигнатори. З



розвитком ринкових відносин і розширенням товаровиробництва виникає особливий вид посередників — маркетингові. Такі фірми-посередники допомагають підприємствам у просуванні, збуті й розповсюдженні їхніх товарів серед споживачів. До маркетингових посередників належать торгові посередники, фірми-спеціалісти з організації товаропросування, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові установи. Посередники виступають інструментами для створення трьох форм корисності: місця, часу і придбання. Доставляючи товари й послуги від виробників до споживачів, посередники забезпечують їхню доступність у зручному місці та в потрібний час, спрощуючи процес обміну. Вони також виконують специфічні допоміжні функції:

- 1) надання торговельних послуг;
- 2) забезпечення інформацією про ринок;
- 3) підтримка в просуванні товарів і стимулювання збуту;
- 4) відбір, стандартизація і фасування товарів;
- 5) зберігання товарів на складах;
- 6) транспортування товарів до місць продажу;
- 7) розподіл ризику;
- 8) фінансування виробників;
- 9) спрощення купівлі.

Послуги посередників можуть реально зменшити ціну, яку споживачі сплачують за товари і послуги, незважаючи на те, що посередники отримують прибуток (гонорар) за кожний проданий виріб. Посередники роблять зайвими численні контакти між виробниками і споживачами, які за відсутності посередників були б необхідними. Посередники існують, оскільки вони ефективніші й раціональніші, ніж виробники. Скорочуючи кількість угод між виробниками і кінцевими споживачами посередники зменшують загальні витрати розподілу.

Існує два основні типи посередників: оптовики та роздрібні торговці. Перші продають товари роздрібним торговцям, іншим оптовикам, інституціональним споживачам - урядовим відомствам, установам і організаціям, а також комерційним підприємствам, кожне з яких або перепродує ці товари, або використовує їх для виробництва власної продукції. Другі - реалізують товари населенню.

Відповідно до напрямку діяльності посередника розрізняють біржових, маркетингових, фінансових та фондових посередників.

**Посередник біржовий** - член біржі, який має право здійснювати біржові угоди; здебільшого фізичні особи, а в окремих країнах - акціонерні банки. Порядок здійснення біржових угод таким посередником регламентують біржове законодавство, статут біржі та особливі брокерські статuti і звичаї.

**Посередник маркетинговий** - торгові посередники, різноманітні агентства та кредитно-фінансові установи, які допомагають підприємствам, компаніям у просуванні та реалізації їхніх товарів.

**Посередник фінансовий** - фінансово-кредитні інститути (банки, страхові компанії, пенсійні фонди та ін.), що акумулюють вільні грошові кошти фізичних та юридичних осіб, а також залучають їх на ринку позичкових капіталів через інвестиції у цінні папери й іншими методами.

**Посередник фондовий** - має право здійснювати операції з цінними паперами. Це брокерські фірми, комерційні банки та фінансові компанії.

Використання послуг посередників з високим рівнем комерційної кваліфікації особливо доцільне на першому етапі виходу на закордонний ринок. Залученні посередники одержують право власності на продукцію і товари фірми в країні базування. Крім того, платежі здійснюються у валюті країни виробника продукції, і тому не виникає проблем із переведенням фінансових коштів. У фірми також не виникає потреби в фінансуванні нових маркетингових програм.

Під **торгово-посередницькими операціями** розуміють операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням фірм-виробників незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними. Фірми-посередники зацікавлені в тривалих стосунках з постачальниками і проводять операції за свій рахунок, від свого імені.

Розрізняють наступні види торгово-посередницьких організацій: торгові фірми, комісійні, агентські та брокерські фірми та фектори. **Фектор** -торговий посередник (фінансовий спеціаліст), що займається збиранням різноманітних фінансових надходжень та кредитів для своїх клієнтів.

До торгових фірм відносяться: торгові доми, експортні, імпорتنі, оптові, роздрібні фірми, дистриб'ютори та стокісти. **Стокіст** (від англ. stock -запас, капітал, майно) - фірма країни-імпортера, що здійснює експортно-імпортні операції за спеціальною консигнаційною угодою, має власні склади, купує та продає товари від свого імені й за свій рахунок.

Комісійні та агентські фірми також поділяються в залежності від виконуваних операцій на експортні чи імпортні. Брокерські фірми мають фахівців високої кваліфікації, які працюють за угодою з виробниками продукції і з великими банками, що дозволяє їм в окремих випадках фінансувати угоди під заставу товару.

Торгове посередництво досить широке поняття і містить у собі значне коло послуг, починаючи з пошуку закордонного контрагента, підготовки і укладання угоди, кредитування сторін і надання гарантій, оплати товару покупцем, проведення транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведення рекламних та інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки, здійснення технічного обслуговування і проведення інших операцій.

Залучення торгового посередника дає змогу: збільшити прибуток за рахунок підвищення обсягу збуту товарів і прискорення обігу капіталу; зменшити терміни зберігання готової продукції і передпродажного сервісу; знизити витрати на одиницю продукції; продаж товару безпосередньо в моменти покращання ринкової кон'юнктури, за більш високими цінами; посередники, існуючи поряд з кінцевими споживачами, одразу реагують на будь-які зміни попиту. Посередницькі операції регулюються законодавством держав у межах яких вони виконуються.

Одним з поширених видів посередницької діяльності є **співстрахування**. Це відносини у страхуванні, які передбачають страхування об'єкта за одним договором страхування кількома страховиками. За таких обставин два або більше страховики беруть участь визначеними частками у страхуванні одного і того ж ризику, видаючи спільні та окремі поліси, кожний на страхову суму у своїй частці. Страхові компанії ділять між собою в обумовлених частинах і страхову премію, і відповідальність щодо відшкодування витрат від страхових подій. Договір страхування містить умови, які визначають права і обов'язки кожного страховика. За наявності відповідної угоди між співстраховиками і страхувальником один із

співстраховиків може представляти всіх інших у взаємовідносинах із страхувальником, залишаючись відповідальним перед ним лише у розмірі своєї частки.

Співстрахування сприяє зменшенню ризику конкретного страховика, вирівнюванню страхових сум, а отже, - досягненню більшої стабільності кожного страховика (виконується умова центральної теореми теорії ймовірності). З юридичного погляду співстрахування і страхування - різні, а за економічною суттю - подібні. В обох випадках здійснюється розподіл страхових внесків і страхових виплат, наявна співучасть у преміях і страхових ризиках, координуються страхові фонди різних страховиків (перестраховиків), які одночасно беруть участь в одному й тому самому страхуванні.

Однак співстрахування - не цілком зручна форма, зокрема у випадках, коли страхова сума є великою, оскільки укладання угоди з багатьма страховиками з технічного боку - працемісткий процес. В окремих випадках страховики, які беруть участь у співстрахуванні, вимагають, щоб страхувальник брав на себе частину ризику. Іноді співстрахування розглядається як окремий випадок перестраховування, коли одночасно кілька страховиків за взаємної згоди приймають чи передають на страхування великі ризики. Співстрахувальні ознаки мають перестраховувальні пули (об'єднання). Пул базується на концепції взаємності, суть якої полягає у тому, що премія та суми збитків за відповідними ризиками передаються у пул, який розподіляє здійснення операцій між членами пулу відповідно до розміру переданої йому премії.

#### **Рекомендована література**

1. Гуткевич С. О. Інвестування : теорія і практика : навч. посіб. / С. О. Гуткевич. - К. : Вид. 2-ге, доп. - Полтава : ТОВ «АСМІ», 2011. - 258 с.
2. Гуткевич С. О. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, Ю. М. Сафонов, Д. В. Солоха, О. В. Беякова ; за заг. ред. С. О. Гуткевич. - Донецьк, 2011. - 362 с.
3. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. І. Дахно. - К. : ЦУЛ, 2009. - 568 с.

### **Тема 7. Управління персоналом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в готельно-ресторанних комплексах**

**Мета:** освоїти поняття основ управління персоналом підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Розкрити мету управління персоналом, як цілеспрямованої діяльність з підбору, навчання і найбільш повного використання знань, вмінь, праці робітників для досягнення цілей підприємства.

#### **План:**

1. Основи управління персоналом підприємств
2. Стратегія управління персоналом підприємств
3. Особливості управління персоналом у фірмах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність
4. Кадрова політика підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності
5. Сутність і значення мотивації персоналу
6. Ефективність управління персоналом
7. Соціальне партнерство як ефективна форма мотивації персоналу
8. Міжнародна міграція робочої сили

#### **1. Особливості управління персоналом у фірмах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність**

Розуміння зростаючої ролі особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і направляти відповідно до задач, які стоять перед підприємством формує сутність управління персоналом. В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей виробничий ресурс. Найбільших успіхів у бізнесі досягають ті підприємства, установи, організації, у яких керівники, персонал мають високу професійну підготовку.

Управління персоналом в розвинутих країнах світу направлене на радикальні зміни. Стверджується новий погляд на робочу силу як на один з ключових ресурсів економіки, який відображає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили в цілому і кожного працівника зокрема. Це простежується, з однієї сторони, в підвищенні вимог до робочої сили, а з іншої - у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави і особливо приватного бізнесу. Тому управління персоналом є об'єктивним процесом, який за допомогою якісних і своєчасних управлінських дій забезпечує успіх підприємств на ринку.

Засоби управління персоналом включають широке коло елементів: нормативно-правове забезпечення; інтелект працюючих, управлінські здібності персоналу; фінансове забезпечення підприємства; матеріальне і технічне оснащення робочих місць і службових приміщень; інформаційне забезпечення, технологія управління.

Персонал формує особовий склад підприємства, що виконує визначені функції. **Управління персоналом** є ефективним засобом забезпечення виконання поточних завдань і досягнення перспективних цілей.

**Стратегія управління персоналом** передбачає формування і реалізацію перспективного плану забезпечення потреб підприємства у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та стійкий розвиток у ринковому середовищі.

Стратегія управління персоналом пов'язана з кількісними та якісними змінами в структурі персоналу, в тому числі:

- збільшення або скорочення чисельності;
- зміни в професійній і кваліфікаційній структурі працюючих у зв'язку з розширенням виробництва або його перепрофілюванням;
- зміни в обсягах фінансування підготовки кадрів тощо.

В основі стратегії лежить політика управління персоналом, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

**Політика управління персоналом** - це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню підприємства конкурентоспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників. Складовими політики управління персоналом є: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика. Політика управління персоналом повинна співпадати з його принципами, реалізовуватися через визначення та виконання специфічних функцій та завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У внутрішніх положеннях організації про структурні підрозділи та посадових інструкціях розподіл завдань закріплюється за окремими виконавцями. Розподіл завдань та обов'язків виконавчих структур повинен доповнюватися їх обліком та періодичною звітністю виконавців. Поточний контроль за виконанням завдань з управління персоналом постійно здійснюють керівники всіх рівнів, які звітують на нарадах, засіданнях.

Результат управління персоналом повинен відповідати його цілям і має два виміри: економічний і соціальний.

Економічна ефективність вимірюється такими показниками: прибутком в цілому організації, прибутком на одного середньорічного працюючого, прибутком на одного працівника апарату управління; продуктивністю праці (валової продукції на одного середньорічного працюючого, одного працівника апарату управління, одну гривню витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю, одну гривню оплати праці працівників апарату управління), матеріалоємністю і енергоємністю продукції, рентабельністю виробництва. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динамікою реальної заробітної плати, умовами праці, плинністю персоналу, соціально-психологічним кліматом у колективі.

**Принципи управління персоналом** - це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення організацією поточних і перспективних цілей.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом підприємства.

**Перша група.** Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.). **Друга група.** Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.).

Основними принципами управління персоналом підприємства є:

**Принцип плановірності** передбачає здійснення усіх операцій та дій у підприємствах по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на плановірній основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність плановірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

**Принцип системності** вимагає реалізації системного підходу в управлінні підприємством як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

**Принцип єдиноначальності** визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

**Принцип соціального партнерства** направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

**Принцип економічної ефективності** передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

**Принцип демократизму** вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ на підприємстві або в окремому підрозділі, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, формування демократичного стилю керівництва.

**Принцип економічної зацікавленості** включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал підприємства працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

**Принцип соціальної доцільності** означає, що різні заходи на підприємстві, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

Узагальнення досвіду діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств дозволяє сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. У відповідності з цією ціллю формується система управління персоналом підприємства. У якості бази для її побудови використовуються принципи і методи, які опрацьовані наукою і апробовані практикою.

## **2. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У ринкових умовах значно зростає ступінь самостійності та відповідальності підприємств за результати власної господарської діяльності. Основна частина рішень, які стосуються виробництва, збуту продукції, встановлення контактів з постачальниками і клієнтами, перейшла повністю у компетенцію спеціалістів підприємств. До того ж інтегруються економіки різних країн, з'явилась велика кількість спільних підприємств і посилилась конкуренція. Ці обставини сприяли змінам у теорії управління, посиленню уваги до стратегічних питань розвитку підприємств. Персонал почали розглядати як основний ресурс, який визначає, у першу чергу, успіх діяльності всього підприємства.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як один з ресурсів підприємства, що обумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом. Характеристика двох підходів до поняття персоналу наведена в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Характеристика підходів до поняття персоналу**

<b>Персонал - витрати</b>	<b>Персонал - ресурс</b>
примушення	доцільність
мінімізація	оптимізація
невеликий період планування	тривалий період планування
результати	засоби + результати
кількість	якість
гнучкий характер	гнучкий характер
залежний	автономний

**Стратегія** - це набір правил для прийняття стратегічних рішень, якими керується підприємство у своїй діяльності. Існує декілька типів стратегій організації: підприємництва, динамічного росту, максимізації прибутку, виживання, ліквідації.

**Стратегічне управління** - це управління, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють досягти конкурентних переваг.

**Стратегія управління персоналом** - довгостроковий, якісно визначений напрямок застосування зусиль з формування трудового потенціалу підприємства.

Стратегія управління персоналом обумовлена загальною стратегією підприємства. Однак ці стратегії не є відокремленими, автономними. Стратегія управління персоналом реалізується її службою управління та лінійними керівниками, як органічна частина загальної стратегії підприємства. Стратегія підприємства і стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому спеціалісти служби управління персоналом залучаються до розробки загальної стратегії. У цілому тільки персоналу прийдеться реалізовувати ту чи іншу стратегію підприємства і опрацьовувати її доцільність на собі.

Стратегія та політика управління персоналом розробляється вищим керівництвом підприємств, кадровими службами разом з профспілковою організацією і затверджується радою акціонерів або власниками підприємства. Бажано, щоб політика управління персоналом широко обговорювалася у трудовому колективі та фіксувалася у загальноорганізаційних документах: статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками; положеннях про оплату та стимулювання праці; про атестацію, а також в інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Зростаюча роль особистості працівника, його висока кваліфікація та вміння її спрямовувати на виконання завдань організації складає основу стратегії та політики управління персоналом. Ці обставини вимагають розробки нових підходів до цієї проблеми. Головним у внутрішньому середовищі підприємств повинні бути її працівники, а за її межами - споживачі продукції. У зв'язку з цим необхідно направити свідомість працівника до споживача, ініціативи, культури виробництва, соціальних норм, а у підсумку - до прибутку підприємства.

Політика управління персоналом реалізується через цілі та завдання підприємства, які разом з виробничою, фінансово-економічною, технічною, інноваційною, маркетинговою, зовнішньоекономічною стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку. Таким чином, стратегія та політика управління персоналом поєднують цілі та завдання підприємства кадровою роботою. Заходи щодо управління персоналом розробляються як на далеку



перспективу (стратегія), так і на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика).

Політика конкретизується у кадровій роботі підприємства, яка ґрунтується на політиці управління персоналом (рис.1).

Політика управління персоналом являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, яка визначається:

- звільненням працюючих або збереженням трудового колективу за рахунок переведення їх на неповний робочий тиждень, використання на інших об'єктах;
- здійсненням тривалої професійної перепідготовки;
- набором працівників на ринку праці або перенавчання працівників, які підлягають звільненню;
- залученням додаткових працівників або ефективним використанням наявної робочої сили;
- укладанням фінансових коштів у підготовку вузькоспеціалізованих робітників чи багатопрофільних спеціалістів.



**Рис..1. Взаємозв'язок стратегії та політики управління персоналом зі стратегією розвитку підприємства**

**Умові позначення:** 1. - Стратегічне управління. 2. - Стратегічне управління персоналом. 3. - Щоденна робота з персоналом. 4. - Управління персоналом.

Сутність політики управління персоналом - чітке визначення цілей роботи з кадрами на даному етапі та на перспективу.

**Кадрова політика підприємства** - це стратегія роботи з персоналом, що об'єднує його різні елементи і форми, основною метою якої є створення високопрофесійного, високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні принципи формування кадрової політики:

- науковість - використання сучасних наукових розробок, які дозволяють забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- комплексність - охоплення всіх сфер кадрової діяльності;
- системність - врахування взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових, необхідність обліку економічного і соціального ефекту, позитивного і негативного впливу різних заходів на кінцевий результат;
- ефективність - різні витрати на кадрові заходи повинні виправдовуватися результатами господарської діяльності.

У залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активну, відкриту та закриту політику управління персоналом.

**Пасивна політика** управління персоналом - керівництво не має обґрунтованої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Характерним є відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації. Керівництво працює у режимі екстреного реагування на різні конфліктні ситуації, які прагне нейтралізувати різними засобами, без виявлення причин і можливих наслідків.

**Реактивна політика** управління персоналом - керівництво контролює симптоми стану в роботі з персоналом, причини і ситуації розвитку кризи: конфлікти, недостатня кваліфікація працюючих для вирішення поставлених задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Служби персоналу контролюють ситуацію, знають причини, які привели до виникнення кадрових проблем.

**Превентивна політика** управління персоналом - керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба має всі засоби діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації у середньостроковому періоді. У програмах розвитку організації є короткостроковий та середньостроковий прогноз потреби в

кадрах, якісні та кількісні задачі по розвитку персоналу. Основна проблема таких підприємств - розробка цільових кадрових програм.

**Активна політика** управління персоналом - у керівництва є не тільки прогноз ситуації з кадрами, й засоби впливу на неї, а служба управління персоналом здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

У залежності від ступеня відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу традиційно виділяють два типи політики персоналу - відкриту і закриту.

**Відкрита політика** управління персоналом характеризується тим, що підприємство відкрите для потенційних співробітників на різних рівнях. Можливий варіант прийняття на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи. Цей тип кадрової політики підходить для новостворених підприємств, які агресивно захоплюють ринок, орієнтовані на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

**Закрита політика** управління персоналом - підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вибуває з чисельного складу співробітників підприємства. Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, а також працюючих в умовах дефіциту кадрів.

Політика управління персоналом тісно зв'язана з усіма напрямками господарської політики підприємства. З однієї сторони, прийняття рішень в галузі кадрової політики відбувається у всіх функціональних підсистемах - управління науково-технічною діяльністю, виробництвом, економічною роботою, зовнішньоекономічною діяльністю, персоналом; а з іншої - рішення у галузі кадрової політики впливають на діяльність цих функціональних підсистем. Оскільки головна ціль політики управління персоналом - забезпечення функціональних підсистем системи управління і виробничої системи організації необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, трудової адаптації, стимулювання і мотивації, навчання, атестації, організації праці та робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, нововведеннями в кадровій роботі, вивільнення персоналу, визначення стилю керівництва значно впливають на прийняття рішень у галузі господарської політики організації.

Управлінська стратегія - це загальна концепція системи управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації та вирішення її проблем. Управлінська стратегія включає такі елементи: систему цілей (місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі),

пріоритети (принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій. Політика управління персоналом підпорядкована реалізації стратегії підприємства і тому виходить з неї, розвиває і деталізує її.

Стратегії підприємств поділяються на дві групи: стратегії **функціонування** (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку - лідерство в низьких витратах, диференціації та фокусування) і **розвитку** (зростання, помірному зростанню, скорочення та комбінування).

**Стратегія лідерства при низьких витратах** орієнтує підприємство на досягнення додаткового прибутку за рахунок економії постійних витрат, максимізації продажу товарів і освоєння нових ринків, зниження цін. Стратегія управління персоналом орієнтована на залучення та закріплення кадрів масових професій середньої кваліфікації, а в управлінні перевага надається спеціалістам адміністративного типу.

**Стратегія диференціації** направлена на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Стратегія управління персоналом направлена на вузьку спеціалізацію і високу кваліфікацію кадрів, а менеджери повинні мати лідерські й підприємницькі здібності.

**Стратегія фокусування** спрямовується на вибір підприємством певного сегменту ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Стратегія управління персоналом повинна відповідати одній з них.

**Стратегія зростання** характеризується високими темпами зростання обсягів виробництва, а за рахунок впровадження інновацій, освоєння нових ринків збуту, перепрофілювання виробництва вдається досягти конкурентних переваг. Стратегія управління персоналом спрямована на залучення кадрів масових професій високої кваліфікації, спеціалістів з творчими і підприємницькими здібностями.

**Стратегія помірному зростання** передбачає зростання у багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне та небезпечне. Стратегія управління персоналом направлена на закріплення та залучення кадрів, їх стабілізацію в організації за рахунок внутрішньоорганізаційного переміщення і перепідготовки.

**Стратегія скорочення** виникає у період перебудови діяльності підприємства, коли потрібно позбутися всього застарілого у процесі організації виробництва. Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у звільненні, в першу чергу, низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні, збереженні кваліфікованої частини персоналу, перекваліфікації працівників, перехід на неповний робочий тиждень. Не передбачається набір нових працівників.

**Стратегія ліквідації** виникає, коли всі основні напрямки діяльності знаходяться у занепаді з точки зору здобуття прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал підприємства

негативно відноситься до впровадження масових звільнень. Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у пошуку найбільш безболісних способів скорочення зайнятих на виробництві (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування вивільнених працівників в інших організаціях, внутрішні переміщення). За цих умов підприємство не проводить зовнішнього набору працівників, але частково зберігає найбільш кваліфікованих працівників для підтримки випуску продукції, яка залишилась.

Характер різних стратегій потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальних стратегій більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонні стратегії вимагають наявності у менеджерів підприємницьких і адміністративних здібностей, сили волі, наполегливості, які дають змогу зберегти підприємство.

### **3. Особливості управління персоналом у фірмах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність**

Управління персоналом у фірмах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можна визначити як діяльність, що спрямована на підбір кваліфікованих працівників, фахівців потрібного профілю та ефективне використання їх знань і вмінь для досягнення цілей підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проблеми з підбором кадрів при розширенні зарубіжної діяльності фірми, організація закордонних філій вимагають постійної уваги керівництва до проведення активної кадрової політики, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Ефективність менеджменту персоналу в значній мірі залежить від рівня кваліфікації персоналу, що визначатиме конкурентоспроможність фірми на зарубіжних ринках. Для прискорення процесу навчання працівників з місцевого населення на високотехнологічному обладнанні може бути зроблене тимчасове переміщення досвідченої робочої сили «материнської» компанії в країну розташування філії. Потребу у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату будь-якого підприємства важко переоцінити.

Управління персоналом у міжнародних фірмах має певні відмінності від підприємств, що працюють в одній країні:

1. Використання розбіжностей ринків праці. У кожній країні існують свої особливості структури робочої сили та її вартості. Багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, організовуючі філії у країнах з більш дешевою робочою силою.
2. Можливість переміщення робочої сили. Багатонаціональні компанії одержують вигоду від переміщення робочої сили, особливо коли розбіжності в ринках праці призводять до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені

розробляти власну методику стимулювання роботи працівників, їхнього переведення з місця на місце.

3. Різноманітність стилів керівництва. До стилів управління та норм взаємовідносин між працівниками й адміністрацією у різних країнах ставляться по-різному. Знайомство з національними особливостями управління персоналом і їх вміле використання можуть зробити діяльність керівника філії більш продуктивною.

4. Подолання вузьконаціональної орієнтації персоналу філії. Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність компанія зазвичай прагне досягти високої ефективності й конкурентоспроможності у глобальному масштабі, в той час як працівники її закордонної філії можуть вважати, що ця діяльність шкодить національним інтересам їх країни. Виникає необхідність пошуку консенсусу і роз'яснення персоналу єдності інтересів фірми та інтересів країни розташування.

5. Ускладнення функції контролю. Територіальна віддаленість філії та специфічні риси закордонної діяльності, ускладнюють її контроль.

6. Дотримання чітко встановлених принципів кадрової політики. Відстані і специфіка країни можуть ускладнювати застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати різноманітну політику. Підбір персоналу для роботи у закордонних філіях починається з аналізу внутрішнього і зовнішнього ринків праці. Серед управлінського персоналу вищого або середнього рівня висувається і затверджується кандидатура керівника майбутньої філії. Він повинен знати стратегічні цілі підприємства, філософію фірми, бути довіреною особою вищого керівництва. А на посаду його заступника, краще всього призначати фахівця, мешканця країни розташування філії, який знає національні, релігійні особливості місцевого населення, ринок праці, має контакти з представниками місцевої влади і зможе виконати підбір кваліфікованого персоналу.

7. Політика і практика оплати праці безпосередньо торкаються життєвих і конкурентних спроможностей компаній, оскільки зумовлюють залучення, утримання і мотивацію персоналу. Різниця у витратах на робочу силу в різних країнах іноді призводить до виникнення переваг у конкуренції і стимулює створення виробничих потужностей за кордоном. Розмір оплати праці залежить від попиту і пропозиції на певні професії; вартості життя; законодавства країни і спроможності профспілок відстоювати інтереси працівників. Тип оплати (заробітна плата, комісійні, премії і додаткові блага) залежить від звичаїв, податків і вимог уряду.

У країнах з дешевшою робочою силою міжнародні компанії зазвичай сплачують більше, ніж місцеві фірми, але набагато менше від рівня заробітної плати за аналогічну працю у

багатших країнах. Основний принцип управління у міжнародних компаніях полягає у пропозиції більш високій заробітній платі для залучення висококваліфікованих робітників.

#### **4. Кадрова політика підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності**

Основні пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення визначаються загальним стратегічним планом розвитку підприємства та складають концепцію його кадрової політики.

Система управління персоналом підприємств-суб'єктів ЗЕД включає наступні етапи:

1. Аналіз потрібної кількості та якості персоналу, необхідної для реалізації стратегічних планів підприємства. Цей етап включає у себе процес розробки кадрової політики, розробку стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, встановлення взаємодії із організаціями, що забезпечують підприємства кадрами.
2. Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.
3. Оцінка рівня знань, умінь найманих працівників, їх майстерності та відповідальності.
4. Навчання персоналу, введення на посаду, перепідготовка та підвищення ділової кваліфікації, робота з кадровим резервом. Формування концепції безперервного навчання, тобто комплексу заходів, який дає людині можливість навчатись практично протягом всього життя. У відповідності з цією концепцією особлива увага приділяється необхідності безперервного навчання, підготовки та перепідготовки провідних менеджерів компанії.
5. Атестація кадрів, проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності працівників даній посаді, їх якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи, організація кадрової ротації, службово-професійного просування та кар'єри провідних співробітників.
6. Мотивація персоналу та управління оплатою праці, розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Наступні етапи вже пов'язані з подальшими процесами управління створеним колективом працівників, тобто це:

- організація ефективного використання персоналу, винагороди та стягнення, управління зайнятістю персоналу, облік робітників підприємства, кадрове діловодство, звільнення персоналу;

- організація трудових відносин на підприємстві, оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності;
- аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, робота зі скаргами на трудові відносини, створення і встановлення норм корпоративної культури;
- створення безпечних умов праці, техніка безпеки, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики;
- соціальний розвиток колективу працівників, соціальне партнерство, організація харчування, медичного і побутового обслуговування, розважальних та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування, створення атмосфери довіри на підприємстві;
- кадрова безпека, організація особистої безпеки провідних працівників, які володіють інформацією, що становить комерційну таємницю фірми;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення працівників необхідною інформацією.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності накладає свої особливості на кадрову політику підприємства, яка повинна поєднувати в собі сукупність принципів, норм і методів управління міжнародним колективом працівників. Кадрова політика підприємства повинна враховувати:

1. Культурні відмінності та ментальність працівників різних національностей і пов'язані з цим етичні проблеми.
2. Використовувати різну практику управління людськими ресурсами у філіях підприємства, розташованих у різних країнах світу.
3. Відмінності ринків праці в країнах розташування філій.
4. Необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться у різних країнах.
5. Відносини між працівниками, профспілками та підприємцями.
6. Національну орієнтацію та менталітет персоналу.
7. Ускладнення контролю виконання.

У зовнішньоекономічній діяльності, при наборі персоналу в закордонні філії необхідно враховувати особливості ментальності працівників даної країни. **Ментальність** (від лат. mens - пов'язаний з духом, духовністю) -спосіб мислення, загальна духовна налаштованість, установка індивіда або соціальної групи до навколишнього світу. Ментальність є призмою, через яку людина дивиться на світ і бачить себе в ньому. Вона визначає спрямування, нахили,



орієнтири людей, у яких виявляються національний характер, загальновизнані цінності, суспільна психологія. Як правило, ментальність формують такі чинники: географічне середовище, політичні інститути і соціальні структури суспільства, культура, традиції. Ментальність може стати активним фактором у зовнішньоекономічній діяльності при формуванні персоналу підприємства. Особливості управління персоналом у міжнародній сфері бізнесу та управлінські проблеми, які виникають у зв'язку з цим, вимагають створення на підприємстві, що є учасником міжнародних бізнес-процесів, єдиної корпоративної культури та позитивного соціально-психологічного клімату. Найвища мета управління персоналом - баланс інтересів, створення команди однодумців, які працюють для досягнення єдиної мети.

## 5. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Теорії мотивації активно стали розроблятися у XX столітті, хоча багато з них уже були відомі. Домінуючою протягом багатьох століть була модель грубого фізичного примусу до праці, а пізніше - модель економічної необхідності й стимулювання праці. Ранні теорії мотивації пов'язані з А. Смітом (пошук збільшення багатства нації), Д. Рікардо (розділ багатства згідно з факторами виробництва), А. Маршаллом (удосконаленню маржинального аналізу).

Ф. Тейлор був прихильником вчення про економічний мотив діяльності людини і доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу менеджменту. Теорія психоаналізу З. Фрейда розглядає мотивацію людської діяльності як функцію первинних інстинктів. Неофрейдизм розглядав проблему мотивації за спрощеною схемою «стимул-реакція»: урахування впливу навколишнього середовища, перебільшував роль соціального компонента у розвитку особистості.

Сучасні теорії виділяють змістовну і процесійну теорії мотивації. В основі змістової теорії мотивації лежать потреби людини, дискомфорт, які вона бажає перебороти (А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг). При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно виникає інтерес, який дозволяє це зробити.

Процесійні теорії (В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера - Е. Лоурела та ін.) визначають існування потреб, але стверджується, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Отже, **мотивація праці** - це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини

для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Поведінка людини визначається її мотивами.

**Мотив** є внутрішньою спонукальною силою, яка примушує людину до здійснення певних дій або моделі поведінки. Мотиви спричиняють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність у необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці.

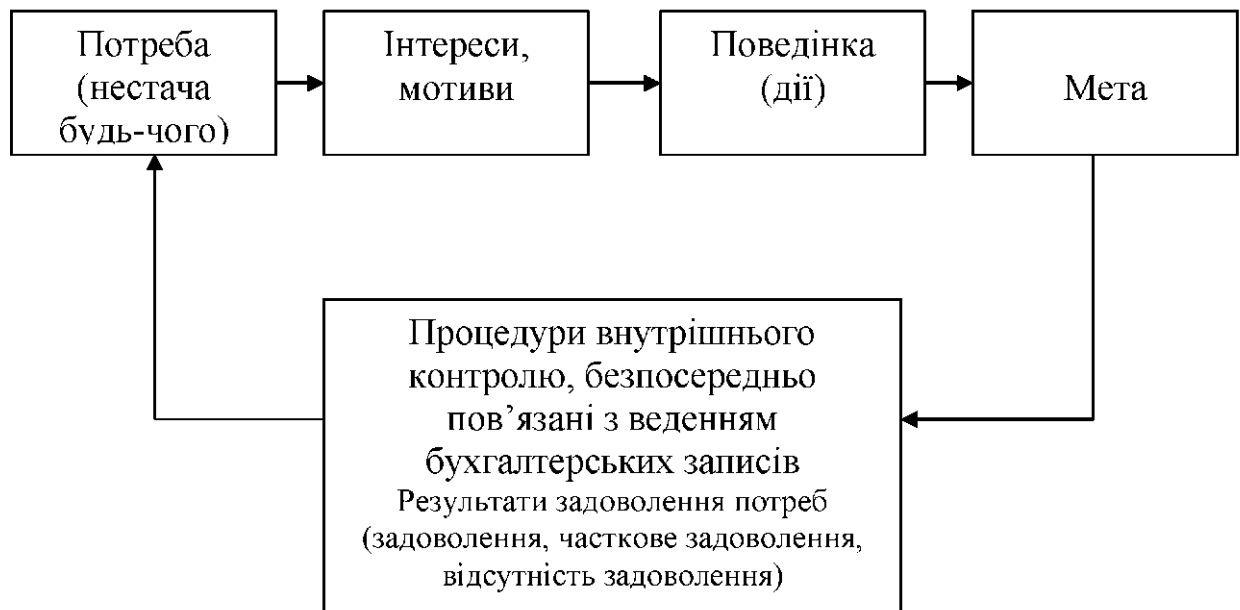
**Потреби** - це необхідність, яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку, яка проявляється у формі мотивів поведінки. Людина активно взаємодіє зі зовнішнім середовищем і тому потребує постійного задоволення своїх потреб. Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, стимулюють їх, задовольняють або не реагують на них.

Потреби спонукають людей до дії, продовжуючи інтерес до певної цільової діяльності. Задовольняючи свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції - один зі способів такої поведінки. В основі потреб лежать два визначальні причини: перша має фізіологічний характер, а друга є результатом суспільних умов.

Якщо зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, то вони набирають форму інтересу. Це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів, вони можуть стати стійкими потребами.

Тісний зв'язок мотивів, потреб та інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини - це нестача чогось, інтереси - це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви - це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії. Мотив - своєрідна реакція людей на інтереси, це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Мотив має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме. Модель мотивації через потреби показано на рис. 2.



**Рис.2. Модель мотивації через потреби**

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їхню дію та навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля. Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції.

Мотиви виникають, розвиваються й формуються на базі потреб. Але вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу та сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

У структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що може задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна - витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру, що пов'язані з трудовою дією.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул».

**Стимул** - це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, а неекономічні - духовні блага. Неекономічні стимули поділяються на організаційні та моральні.

**Стимулювання** - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви. Співвідношення різних мотивів у людини створюють достатньо стабільну мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами.

Активна роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім стимулам.

**Мотивація персоналу** - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівників підприємства до активізації діяльності для досягнення особистих і загальних цілей організації.

Мотивація персоналу включає низку складових мотивацій, що спонукають персонал до ефективності роботи, яка забезпечує винагороду або якісні потреби; стабільної та продуктивної зайнятості; розвитку кожного працюючого; до підвищення кваліфікації працюючих, тощо. Ефективність діяльності працюючих і підприємства в цілому безумовно залежить від мотивації, але їх залежність досить складна і визначається багатьма чинниками. Це породжує значну управлінську проблему про об'єктивне оцінювання результатів роботи окремого працівника і визначення розміру його винагороди. Менеджери повинні в комплексі визначати результати діяльності кожного працівника.

Типовими причинами виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації є наступні: працюючі не знають точно своїх обов'язків; постійний адміністративний тиск на персонал; недостатній професійний ріст і набуття нових навичок; нечітко визначений час роботи спеціаліста; заробітна плата не відповідає професійному рівню працівника; небезпечні умови праці і застаріле обладнання; недостатнє визначення адміністрацією результатів праці підлеглих; неналагоджені ділові стосунки з окремими керівниками підприємства; порушення роботодавцем своїх обіцянок; закритий характер прибутків підприємства.

## **6. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Людські потреби і бажання мають постійну тенденцію до зростання, а виробничі ресурси завжди обмежені. Таким чином, суб'єктивні потреби й об'єктивні можливості цього задоволення протистоять одне одному. Максимально задовольнити потреби суспільства при обмежених ресурсах є мистецтвом управління економікою. Обмеженість виробничих ресурсів на протязі існування людства привчало людей ощадливо їх витратити, намагатись одержати кращі результати (підвищувати продуктивність праці, краще використовувати засоби праці, нарощувати урожайність у рослинництві і продуктивність у тваринництві). Слід вважати неоціненим за економічним значенням винахід людства - поділ праці.

Для того, щоб вижити у конкурентному середовищі і розширювати виробництво, підприємство повинне господарювати ефективно, виробляти продукцію високої якості, яка користується попитом, розширювати її асортимент, скорочувати витрати праці на одиницю продукції, яка повинна бути конкурентоспроможною по ціні на ринку і приносити прибуток. Економічна ефективність виробництва може мати різні прояви і зростати за рахунок: скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, підвищення якості, продуктивності праці, рентабельності. Ефективність виробництва продукції визначається співвідношенням досягнутого результату та сукупних витрат на її виробництво. Економічною доцільністю будь-якого виробництва є здобуття доходу, який повинен перевищувати витрати. Принцип економічної доцільності мати прибуток у виробництві повинен бути пріоритетним в управлінні підприємствами. За своєю суттю кожне управлінське рішення повинне при мінімальних фінансових і трудових витратах розв'язувати конкретну проблемну ситуацію, одержання максимального економічного результату.

Сутність і зміст поняття «ефективність управління персоналом» можливо краще зрозуміти, з'ясувавши сутність понять «ефект» та «ефективність». **Ефект** - результат здобутий внаслідок певних дій, заходів, сил. **Ефективність** - здатність забезпечувати ефект; відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання.

**Ефективність управління персоналом** - це якість і корисність управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати прибутковість виробництва, удосконалювати організацію виробництва і праці, приносити соціальну і матеріальну задоволеність працюючим.

Основні складові управління персоналом (економічна, організаційна і соціальна) тісно взаємопов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пов'язано з тим, що управлінські рішення, в першу чергу, втілюють у конкретні організаційні заходи. Економічні показники діяльності підприємства значною мірою підвищуються завдяки чіткій організації виробництва та праці, кращому використанню всіх виробничих ресурсів. Завдяки цьому на підприємстві створюються кращі фінансові можливості для зростання трудових доходів, поліпшення умов праці. Зі зростанням матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу обов'язково зростатиме організаційна і економічна ефективність управління персоналом.

На ефективність діяльності підприємства справляють вплив різні чинники - внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Але вирішальний вплив належить людському фактору: рівню конкурентоспроможності персоналу в цілому, професіоналізму вищого керівництва та його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників, розумно використовувати наявні ресурси. У цьому плані необхідно відзначити роботу японських менеджерів, які особливу

увагу приділяють проблемам розвитку людських ресурсів, розвитку ринку збуту, створенню нового продукту, зміцненню фінансової структури.

В економічно розвинутих країнах пріоритетним і економічно доцільним визнається інвестування у персонал. А це вимагає від керівництва підприємств ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати його ефективність, вживати заходи щодо оптимізації.

### **I. Організаційна ефективність управління персоналом.**

Досягнення визначеного рівня економічної ефективності менеджменту персоналу залежить від організаційного рівня цієї діяльності. Основними показниками організаційної ефективності управління персоналом є:

- рівень забезпечення потреб організації у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами, освітою та кваліфікацією;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу персоналу;
  - рівень ритмічної роботи виробництва;
  - якість продукції, що випускається, та послуг, що надаються. Основні напрямки підвищення організаційної ефективності управління персоналом:
- обґрунтована розстановка кадрів, поділ і кооперування праці;
- якісна організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці персоналу;
- налагодження ритмічного виробництва;
- кваліфікована звітність і облік, постійний контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах;
- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література).

## **II. Економічна ефективність управління персоналом.**

Якісні характеристики персоналу й рівень управління ним є визначальними чинниками ефективності виробництва. Тому визначення ефективності діяльності будь-якого організаційного утворення доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом. Обов'язковою умовою забезпечення ефективності виробництва є постійний моніторинг проходження виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства, а функції забезпечує безпосередньо персонал підприємства.

Управління персоналом як функція управління підприємством, є складним процесом, що відбувається у часі та просторі. Якщо на підприємстві процесом виробництва або наданням послуг управляють висококваліфіковані менеджери, які використовують світовий досвід в управлінні персоналом та впроваджують інноваційні технології, то продукція цього підприємства буде конкурентоспроможною на ринку. Сам персонал підприємства стане надійною запорукою його розвитку.

Метод порівняння є основним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом. Він полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності підприємства, кожний з яких оцінюється на конкретну дату. Кожний отриманий показник порівнюють залежно від мети аналізу: із запланованим рівнем; з досягнутим рівнем за попередні періоди в динаміці; з аналогічними показниками конкурентів.

## **III. Соціальна ефективність управління персоналом.**

Показниками, які характеризують соціальну ефективність управління персоналом, відображають різні аспекти, привабливості чи непривабливості роботи в даному колективі, задоволеності чи незадоволеності працюючих роботою.

До показників соціальної ефективності управління персоналом відносяться:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості працюючих на тривалий період часу;
  - умови праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання та професійно-кваліфікованого просування;
- рівень соціального страхування;
  - соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності управління персоналом можна оцінити за допомогою соціологічних досліджень через показники задоволеності роботою працюючих на підприємстві.

## **7. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Проблеми соціальної справедливості виникли ще в період зародження суспільного виробництва, що поклало початок різним концепціям досягнення соціального миру. Згодом з'явилися дві теорії, які проголошували узгодження інтересів роботодавців й найманих працівників. Перша теорія проголошувала узгодження інтересів обох сторін шляхом переговорів, взаємних поступок, удосконалення форм співробітництва, а інша оголосила ці суперечності антагоністичними, непримиренними, закликала працюючих до революції, до знищення приватної власності. Але теорія революційних перетворень показала свою нездатність.

Одним з методів гуманізації праці на сучасному етапі розвитку суспільства є соціальне партнерство, яке ефективно мотивує працівників і переконує у тому, що їх особистий добробут прямо пропорційно залежить від ефективності діяльності підприємства. Цей метод формує відчуття у всіх учасників діяльності підприємства, що вони, незалежно від посади і соціального статусу - партнери, які працюють для досягнення однієї мети.

**Соціальне партнерство** - це такий тип відносин між працедавцями і найманими працівниками, при якому відбувається взаємоузгодження їхніх соціально-трудових інтересів і цивілізоване розв'язання соціальних конфліктів. Метод соціального партнерства поєднує у собі компроміс і узгодження інтересів різних соціальних груп шляхом мирних переговорів та взаємних поступок. Одним з головних факторів виникнення соціального партнерства стала науково-технічна революція, у результаті якої підвищилися вимоги до якості робочої сили, з'явилася потреба в гуманізації відносин між найманими працівниками і роботодавцями.

«Соціальне» означає суспільне, тобто те, що стосується життя людей і їх відносин у суспільстві; «партнер» (від франц. - партія) - учасник спільної діяльності. Функціонування системи соціального партнерства звичайно здійснюється на тристоронній основі співпраці органів державної влади, підприємців і профспілок, яка спрямована на погодження інтересів і розв'язання конфліктних проблем у соціально-трудовій діяльності людей.

Соціальне партнерство - політична ідеологія і практика цивілізованого, мирного, неконфронтаційного способу регулювання соціальних відносин між групами і класами суспільства. Історично ідея соціального партнерства виникла і отримала розвиток з середини XIX століття в Західній Європі у сфері трудових відносин у результаті осмислення жорстоких зіткнень між працею і капіталом - робітниками і капіталістами (між найманими працівниками і підприємцями (роботодавцями), а також представниками цих двох класів і державою). Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Перші колективні договори увійшли у практику наприкінці XIX ст. у Франції, Великобританії, Німеччині, тобто у найбільш розвинутих країнах Західної Європи.

Основною передумовою розвитку соціального партнерства стало створення профспілкових організацій, що представляли інтереси найманих працівників. До цього умови найму диктували роботодавці. З утворенням професійних спілок роботодавці почали мати справу не з окремими



працівниками, а з організаціями та об'єднаннями профспілок, що ускладнювало диктат у визначенні умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Взаємодія найманих працівників, роботодавців та їхніх організацій за участі представництва владних структур сприяла формуванню різноманітних моделей соціального партнерства.

Міжнародна організація праці (МОП) у Конвенції № 98 «Про право на організацію та на ведення колективних переговорів» (1949 р.) проголосила принцип, згідно з яким робітники можуть користуватися належним захистом від будь-яких дискримінаційних дій, спрямованих на обмеження свободи об'єднань, а також виявила необхідність прийняття заходів для заохочення та підтримки ведення колективних переговорів на добровільній основі.

Рекомендація Міжнародної організації праці № 91 (1951 р.) визначила низку важливих принципів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин: взаємні зобов'язання сторін з дотримання умов підписаного договору; визнання недійсними умов трудових договорів, що суперечать колективній угоді; поширення умов колективної угоди на всі категорії працівників, якщо інше не обумовлене. Ці чинники справили значний вплив на становлення системи соціального партнерства. На розвиток колективно-договірної системи регулювання відносин у соціально-трудовій сфері суттєвий вплив справили й такі чинники, як посилення соціально-політичного антагонізму між класами й соціальними групами; певні успіхи ряду країн у вирішенні соціальних проблем; зростання заінтересованості держави в розвитку відносин між працею і капіталом на принципах солідарності та партнерства.

Стосовно соціально-трудової сфери термін «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Сутність цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці й покупці. Їм належить самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили, але ці домовленості мають здійснюватися з дотриманням певних правил, норм, які захищають інтереси обох сторін, тобто на базі партнерських взаємовідносин.

Соціальне партнерство є насамперед визнанням неоднаковості інтересів різних суспільних сил, прав кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Разом з тим соціальне партнерство - це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, воно передбачає постійний діалог між суб'єктами у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів.

Соціальне партнерство - це особливий тип відносин у соціально -трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців та їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей договору, досягненням консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку.

Принципово важливим для розуміння ролі соціального партнерства в економічній системі є врахування таких обставин:

1. Наймані працівники й роботодавці та інші представницькі органи мають не тільки спільні, а іноді навіть протилежні соціально-економічні інтереси, що є об'єктивною реальністю, яка може проявитися у суперечках і конфліктах.
2. Соціальне партнерство є важливим чинником формування інститутів громадянського суспільства (об'єднань роботодавців, найманих працівників; розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудових відносин).
3. Соціальне партнерство є об'єктивною вимогою, яка характерна ринковій економіці в погодженні інтересів суб'єктів трудових відносин, а також результатом об'єктивних причин, які впливають з нової ролі та статусу суб'єктів ринку праці (роботодавців, найманих працівників та органів, що їх представляють).
4. Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами соціально-трудових відносин і має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих умов для стабільного розвитку організації.
5. Соціальне партнерство передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів (проведення переговорів, досягнення компромісу, згоди), але не має нічого спільного із соціальним підлабузництвом, безпринципністю однієї із сторін, зневажанням інтересів іншої сторони.

6. Відносини між соціальними партнерами, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу, можуть бути прогресивними, деструктивними або регресивними.

Соціальне партнерство з функціонального погляду розглядається як система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні підприємств (організацій). Метою соціального партнерства є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу інтересів працюючих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Основні форми соціального партнерства на підприємстві: спільні консультації; колективні переговори і укладення колективних договорів; спільне опрацювання політики доходів та зайнятості; спільне розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм; участь найманих працівників в управлінні виробництвом; участь працівників сторін у роботі органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обміну необхідною інформацією; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Головною функцією системи соціального партнерства є недопущення руйнівних страйків та створення умов для динамічного розвитку виробництва. Принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками реалізується у формі ведення переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому).

До сфери соціального партнерства входять питання:

- досягнення консенсусу з проблем забезпечення зайнятості працівників;
- створення додаткових робочих місць;
- застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я;
- питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати;
- забезпечення нормального режиму праці та відпочинку;
- забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві, гуманізація взаємовідносин керівництва і працівників.

Основними завданнями системи соціального партнерства в Україні можна вважати:

- подолання монополії у розподілі створеного продукту шляхом залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління виробництвом;
- підвищення мотивації до праці з метою забезпечення високих кінцевих результатів роботи, що сприятиме зростанню рівня життя у країні;
- усунення чинників соціальної напруги у суспільстві та зменшення на цій основі негативних економічних наслідків.

Політика соціального партнерства поєднує у собі компроміс і узгодження інтересів різних соціальних груп шляхом мирних переговорів та взаємних поступок, цивілізоване розв'язання соціальних конфліктів. До основних факторів виникнення соціального партнерства відносяться світова науково-технічна революція, у результаті якої суттєво підвищилися вимоги до якості кваліфікованої робочої сили, глобалізація ринку праці, демократизація і гуманізація відносин між найманими працівниками і роботодавцями, прагнення до безконфліктного узгодження соціальних відносин між антагоністичними групами і класами суспільства. Ефект згладжування соціальних протиріч одночасно з підвищенням мотивації робітників до ефективної праці висуває ідею соціального партнерства в основу сучасної соціально-економічної і кадрової політики держави. Виконуючи функції політичної ідеології соціальне партнерство намагається згуртувати, інтегрувати суспільство на базі загальнонаціональних інтересів у руслі державної стратегії з формування й раціонального використання кадрового потенціалу країни.

Як гарант основних громадянських прав держава розробляє правові основи і організаційні форми політики соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, встановлює

обґрунтовані розміри стандартів (мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій). При виникненні трудових конфліктів держава бере на себе функцію арбітра - сприяє вирішенню конфліктів через соціальний діалог, процедури примирення та арбітраж. Основна ідея кадрової політики полягає у проведенні постійних консультацій конфліктуючих сторін, узгодженні позицій та в спільному вирішенні такої важливої проблеми, як консолідація українського суспільства на шляху реалізації пріоритетних національних інтересів з метою подальшого розвитку кадрового потенціалу держави.

Сучасне українське суспільство характеризується суттєвими розбіжностями між існуючою моделлю використання людського потенціалу та потребами ринкової економіки і демократичного суспільства.

Українська кадрова стратегія базується на європейських принципах наукового управління, на чіткому розмежуванні регулятивних і управлінських функцій держави, на засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків. Як політична ідеологія, місія такої стратегії у соціальному діалозі та партнерстві, рівноправному залученні усіх зацікавлених суб'єктів до процесів формування і реалізації державної кадрової політики, у сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського потенціалу.

Головним політичним пріоритетом державної політики України є побудова сучасної правової держави європейського типу. Досвід зарубіжних країн свідчить, що ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від ряду чинників, а саме:

- 1) ступеня демократизації управління виробництвом (тобто вирішення більшості соціально-трудова проблем управління колективами підприємств чи організацій, розширення прав областей, регіонів і міст);
- 2) рівня та якості життя більшості населення.

За даними ООН в Україні 80 % населення перебуває на межі бідності, а різниця між доходами найбагатших та найбідніших сягає 40 разів. Для порівняння, в країнах Євросоюзу середній показник співвідношення доходів становить 4,8 до 1, у Швеції - 3,5 до 1, в Португалії - 7,3 до 1. Основний прошарок цих країн складає середній клас, який має досить високий рівень життя і тому не схильний до зміни суспільної системи, до перерозподілу власності. У той час як у країнах, що розвиваються, в тому числі і в Україні, таке співвідношення стає причиною незадоволення більшої частини населення, соціальної напруженості та політичної нестабільності. Багаторічний досвід та культурні традиції у суспільстві розвинутих країн визначають соціальне партнерство як один з кроків до конструктивного розв'язання гострих суспільних проблем.

Міжнародною організацією праці запропоновані головні принципи соціального партнерства.

- 1) соціальна справедливість;
- 2) умови праці у країні, що відповідають міжнародним стандартам;

3) свобода слова та свобода об'єднань;

4) бідність у будь-якій країні є загрозою для загального добробуту;

5) усі люди, незалежно від раси, віри та статі, мають право на матеріальний добробут і духовний розвиток в умовах свободи і гідності, сталості в економіці та рівних можливостей.

б) сприяння забезпечення повної зайнятості і підвищення життєвого рівня.

Поряд із загальними принципами Міжнародної організації праці існують специфічні принципи організації роботи партнерів під час ведення колективних переговорів та взаємних консультацій:

1) принцип трипартизму - представництво уряду або виконавчих органів державної влади, профспілок і підприємців;

2) принцип рівності та рівноцінності сторін при веденні взаємних переговорів і недопустимість обмежень законних прав трудящих і підприємців;

3) паритетність представництва (однакова кількість представників усіх сторін);

4) регулярність проведення переговорів та консультацій;

5) довіра у відносинах, знання і повага прав та обов'язків суб'єктів переговорів, недопущення протистояння інтересів сторін;

6) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань.

Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується рівноправністю та рівноцінністю сторін.

Держава бере активну участь у соціальному партнерстві на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції гаранта, контролера, арбітра та ін. У проекті Закону України «Про соціальне партнерство» підкреслюється, що метою соціального партнерства є досягнення громадянської злагоди в суспільстві шляхом узгодження соціально-економічних інтересів сторін соціального партнерства як необхідної умови стійкого економічного розвитку, підвищення життєвого рівня народу.

Соціальне партнерство забезпечується і здійснюється на основі принципів, які гарантують:

1) законність;

2) добровільність;

3) рівноправність сторін соціального партнерства;

4) паритет представництва сторін соціального партнерства;

5) пріоритет процедур примирення як способу розв'язання соціально-трудових конфліктів, пошуку компромісних рішень;

6) взаємоповага сторін соціального партнерства;

7) обґрунтованість і реальність вимог і взаємних зобов'язань сторін соціального партнерства;

8) відповідальність сторін соціального партнерства за виконання домовленостей і прийнятих зобов'язань;

9) обов'язковість розгляду центральними і місцевими органами виконавчої влади та виконавчими органами сільських, селищних, міських рад рекомендацій органів соціального партнерства відповідного рівня;

10) обов'язковість розгляду кожною стороною соціального партнерства звернень інших сторін;

11) взаємне інформування сторін соціального партнерства щодо їх намірів.

Соціальне партнерство здійснюється на всіх рівнях управління кадрами:

- 1) державному;
- 2) галузевому (міжгалузевому);
- 3) адміністративно-територіальному;
- 4) виробничому.

Системи соціального партнерства функціонують у багатьох європейських країнах, а саме: Ірландія, Австрія, Бельгія, Швеція, Німеччина, Франція, США, тощо. Досвід, накопичений розвиненими країнами, показує, що єдиної моделі соціального партнерства, яка була б придатна для всіх країн не існує. У найзагальнішому вигляді моделі соціального партнерства можна розділити на наступні групи: «американська», яка використовується у США та Великій Британії і ґрунтується на широкій участі найманих працівників у власності підприємства через спільні консультації і колективні договори; «німецька» (Німеччина і Нідерланди), що базується на залученні найманих працівників в управління виробництвом через спеціально створені органи на тарифній автономії; між ними знаходяться італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети на підприємствах», різноманітні змішані комісії і «скандинавська» (шведська) система «спільних рішень», яка полягає в залученні персоналу в розподіл результатів виробництва.

Існуюча у Німеччині система соціального партнерства дає можливість вирішувати спірні питання за столом переговорів, шляхом урівноважування інтересів різних соціальних груп. Розумний компроміс замість конфронтації, згода - замість односторонніх дій, терпимість - замість радикалізму, еволюцію - замість революції. Система соціального партнерства на рівні промислових об'єднань, концернів, фірм і підприємств у Німеччині відома як виробнича, або трудова, демократія. Вона регулюється спеціальними законами про статут підприємства (Betriebsverfassung) і про самовизначенні (Mitbestimmung).

У Німеччині існує так звана «тарифна автономія» згідно з якою спілки роботодавців і профспілки найманих працівників мають право укладати тарифні угоди (колективні договори) без втручання держави.

У Японії дані системи функціонують на всіх рівнях національної економіки: 1) на рівні робочого місця - у вигляді автономних бригад і широковідомих «гуртків якості»; 2) на рівні підприємства - у вигляді виробничих комітетів, що включають представників персоналу й

адміністрації; 3) на рівні галузей, де діють галузеві консультативні комітети, що складаються з представників профспілок; 4) на рівні національної економіки, у масштабах якої існує ряд урядових консультативних рад праці і капіталу за участю представників уряду, національних профцентрів і федерації підприємств.

Системи соціального партнерства мають місце у більшості країн ЄС (за винятком Великої Британії), форми участі персоналу в управлінні промисловими компаніями регламентуються відповідними законодавчими актами. Найбільш широка участь персоналу в управлінні забезпечується законодавством Німеччини і Нідерландів. Відповідно до законодавства цих країн на рівні компаній персоналом обирається до половини членів наглядової ради, що здійснює нагляд за загальним положенням справ у компанії і призначає членів ради директорів. На рівні підприємств обираються робітничі ради, що беруть участь у прийнятті рішень з таких питань, як час початку робочого дня, регулювання умов і оплати праці. У Франції й Іспанії участь персоналу в управлінні компаніями здійснюється у значно вужчих формах.

У Німеччині експерти вважають, що участь персоналу в управлінні компаніями ефективна тільки на рівні наглядових рад, а не рад директорів, що повинні формуватися з фахових управляючих.

Щодо конкретних форм участі персоналу в управлінні, то британські експерти надають перевагу проведенню коротких нарад за участю представників адміністрації і персоналу, а не виборам наглядових і робочих рад. На їхню думку, виборні органи недостатньо зацікавлені в контактах і обміні інформацією з адміністрацією компанії. Внаслідок цього часто не враховується думка ряду категорій працівників.

Сьогодні дедалі більшу роль починає відігравати й уміння менеджерів створити творчу робочу атмосферу в колективі, використовувати ефект синергії, виникнення відчуття єдиної команди. Один з головних чинників більшої ефективності роботи у команді полягає в тому, що всі підрозділи сучасного підприємства настільки тісно взаємозалежні, що різноманітні менеджерські стилі управління недостатньо ефективні. Інша, не менш важлива причина - багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їх комплексний характер. Крім того в організаціях підвищується кількість працівників - фахівців високого класу, тому однією з форм ефективної мотивації може стати поширення методики делегування повноважень. Підприємства наділяють менеджерів відповідальністю за широке коло завдань, більше ніж те, з яким вони могли б впоратися особисто. Для того, щоб вони могли виконувати ці завдання та нести відповідальність за виконання робіт, пропонується делегувати частину повноважень своїм підлеглим, створюються ті або інші форми колективного управління, які ґрунтуються на перерозподілі відповідальності.

В Україні система соціального партнерства почала формуватися у ході проведення економічних реформ. Українську модель соціального партнерства характеризують риси класичного трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і

політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави. Поступово формується вітчизняна система процедур вирішення колективних і трудових спорів, примирення і посередництва, трудового арбітражу. У межах цієї системи головними питаннями соціально-трудових відносин є забезпечення ефективної зайнятості, покращення умов і охорони праці, постійне підвищення кваліфікації та навчання найманих працівників, що вирішуються на ґрунті договірних відносин між соціальними партнерами. Були розроблені окремі організаційно-правові і науково-методичні засади її функціонування, введений у дію механізм колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин на всіх рівнях. Поступово налагоджується взаємодія сторін при формуванні і реалізації соціально-економічної політики, активізується робота Національної служби посередництва і примирення та її структурних підрозділів.

Однак, подальший розвиток соціального партнерства в Україні стримується по причині відсутності повноцінної системи відповідних законодавчих та інших нормативно-правових актів, повільного формування організаційних структур роботодавців, слабого розвитку системи колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин в організаціях недержавних форм власності, формального відношення до колективних договорів, що укладаються на підприємствах, в установах і організаціях, різкого зниження мотивації до продуктивної праці. Відносини у сфері соціального партнерства, на сьогоднішній момент, фактично регулюються за допомогою безлічі суперечливих підзаконних нормативно-правових актів.

Загальна стратегія розвитку соціального партнерства повинна базуватися на принципах добровільності, рівноправності сторін, врахування інтересів учасників переговорів, економічної зацікавленості сторін соціального партнерства в участі в договірних відносинах, обов'язкового виконання домовленостей і відповідальності за порушення угод.

Таким чином, на зміну філософії «впливу та примусу» в управлінні персоналом формується філософія створення кращих соціально-психологічних умов для взаємодії, співробітництва і партнерства всіх членів трудового колективу. Соціальне партнерство і демократизація процесів управління в епоху глобалізації ринкових відносин виступає як загальнодержавна політична ідеологія у галузі праці, яка допомагає зменшенню соціальних протиріч, напруження у суспільстві, кращому використанню знань та вмінь працівників, створення у колективі підприємства атмосфери співробітництва, взаємодопомоги та взаємопідтримки, вміння працювати у «команді», створення ефекту синергії. Соціальне партнерство, як необхідна умова стійкого економічного розвитку, є ключовим моментом, метою стратегії інноваційного розвитку галузей національної економіки України.

Базуючись на відповідній законодавчій базі, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін, соціальне партнерство значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві. За останні роки в країні ратифіковано більше 50-ти



конвенцій Міжнародної організації праці з питань регулювання соціально-трудова відносин і соціального партнерства. Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці, дозволить ефективно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

## **8. Міжнародна міграція робочої сили**

У дедалі більш інтегрованому світі значною динамікою відзначається й міжнародна міграція робочої сили - форма міжнародної економічної діяльності, яка в економіко-теоретичному плані є проявом руху іншого фактора виробництва - праці.

Міжнародна міграція робочої сили - переміщення працездатного населення з однієї країни у іншу в пошуках роботи, вищої заробітної плати, кращих умов життя, у процесі якого відбувається формування її інтернаціональної вартості. Міжнародна міграція робочої сили виникла і розвивається із становленням та еволюцією міжнародної міграції капіталу та міжнародної торгівлі. Значних масштабів вона набула наприкінці XVIII - на початку XIX століття внаслідок промислової революції та формування технологічного способу виробництва, заснованого на машинній праці.

Історії відомі масові переміщення людей і навіть цілих народів, але вони зумовлювались військовими, політичними та національно-етнічними чинниками. Так, за рабовласницького ладу, а також на нищій стадії капіталізму відбувалася масова торгівля рабами (з 1650 по 1850 рр. на Американський континент було завезено сотню тисяч рабів). Друга хвиля (кінець XIX - початок XX ст.) з Європи в країни Нового світу емігрувало до 20 млн. осіб. Третя хвиля (1919 - 1939 рр.) - 9 млн. осіб. На нижчій стадії капіталізму робоча сила значною мірою мігрувала за капіталом (із розвинутих країн в слаборозвинуті), на вищій - переважно із слаборозвинутих у високо розвинуті країни.

Міжнародна міграція робочої сили спричинена передусім економічними факторами:

- 1) дією законів капіталістичного нагромадження, капіталістичного народонаселення, нерівномірності економічного розвитку, які зумовлюють відносне перенаселення в одних країнах і нестачу робочої сили в інших;
- 2) істотною відмінністю в умовах праці, рівнях заробітної плати та життя, умовах підприємницької діяльності та ін.;
- 3) циклічним характером економічного розвитку, зокрема асинхронністю економічного циклу в різних країнах;
- 4) нерівномірним розгортанням науково-технічного розвитку, структурних криз та структурних реформ;

5) демократичними факторами, різницею у природному прирості населення (у XX ст. темпи щорічного приросту населення у слаборозвинутих країнах становили до 2,5 %, у розвинутих - до 1%);

6) політичними, військовими, національно-етнічними та іншими неекономічними факторами.

Міжнародна міграція робочої сили є найважливішою формою міграції населення. У міжнародній міграції робочої сили, що спричинена економічними факторами, виділяють матеріально-речовий зміст та соціально-економічну форму. Щодо речового змісту - це процес переміщення споживчої вартості робочої сили (сукупність фізичних і духовних властивостей людини, які вона використовує у процесі виробництва споживчих вартостей) з однієї країни в іншу. У розвинуті країни світу здійснюється міграція двох видів:

1) малокваліфікованої і некваліфікованої та недостатньо освіченої робочої сили з азіатських і африканських країн у країни Західної Європи, з Латиноамериканських країн у США та ін.;

2) висококваліфікованої та освіченої робочої сили із західноєвропейських країн у США, частково зі слаборозвинутих країн, країн СНД у США та країни Західної Європи (частково Східної Європи).

Перший вид міграції є наймасовішим. Щодо соціально-економічної форми міжнародна міграція робочої сили означає процес формування її інтернаціональної вартості, інтернаціоналізації резервної армії праці, створення загонів транснаціональної робочої сили, а також певну сукупність відносин економічної власності між різними суб'єктами з приводу привласнення створеного нею необхідного і додаткового продукту.

Процес формування інтернаціональної вартості охоплює:

1) формування нових витрат, пов'язаних з утриманням самого працівника і членів його сім'ї. Ці витрати передбачають утримання самого найманого працівника;

2) нові витрати, спричинені необхідністю перекваліфікації, отримання нової професії, вивчення мови та ін.;

3) розвиток нових потреб найманого працівника в якісно новому середовищі, модифікація соціально-історичного елемента вартості робочої сили, який є відображенням розвитку матеріальних, соціальних і духовних потреб.

У процесі використання іноземної робочої сили між власником цього специфічного товару, з одного боку, і підприємцями, місцевими органами влади - з іншого, виникає певна сукупність відносин економічної власності щодо визначення і виплати мінімальної заробітної плати, соціального забезпечення іноземних громадян, отримання додаткової професії або підвищення кваліфікації, сплати податків та ін. Щорічно в пошуках роботи наприкінці XX ст. емігрувало до 25 млн. осіб (на початку 80-х - до 20 млн. осіб). Кількість іноземних працівників у США в середині 50-х становила 7-8 млн. осіб, у країнах Західної Європи - понад 10 млн. осіб, у нафтодобувних країнах Близького Сходу - до 4 млн. осіб, що свідчить про переміщення центру міграції робочої сили із США у Західну Європу. Створюючи кращі умови праці, встановлюючи вищу заробітну

плату, США стимулюють приплив у країну кадрів вищої та найвищої кваліфікації, особливо молодих (майже третина всіх лауреатів Нобелівської премії в цій країні - емігранти). Щороку до США і Канади впродовж 90-х XX ст. емігрувало понад 900 тис. осіб.

Найвищого динамізму й завершеності набула міжнародна міграція робочої сили у країнах ЄС. З 1992 року тут скасовано будь-які обмеження на міграцію робочої сили, а отже,

- сформовано єдиний ринок робочої сили (уніфікація сили, взаємне визнання дипломів про закінчення освіти, єдина професійно-трудова документація, право будувати власне житло на території іншої країни та ін.);
- встановлено єдине європейське громадянство;
- незважаючи на високий рівень безробіття в цих країнах, в окремих галузях (особливо в будівництві, на екологічно шкідливих і важких роботах) у деяких країнах зайнято 50-80 % іноземних працівників від загальної їх кількості.

До 60 % усіх вакансій, що з'являються в розвинутих країнах світу, -вакансії менеджерів та інших висококваліфікованих спеціалістів. У окремих нафтодобувних країнах Близького Сходу (Об'єднаних Арабських Еміратах, Катарі, Кувейті) питома вага іноземної робочої сили становить 70-90 %. Специфічним видом експлуатації іноземної робочої сили є й використання транснаціональними корпораціями на свої закордонних філіалах значної частки найманих працівників (на підприємствах американських ТНК за кордоном у середині 90-х XX ст. було зайнято до 7 млн. осіб).

У США в іноземних компаніях працює майже 3 млн. осіб. Питома вага витрат на робочу силу дуже низька (у Мексиці, зокрема, - 12 % від рівня США). Важлива особливість міграції робочої сили міжнародної у 90-ті -масова міграція працездатного населення всередині СНД і міграційні потоки із СНД у розвинуті країни (в Росії у середині 90-х налічувалося до 3 млн. мігрантів, зокрема й з України). Якісно новою формою міграції робочої сили в епоху науково-технічного розвитку є масове переміщення науково-технічних кадрів із Західної Європи та країн СНД (насамперед з Росії та України) у США.

Характерна риса міграції робочої сили міжнародної в сучасних умовах -послаблення її стихійності та посилення урегульованості окремими національними країнами і міжнародними організаціями, зростання масштабів нелегальної еміграції (щорічний приплив нелегальних емігрантів у США понад 1 млн. осіб). Розвинуті країни світу намагаються здійснювати імміграційну політику, спрямовану на оновлення іноземних працівників з метою припливу та використання найпрацездатнішої, наймобільнішої, у розквіті фізичних та розумових здібностей робочої сили.

Як будь-яка форма міжнародних економічних відносин, міжнародна міграція робочої сили має позитивні й негативні наслідки. Позитивні в країні-експортері робочої сили - зменшення безробіття, набуття емігрантами нових знань і досвіду, поліпшення їхніх (та членів їх сімей) умов

життя, отримання країною-експортером додаткового джерела валютних доходів у формі грошових переказів від емігрантів, а отже - поліпшення її платіжного балансу. Негативні наслідки для країни-експортера - передусім вплив кадрів високої освіти і кваліфікації. Якщо виходити з оцінок про середню вартість створюваної однієї складної робочої сили в США (понад 400 тис. дол., а інженера - до 800 тис. дол.), то у разі постійного виїзду з країни таких спеціалістів держава-експортер зазнає відчутних збитків. Працюючи за кордоном за спеціальністю, такий емігрант на відповідні суми одразу ж збільшує величину національного багатства країни-імпортера (оскільки освічена, кваліфікована людина-працівник - основна форма національного багатства країни). Надалі ця частка зростає із використання складної робочої сили (її фізичних, розумових, організаторських здібностей). Щорічні втрати слаборозвинутих країн від еміграції інтелектуалів - до 8 млрд. дол. Негативними наслідками для країни-експортера є й можливе зниження кваліфікації найманих працівників-мігрантів, а для найманих працівників країни-імпортера зростання надмірної пропозиції робочої сили, опосередкований вплив на зниження ціни національної робочої сили та ін.

Таким чином, міжнародна міграція робочої сили існує у формі еміграції та імміграції (виїзду з певної країни та в'їзду до неї людей через економічні, політичні та інші причини). Це явище, як і інші форми міжнародної економічної діяльності, з одного боку, відображає реальні інтереси людей, суб'єктів ринкового життя, а з іншого - формує умови функціонування макроекономічних систем, навіть самі ці системи, сприяє раціоналізації розміщення робочої сили у світовому масштабі.

#### **Рекомендована література:**

1. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України № 137/98-ВР від 3 березня 1998 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 34. - 227 с.
2. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. М. Мостенська. - К. : Кондор, 2012. - 312 с.
3. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / А. П. Румянцев, Н. С. Румянцева. - К. : ЦНЛ, 2012. - 292 с.

#### **Тема 8. Контроль зовнішньоекономічної діяльності в готельно-ресторанних комплексах**

**Мета:** розглянути контроль, як завершальну функцію управління, визначення результатів діяльності підприємства.

##### **План**

1. Теоретичні основи контролю та організації процесу зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів готельно-ресторанних комплексів
2. Нормативно-правова складова інформаційного забезпечення контролю та аналізу зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання
3. Формування інформаційної системи контролю та аналізу зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання

4. Сутність і особливості виконання контрольних функцій на підприємствах у процесі зовнішньоекономічної діяльності
5. Контролінг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Впровадження проекту зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечується діючою організаційною структурою управління. Однією із основних складових такої структури є система контролю. Система внутрішнього контролю визначається та впроваджується керівництвом підприємства. Це є першою і основною відмінністю внутрішнього контролю від інших видів контролю. Незалежний аудит, наприклад, проводиться незалежним аудитором, форми і види контрольних дій також визначаються аудитором. Якщо ревізія проводиться штатним ревізором будь-якого відомства, то форми і види контрольних дій визначаються цим відомством.

Дослідження походження та різних перекладів терміну «контроль» дало можливість стверджувати про його багатогранний зміст.

Етимологія терміна «контроль» пов'язана з двома складовими: *«contra»* та *«rola»*, що означають: *rola* - згорток паперу із записами або якийсь документ, а *contra* - це протиставлення, що містяться у цьому документі. Тому під терміном *«controla»* розуміють щось, пов'язане з порівнянням, зіставленням чи протиставленням декількох тверджень. У філософській літературі, наприклад, контроль розглядається як сукупність процесів у суспільстві, за допомогою яких забезпечується дотримання визначених правил діяльності, а також певних обмежень поведінки, порушення яких негативно впливає на функціонування системи в цілому.

Юридичною наукою комплексно досліджувалися також сам процес здійснення контролю і принципи, притаманні всім його видам. Доречно зазначити, що переклад з французької мови слова «контроль» дозволяє тлумачити його як перевірку, спостереження з метою протидії, виявлення, попередження та припинення протиправної поведінки.

Для з'ясування сутності процесу контролю необхідно відобразити його організаційну сторону (тобто ким і в якому порядку він здійснюється) та принципи контролю, під якими розуміється науково розроблені й апробовані практикою політичні, організаційні та правові основи організації контролю, що забезпечують його ефективність.

Виділяють шість принципів контролю в державному управлінні: 1) універсальність; 2) систематичність; 3) неупередженість; 4) реальність; 5) дієвість, оперативність, результативність; 6) гласність. Зокрема, зміст принципу гласності полягає у доведенні результатів контролю до відома громадськості. Цей принцип набуває у демократичному суспільстві першочергового значення, оскільки саме через здійснення контрольних дій держава може отримати інформацію про підконтрольний об'єкт, яка має бути оприлюднена.

Також до інших принципів контролю відносяться: підзаконність, систематичність, своєчасність, всебічність, об'єктивність, гласність, результативність та глибину проведення контрольних дій, при цьому перевірці підлягають не тільки ті підрозділи, які мають слабкі результати роботи, а й ті, що працюють ефективно.

Особливість контролю у сучасних умовах полягає в інтегруючій ролі при перевірці загальної спрямованості управління.

Ці висновки є актуальними для теперішнього етапу розвитку України, оскільки значення контролю у контексті адміністративної реформи зумовлюється його спрямованістю на

результативність управління як такого. Але детальну регламентацію контрольних процедур визначають, перш за все, основні принципи державного контролю: системність, систематичність, законність, дієвість, гласність і прозорість його здійснення. Наскільки принципи є ефективними, можна визначити за досягнутою системністю управління, яка, в свою чергу, приводить до гармонічності та комплексності суспільного життя та його окремих сфер.

Особлива позиція контролю серед інших управлінських функцій пов'язана з тим, що змістовно його реалізація охоплює різні аспекти управлінської діяльності. З одного боку, контроль є однією з функцій державного управління і посідає чільне місце в послідовності процесів управлінської діяльності. Наголос необхідно ставити на логіку самого управлінського процесу. Від нього залежить відповідна послідовність управлінських дій, серед яких контроль має вирішальне кінцеве значення, адже через результат реалізації цієї функції визначається результативність, доцільність та відповідність отриманих результатів змісту очікуваного, передбаченого поставленою метою.

Відомий французький дослідник Б. Гурне досліджує контроль як командну функцію, що є одним із проявів здійснення керівництва. На думку вченого, контроль є однією із функцій державного управління поряд з іншими, головними та допоміжними.

Місце і роль контролю визначається змістом та особливостями самостійної контрольної функції у системі управління. Контроль виступає як перевірка загальної спрямованості управлінської діяльності, відповідності її спрямування у встановленому нормативно-правовими актами напрямку. До того ж, контроль у сфері управління має як самостійне значення, так і є елементом, частиною інших функцій управління, засобом перевірки забезпечення виконання функцій управління, здійснюваним на заключних етапах процесу. Контроль перебуває у тісному зв'язку з іншими функціями управління й разом з тим призначений для оцінки відповідності здійснення цих функцій завданням, що стоять перед управлінням. Контроль забезпечує конкретність управління й здійснення його відповідно до прийнятих рішень.

**Внутрішній контроль** - це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для зазначеного підприємства.

У сучасних умовах господарювання одним із заходів, спрямованих на вдосконалення управління підприємством, є раціональна організація бухгалтерського обліку як інформаційної бази аналізу, що забезпечує високий рівень виконання його завдань, чіткий порядок у його веденні. З метою визначення сутності інформаційної бази контролю та аналізу розглянемо природу та розуміння організації як такої.

Організація має безпосереднє відношення до формування, розвитку, відображення і представлення всього, що оточує людину та утворює її життєдіяльність. Всі заплановані та здійснювані людські дії, їх результати є проявом сутності організації, а дослідження людиною оточуючого світу починається, передусім, з вивчення того, як все навколо організовано. У ході пізнання оточуючого середовища людина постійно спостерігає прояви відносно ефективного функціонування об'єктивної реальності: світоустрій, розвиток рослин, поведінка тварин.

До цілей організації системи внутрішнього контролю на підприємстві належать:

- а) здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства;
- б) забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства;

в) забезпечення збереження майна підприємства.

З метою досягнення вказаних цілей необхідно, у першу чергу, узгодити системи бухгалтерського (фінансового), управлінського обліку (у більш широкому розумінні обліку: не лише згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а й з нормами Господарського кодексу України) та системи внутрішнього контролю. Особливо важливим є узгодження щодо бухгалтерського обліку, оскільки система подвійного запису, що лежить в основі будь-якої системи бухгалтерського обліку (у тому числі і автоматизованих систем), визначає порядок реєстрації господарських операцій і забезпечує належний контроль.

Для досягнення цілей організації системи внутрішнього контролю необхідне вирішення окремих проблем. Керівництво підприємства зобов'язане забезпечити організацію діяльності управлінського персоналу та підтримку на належному рівні такої системи внутрішнього контролю, яка була б достатньою для розв'язання таких завдань:

- 1) у фінансову звітність має бути включено все, що повинно бути в неї включене, і не включено нічого з того, що не повинно бути в неї включене; інформація, включена у звітність, має бути правильно визначена, класифікована, оцінена та зареєстрована;
- 2) фінансова звітність дає достовірну та об'єктивну інформацію для характеристики підприємства в цілому;
- 3) комп'ютерні програми, що контролюють функціонування облікової системи та включають формування первинних документів, їх аналіз та рознесення по рахунках, не повинні бути сфальсифіковані ніяким чином;
- 4) засоби підприємства не можуть бути незаконно привласнені або неефективно використані;
- 5) усі відхилення від бюджетів вчасно виявляються, аналізуються, а винні у появі відхилень особи несуть відповідальність;
- 6) звітність для прийняття управлінських рішень оперативно надається особам, уповноваженим приймати управлінські рішення, для її подальшого оптимального використання;

Відповідно до перерахованих вище завдань керівництва підприємства з організації внутрішнього контролю простежується нерозривний зв'язок системи внутрішнього контролю з двома видами бухгалтерського обліку: фінансовим і управлінським.

Перші три завдання забезпечуються зв'язком системи внутрішнього контролю із системою бухгалтерського (фінансового) обліку, а три останні - з системою управлінського обліку.

Розрізняють дві системи:

- систему внутрішнього фінансового контролю;
- систему внутрішнього управлінського контролю.

Зі змісту поставлених завдань видно, що створення системи внутрішнього контролю - це багатогранний процес, а сама система внутрішнього контролю - це достатньо складний і «чутливий» організм, невід'ємними складовими якого є абсолютно всі системи контролю підрозділів підприємства, сфер його діяльності та діяльність кожного окремо взятого працівника підприємства. Система внутрішнього контролю - це своєрідний організм усередині підприємства.

Ступінь складності організації внутрішнього контролю відповідає організаційній структурі підприємства, чисельності управлінського та іншого персоналу, розгалуженості мережі відокремлених підрозділів, ступеню централізації бухгалтерського обліку та іншим характеристикам підприємства.

Об'єктами внутрішнього контролю є функціональні цикли діяльності організації - постачання, виробництво та реалізація. Однією з найважливіших функцій внутрішнього контролю є безумовне забезпечення виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків.

Методи, що використовуються при здійсненні внутрішнього контролю, мають різноманітний характер та включають такі елементи:

- бухгалтерський (фінансовий) облік (рахунки і подвійний запис, інвентаризація та документація, балансове узагальнення);
- управлінський облік (виділення центрів відповідальності, об'єктів виникнення та формування витрат);
- ревізія, контроль, аудит (перевірка документів, перевірка арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку за окремими господарськими операціями, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження та відстеження).

Усі перераховані вище методи інтегруються в єдину систему та використовуються з метою оптимального управління підприємством.

У сучасних умовах формування відносин між підприємствами поступово входить у вжиток нове поняття, назване «еккаунтінгом» (ассошпи^). Це надзвичайно ємне економічне поняття, в основі якого лежить ведення бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих норм. Однак таке ведення бухгалтерського обліку - це лише основний елемент еккаунтінгу, за допомогою якого створюється інформаційна база, необхідна для управління підприємством. Саме професійна діяльність, пов'язана з формуванням цієї інформаційної бази, і називається еккаунтінгом. До складових цього поняття входить така робота управлінського персоналу підприємства:

- планова;
- складання звітності;
- контроль;
- аналітична.

Окрім внутрішнього контролю має місце зовнішній, до якого належать контрольні дії податкових органів, державних ревізійних управлінь, організацій, органів внутрішніх справ, фінансового моніторингу, банків, Антимонопольного комітету та ін., а також незалежних аудиторів. Проведеним дослідженням встановлено, що зовнішній і внутрішній види контролю поєднуються, виходячи з загальної мети, що полягає у правильному та своєчасному відображенні господарських операцій у бухгалтерському обліку і звітності, законності господарських операцій та їхньої доцільності для конкретного підприємства. Так, дані внутрішнього контролю надають можливість керівництву підприємства та іншому управлінському персоналу одержувати оперативну інформацію щодо відхилень від прогнозованих умов здійснення господарських операцій, а дані зовнішнього контролю забезпечують інформацією як про допущені протягом звітного періоду відхилення та порушення, так і про недоліки в організації самого внутрішнього контролю.

Ступінь взаємозв'язку між внутрішнім і зовнішнім контролем багато в чому залежить від особливостей функціонування окремо взятого підприємства. Деякі підприємства можуть взагалі не піддаватися зовнішньому контролю. Наприклад:

- вони не підлягають обов'язковому зовнішньому аудиту;
- не проводять ініціативні аудиторські перевірки;



- не є учасниками фінансово-промислової групи.

Зовнішній і внутрішній контроль є взаємозалежними і взаємозумовленими компонентами єдиної системи контролю підприємства. Але поряд з цим між зовнішнім і внутрішнім контролем є істотні розходження щодо окремих аспектів, які будуть розглянуті нижче.

Відповідно до вимог Комісії з цінних паперів, аудиторська перевірка як форма зовнішнього контролю є добровільною для суб'єктів господарювання за винятком акціонерних товариств. Вона здійснюється за рішенням керівництва підприємства.

Внутрішній контроль вищим керівництвом суб'єктів господарювання визначається як обов'язковий для кожного підприємства незалежно від його організаційно-правової форми, форми власності, величини та галузевої належності. На великих підприємствах, як правило, організовують спеціальні підрозділи внутрішнього контролю - відділи внутрішнього аудиту.

Мета зовнішнього незалежного аудиту - підтвердження достовірності бухгалтерської звітності для користувачів фінансової звітності. Після закінчення аудиторської перевірки та надання аудиторського висновку мета аудиту вважається досягнутою.

Метою внутрішнього контролю є забезпечення дотримання всіма співробітниками підприємства посадових обов'язків відповідно до цілей організації на підприємстві. Мета внутрішнього контролю у часі є безперервною, перманентною, при цьому досягається лише на короткий проміжок часу.

Споживачами інформації, отриманої у результаті зовнішнього незалежного аудиту, є зовнішні користувачі. Інформація, що є результатом здійснення внутрішнього контролю, готується для внутрішніх користувачів, зокрема для керівників і менеджерів підприємства.

Зовнішній незалежний аудит заснований на загальноприйнятих нормах-стандартах (правилах) аудиторської діяльності, що регулюють основні принципи, мету, правила поведінки, порядок збирання та дослідження аудиторських доказів, оформлення результатів, взаємодії з третіми особами та керівництвом підприємства, що перевіряється. Таким чином, зовнішній контроль до певного, визначеного стандартами, ступеня централізований та регламентований.

Внутрішній контроль організується, виходячи з цілей і завдань управління підприємством при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Державою регламентуються лише основні напрями внутрішнього контролю:

- порядок проведення інвентаризації,
- правила організації документообігу,
- рекомендації з організації аналітичного обліку,
- визначення посадових обов'язків управлінського персоналу,
- деякі інші.

Крім того, держава регламентує організацію внутрішнього аудиту в деяких галузях забезпечення господарської діяльності та економіки, зокрема у банківській сфері.

У зв'язку з тим, що метою зовнішнього аудиту є підтвердження достовірності бухгалтерського обліку, що відображається в українській валюті — гривні, у гривневій оцінці повинна бути складена також фінансова звітність.

При організації та здійсненні внутрішнього контролю використовуються як грошові, так і інші кількісні та якісні вимірники. Залежно від галузевої належності підприємства застосовуються натуральні показники (штуки, метри, тонни, літри), для вимірювання робочого часу — години роботи працівників, машино-години тощо.

Об'єктами зовнішнього аудиту є розділи бухгалтерського обліку — основні засоби, нематеріальні активи, виробничі запаси, розрахунки, статутний капітал, кредити, позики та ін. За кожним розділом бухгалтерського обліку застосовуються тести щодо засобів контролю, оборотів та сальдо за рахунками бухгалтерського обліку.

При здійсненні внутрішнього контролю об'єктами організації контролю і, відповідно, об'єктами перевірки є функціональні цикли діяльності підприємства:

- постачання — сукупність господарських операцій, що передбачають здійснення закупівель товарно-матеріальних цінностей та платежів за ними, а також проведення відповідних заходів і процедур контролю, дія яких поширюється на такі господарські операції, як замовлення на закупівлю (ціна, якість), одержання товарно-матеріальних цінностей, оплата замовлених і отриманих матеріальних цінностей;
- виробництво — сукупність господарських операцій виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також відповідні заходи і процедури контролю, результати яких поширюються, підтримку рівня запасів, передачу товарно-матеріальних цінностей у виробництво та рух за технологічними циклами, нарахування і виплати заробітної плати та ін.;
- реалізація (збут) або одержання доходу — сукупність господарських операцій, що передбачають одержання підприємством доходів, а також наявність відповідних заходів і процедур контролю, результати яких поширюються на одержання замовлень при продажі продукції підприємства, її відвантаження й одержання коштів.

При зовнішньому аудиті господарська діяльність підприємства сприймається як єдине ціле.

Обов'язковий зовнішній аудит, здійснюваний незалежною аудиторською організацією, проводиться, як правило, не частіше одного разу на рік. Аудиторським висновком підтверджується достовірність річної бухгалтерської звітності.

Внутрішній контроль здійснюється безперервно. Окремі контрольні заходи проводяться залежно від виникнення такої необхідності. Керівництво підприємства самостійно встановлює склад, терміни і періодичність процедур щодо контролю. Головний принцип організації внутрішнього контролю — доцільність та економічність.

Аудиторський висновок за результатами обов'язкової аудиторської перевірки в складі своєї першої та третьої частин (вступної і підсумкової) є відкритим документом. Кожний зацікавлений користувач бухгалтерської звітності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності може ознайомитися з аудиторським висновком щодо цієї звітності. Конфіденційною інформацією підприємства є лише аналітична частина аудиторського висновку, а також інформація аудитора керівництву суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що перевіряється (так званий управлінський лист щодо виявлених недоліків). При публікації бухгалтерської звітності вказуються також і результати аудиторської перевірки.

Усі документи внутрішнього контролю мають абсолютно конфіденційний характер.

При зовнішньому аудиті аудитор зобов'язаний оцінити достовірність бухгалтерської звітності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності у всіх суттєвих аспектах. Це означає, що оцінки аудитора не можуть бути абсолютно точними, а лише з певним ступенем достовірності.

Внутрішній контроль, як правило, не пов'язаний з операціями, що відображаються на рахунках бухгалтерського обліку. Керівництво підприємства зацікавлене у запобіганні випадків шахрайства на своєму підприємстві (розкраданням, зловживанням службовим становищем та ін.), однак атмосфера загальної підозрілості, тотального нагляду за кожним співробітником не

повинна бути метою та самоціллю у роботі підприємства. Таким чином, при організації внутрішнього контролю використовуються приблизні оцінки.

Водночас для внутрішнього контролю важлива кожна деталь. Вчасно непомічений симптом щодо відхилень може призвести до суттєвих порушень, шахрайства.

Зовнішній аудит вивчає фінансово-господарську діяльність підприємства. Відповідно до принципу документальної обґрунтованості, бухгалтерські проводки виконуються після здійснення господарської операції. Таким чином, основною метою зовнішнього аудиту є оцінка достовірності відображення у обліку того, що вже відбулося (інформації, що минула).

Внутрішній контроль повинен мати таку структуру, яка у кожний момент забезпечує відповідність рівня контролю цілям підприємства, що формує необхідність підтримувати її у відповідному стані. Якщо підприємство має лише один вид діяльності та реалізує свою продукцію тільки за договором постачання, йому відповідає одна структура внутрішнього контролю, якщо це ж підприємство організовує реалізацію своєї продукції, наприклад, вроздріб через торговельний павільйон, то структура внутрішнього контролю повинна бути змінена відповідно до самої структури організації продаж.

Таким чином, основною метою внутрішнього контролю є виявлення відхилень та надання інформації управлінському персоналу для прийняття рішень щодо ведення діяльності відповідно до прийнятих належним чином норм і правил.

Контроль як його складова управління підрозділяється на попередній, поточний та наступний. Зовнішній аудит представляє собою один з видів наступного контролю. А внутрішній контроль — сукупність методів попереднього, поточного і наступного контролю.

Організація контролю з боку керівництва підприємства за своїм майном, ресурсами і співробітниками як у цілому, так і за окремими питаннями регламентується на рівні законів. Так, згідно з п. 2 ст. 65 Господарського кодексу України, «...власник майна, закріпленого на праві господарського відання за суб'єктом підприємництва, здійснює контроль за використанням та збереженням належного йому майна безпосередньо або через уповноважений ним орган, не втручаючись у оперативно-господарську діяльність підприємства». Відповідно до ст. 160 Кодексу законів про працю України (зі змінами та доповненнями), «постійний контроль за дотриманням працівниками усіх вимог інструкцій з охорони праці покладається на власника або уповноважений ним орган».

Система нормативного регулювання бухгалтерського обліку визначена Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та представлена трьома рівнями.

1. Законодавчий рівень, що включає Цивільний кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Положення (стандарти) по веденню бухгалтерського обліку і бухгалтерської звітності в Україні.

Документи цього рівня покликані забезпечувати однакове ведення обліку господарських операцій, установлювати єдині принципи внутрішнього контролю в організації.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», основними задачами бухгалтерського обліку є:

- формування повної і достовірної інформації про діяльність організації та її майновий стан, необхідної внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності — керівникам, засновникам, учасникам та власникам майна підприємства, а також зовнішнім користувачам бухгалтерської звітності — інвесторам, кредиторам та ін.;
- забезпечення інформацією, необхідною внутрішнім і зовнішнім користувачам бухгалтерської звітності, для контролю за дотриманням законодавства України при здійсненні

підприємством зовнішньоекономічних операцій, їх доцільності, наявністю й рухом майна та зобов'язань, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів відповідно до затверджених норм, нормативів та кошторисів;

- запобігання негативним результатам господарської діяльності підприємства та виявлення внутрішньогосподарських резервів щодо забезпечення її фінансової стійкості.

Отже, офіційно закріплюються функції бухгалтерського обліку щодо контролю за діяльністю всіх служб, які беруть участь у проведенні господарських операцій та господарському житті підприємства.

2. Нормативний рівень, що включає нормативні акти, методичні вказівки та рекомендації, які регулюють питання бухгалтерського обліку. На цьому рівні нормативного регулювання знаходиться План рахунків бухгалтерського обліку з інструкцією щодо його застосування.

Особливе місце серед документів другого рівня займають положення щодо окремих питань обліку майна та контролю за його збереженням і раціональним використанням, які визначають однаковий підхід до відображеного у бухгалтерському обліку. Застосування цього підходу є обов'язковим для всіх підприємств і організацій незалежно від форм власності, що саме по собі є одним із найважливіших із засобів контролю.

3. Управлінський рівень, на якому загальноприйняті правила бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю, визначені документами другого рівня, реалізуються при розробці та впровадженні підприємством облікової політики.

Облікова політика підприємства є своєрідним фундаментом для організації внутрішнього контролю. При формуванні облікової політики затверджуються:

- робочий план рахунків бухгалтерського обліку, що містить рахунки, які застосовуються в організації та необхідні для ведення синтетичного й аналітичного обліку;
- форми первинних облікових документів, що застосовуються для оформлення господарських операцій, по відображенню яких не передбачені типові форми первинних облікових документів, а також форми документів для внутрішньої звітності;
- методи оцінки окремих видів майна та зобов'язань;
- порядок проведення інвентаризації майна та зобов'язань;
- правила документообігу і технологія обробки облікової інформації;

- порядок контролю за господарськими операціями, а також інші рішення, необхідні для організації бухгалтерського обліку на підприємстві.

Крім того, для здійснення контролю й упорядкування обробки даних про господарські операції на основі первинних облікових документів можуть складатися зведені облікові документи.

З усіх перерахованих аспектів лише можливість вибору одного з методів оцінки окремих видів майна та зобов'язань належить до бухгалтерського та управлінського обліку. Всі інші - це основні напрями створення системи внутрішнього контролю в організації.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», підприємство самостійно:

- ^ визначає облікову політику;

- ^ обирає форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з дотриманням єдиних засад, встановлених цим Законом, і з урахуванням особливостей власної діяльності та технології обробки облікових даних;

^ розробляє систему і форми управлінського обліку, звітності та контролю господарських операцій, визначає права окремих працівників на підписання бухгалтерських документів;

^ затверджує правила документообороту і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку;

^ може виділяти на окремий баланс філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, що зобов'язані вести бухгалтерський облік, з подальшим включенням їх показників до фінансової звітності підприємства.

Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (затвердженою Наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291, зі змінами і доповненнями), субрахунки підприємства можуть уточнювати:

- зміст окремих субрахунків, виключати і поєднувати їх, а також вводити додаткові субрахунки;
- форми первинних облікових документів, що застосовуються для оформлення господарських операцій, по яких не передбачені типові форми первинних облікових документів, а також форми документів для внутрішньої звітності;
- порядок проведення інвентаризації майна і зобов'язань.

Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку і звітності підприємства повинні проводити інвентаризацію майна та зобов'язань, під час якої перевіряється та документально підтверджується їх наявність, стан і оцінка. До основних цілей інвентаризації належать:

- виявлення фактичної наявності майна;
- зіставлення фактичної наявності майна з даними бухгалтерського обліку;
- перевірка повноти відображення зобов'язань у обліку;
- правила документообігу та технологію обробки облікової інформації.

Отже, чинним законодавством визначається, що система внутрішнього контролю кожного підприємства повинна відповідати його розміру, складу та видам діяльності, структурі управління. Таким чином, українським законодавством у теперішній час створені об'єктивні передумови для становлення і розвитку на вітчизняних підприємствах сучасних систем внутрішнього контролю з урахуванням набутого досвіду та сформованих традицій.

Система внутрішнього контролю організується керівництвом підприємства для:

- здійснення впорядкованої та ефективної діяльності;
- дотримання обраної політики управління;
- забезпечення збереження майна;
- ведення якісного документування господарських операцій.

Одним з елементів системи внутрішнього контролю є сукупність процедур, безпосередньо пов'язаних з веденням бухгалтерських записів, які називають засобами або процедурами внутрішнього контролю. Системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю повинні бути безумовно узгоджені між собою

При такому співвідношенні засоби контролю не повинні використовуватися. Витрати на забезпечення наявності та функціонування засобів контролю й очікувані збитки для такого співвідношення перераховуються до поточної вартості за формулою дисконтування.

Внутрішній контроль наявний на кожному підприємстві (організації), проте компетентність його забезпечується не завжди. Так, невеликі підприємства найчастіше не

мають достатнього штату, матеріальних ресурсів та рівня знань управлінського персоналу для організації необхідної системи внутрішнього контролю. Великі підприємства, навіть володіючи достатньою базою, можуть бути погано керовані, і як наслідок досить великі засоби, витрачені на організацію контролю, не дадуть бажаних результатів.

Для отримання більш повного уявлення про внутрішній контроль розглянемо класифікацію його функцій.

Контроль повноважень забезпечує виконання лише тих операцій, які дійсно сприяють розвитку організації. Такий контроль повинний запобігати зловживанням і попереджувати проведення операцій, що є недоцільними. При цьому відстежуються зміни та виправлення облікових записів стосовно обов'язкової наявності необхідних дозволів.

Контроль документального оформлення забезпечує відображення всіх дозволених (і лише дозволених) операцій в облікових реєстрах. Цей вид контролю створює умови, за яких операції правильно оформляють обліковими записами (у відповідній сумі, на фактичну дату і т. д.) і не відображаються в обліку або не виправляються без відповідного дозволу.

Контроль збереження сприяє тому, аби прийняте до обліку майно не могло бути неправильно використане (наприклад, незаконно привласнене, украдене, залишене без догляду тощо).

Більшість підприємств має спільні вимоги до системи внутрішнього контролю, список яких починається з характеристик загального контролю (на рівні всього підприємства) і закінчується більш специфічними видами внутрішнього контролю. Зазначимо основні з цих вимог:

1. Повинна існувати чітко визначена організаційна структура, яка відображає, хто і за що конкретно відповідає.
2. Необхідно створення Ради директорів, яка включає до свого складу як виконавчих директорів з великим досвідом роботи, так і інших директорів, для запобігання виникненню імовірної ситуації, коли при виконанні функцій контролю можна оминати будь-кого з адміністрації вищого рангу.
3. Необхідне створення на рівні підприємства аудиторського комітету для проведення аналізу діяльності адміністрації, внутрішніх і зовнішніх аудиторів.
4. Повинен існувати незалежний відділ внутрішнього аудиту, що допомагає адміністрації в організації контролю за діяльністю підприємства та досягненням його загальних цілей.
5. Слід створити інформаційні системи управління та своєчасно забезпечувати управління необхідною точною інформацією. Ця система повинна включати ефективні можливості щодо складання внутрішньої звітності, калькуляції витрат на виробництво, контролю за виконанням планів, аналізу альтернативних рішень і прогнозування.
6. Необхідні повні описи робіт з деталізацією обов'язків і відповідальності кожного працівника, службовця й обслуговуючого персоналу. І працівник, і керівник повинні бути ознайомлені з такими описами.
7. Повинні існувати ліміти повноважень, особливо при замовленні товарів і послуг, підписанні чеків, збереженні грошей, прийомі на роботу і т.д.
8. Необхідні описи систем будь-яких виробничих, адміністративних або обслуговуючих підрозділів організації, виконані стандартним чином (часто такі описи подаються у формі опису функцій управління або його схеми).

9. Повинні розроблятися програми навчання персоналу, які б забезпечили обізнаність усіх працівників щодо їх посадових обов'язків, способи застосування на практиці отриманих знань і наявних навичок, а також програми підвищення кваліфікації.

10. Не повинно бути жодної особи, яка б поєднувала три основні функції внутрішнього контролю:

- санкціонування;
- облік;
- збереження (принцип поділу обов'язків).

11. З метою уникання зловживань необхідно проводити періодичний перерозподіл обов'язків, навчати та заохочувати працівників, які мають необхідну кваліфікацію та допуск до визначених видів робіт (принцип ротації обов'язків).

12. Слід проводити внутрішні перевірки, щоб робота одного співробітника контролювалася іншими.

13. Повинний здійснюватися контроль за збереженням майна, заснований головним чином на «системі доступу», що перешкоджає несанкціонованому проникненню у приміщення, де знаходиться товар, переміщенню товарів з місць збереження, доступу до секретної інформації (яка наявна або в комп'ютерній системі, або в письмовому вигляді). Такий контроль може включати «зовнішній огляд», наприклад у випадку контролю доступу до патентів і авторських прав.

14. Необхідно здійснювати контроль за повнотою та точністю первинних документів, що забезпечує виконання тільки санкціонованих операцій, їх правильне відображення і виправлення в облікових реєстрах. Контроль за повнотою відображення передбачає послідовну нумерацію документів (накладних, замовлень, прибуткових ордерів на складі) і позначок на них, які показують, що документи складені на підставі відповідних розпоряджень. Як у ручній, так і в комп'ютеризованій системах використовується пакетна обробка, тобто обробка попередньо накопичених документів. Контроль за значними відхиленнями встановлюється перед початком обробки даних (підраховується контрольна сума). Відхилення підтверджуються після завершення введення даних у систему. Контроль за точністю містить перевірки на наявність виправлень і регулярне звірення фактичних показників із плановими. Слід підкреслити, що багато засобів контролю за точністю наразі включені в програмне забезпечення більшості облікових систем.

15. Має бути організований нагляд за управлінською діяльністю та її аналіз. Ці операції виконуються послідовно і регулярно працівниками, які здійснюють контроль за діяльністю інших працівників. Цей вид контролю часто здійснюється на основі «виключень» з перевіркою всіх помилок або за допомогою порівняння фактичних та планових результатів.

У процесі здійснення контролю працівниками ставиться сім основних завдань щодо виявлення недоліків у:

- 1) повноті обліку даних (дані за всіма господарськими операціями повинні бути відображені в бухгалтерських реєстрах і відповідати задачам аналізу);
- 2) точності обліку даних (дані за всіма господарськими операціями повинні бути відображені в бухгалтерських реєстрах правильно та у відповідному часовому відрізку);
- 3) законності господарських операцій (дані за всіма господарськими операціями, записані в бухгалтерських реєстрах, мають відображати події економічного характеру, що дійсно мали

місце, повинні бути певним чином організовані та затверджені персоналом, який має відповідні повноваження);

4) повноті записів (дані, що утримуються в архівах, документах і звітах, повинні відображати всі господарські операції);

5) точності ведення записів (дані по всіх господарських операціях повинні бути відображені в потрібних сумах);

6) збереженні бухгалтерських документів на паперових носіях і (або) у пам'яті ЕОМ;

7) захисті активів.

Останній передбачає обмеження доступу до активів і документів, що контролюють їх рух, а також до документів, які свідчать про їх існування. Обмеження не поширюється на персонал, який має відповідний дозвіл.

Усі сім цілей контролю можуть бути застосовані до будь-якого підприємства. Їхня дія поширюється на всі господарські операції, а також на ресурси підприємства незалежно від заходів і процедур контролю, встановлених для досягнення зазначених цілей.

## **2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Перехід економіки України на ринкові засади супроводжується поступовим впровадженням у всі сфери діяльності елементів регулювання. Ці елементи базуються на зв'язках та відносинах взаємодіючих на ринку сторін і потребують постійного удосконалення. Тобто система економічних інтересів має бути підконтрольною відносинам власності, а господарський механізм - системі економічних законів.

У сучасних умовах господарювання контроль визначається не як надзвичайний захід або тимчасова кампанія, а як постійно діюча, науково обґрунтована система спостереження і перевірки процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання. Контроль забезпечує необхідний в економіці зворотний зв'язок, систематичне порівняння результатів, допомагає уникнути помилок. Відповідним чином поставлена система контролю сприяє більш активному залученню іноземних партнерів та інвесторів, для яких вона є важливим фактором формування довіри до українського ринку. Крім того, за допомогою контролю встановлюють відповідність процесів господарювання і управління, виявляють відхилення, допущені під час реалізації цих рішень. Економічний контроль здійснюється з боку держави з метою зміцнення стану національної економіки і підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності на підприємствах.

**Економічний контроль** - це система попереджень і перевірок господарюючих суб'єктів контролюючими органами щодо дотримання чинного законодавства, прийняття управлінських рішень, забезпечення суспільного відтворення та ефективного розвитку економіки.

Реформування форм власності та створення ринкового механізму господарювання призвели до суттєвих змін в організації та методах здійснення контролю. Чинне в Україні законодавство вимагає контролю з боку держави за дотриманням законності господарських явищ і процесів, але комплексний підхід до вирішення організаційних та процедурних основ здійснення економічного контролю практично відсутній. Формування економічного контролю зумовлюється потребами практики, необхідністю подальшого розвитку економіки країни, посилення боротьби з розтратами, безгосподарністю, марнотратством.



Внутрішній контроль слід розглядати в двох напрямках: як відомчий і як внутрішньогосподарський. У свою чергу, відомчий контроль потрібно здійснювати на державних підприємствах (установах і організаціях) відповідно до чинного законодавства на рівні штатних ревізорів. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється з ініціативи самого підприємства визначеним органом (міністерством, державним комітетом, асоціацією, акціонерним товариством) на правах власності згідно з законодавчими та іншими нормативними документами.

Позавідомчий (міжвідомчий) контроль здійснюють державні органи управління та органи спеціалізованого контролю, зокрема Міністерство фінансів України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Ліцензійна палата України, Державна інспекція по контролю за цінами, Міністерство економіки України, відповідні установи банків тощо. Під час виконання цього контролю особливе місце займає вивчення інформації про результати діяльності: виконання рішень; перевірка кошторисно-фінансової та розрахункової дисципліни; дотримання чинного законодавства у здійсненні операцій з цінними паперами; додержання порядку державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності та порядку видачі ліцензій; перевірка бухгалтерських документів і облікових реєстрів, пов'язаних зі встановленням і застосуванням цін тощо.

Важливу роль у здійсненні позавідомчого контролю виконують Міністерство фінансів України та його місцеві органи. Вони концентрують свою увагу на питаннях фінансової політики держави, на підприємствах і в об'єднаннях контролюють дотримання фінансово-кошторисної дисципліни. Крім того, Головне контрольно-ревізійне управління України, його органи на місцях проводять ревізії та перевірки діяльності в міністерствах, відомствах, державних комітетах, державних фондах, бюджетних установах, а також на підприємствах і в організаціях, які отримують кошти з бюджетів усіх рівнів та державних валютних фондів, надають пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і порушень та запобігання їх у подальшому.

На відміну від позавідомчого, органи відомчого контролю проводять в основному перевірки на тих ділянках і в сферах діяльності, де необхідні спеціальні знання, компетентність, а його функції спрямовані на перевірку законності, вірогідності та доцільності господарських операцій на підпорядкованих підприємствах.

Проведені дослідження свідчать про те, що поняття «ревізія», не кажучи вже про «перевірку», не тлумачаться в жодному правовому документі, за винятком Закону України «Про державну контрольно-ревізійну службу України». Зокрема, цим законом визначено, що:

- державний фінансовий контроль реалізується державною контрольно-ревізійною службою через проведення державного фінансового аудиту, перевірки державних закупівель та інспектування;
- інспектування здійснюється у формі ревізії та полягає у документальній і фактичній перевірці певного комплексу або окремих питань фінансово-господарської діяльності підконтрольної установи, яка повинна забезпечувати виявлення наявних фактів порушення законодавства, встановлення винних у їх допущенні посадових і матеріально відповідальних осіб. Результати ревізії викладаються в акті;
- порядок проведення державною контрольно-ревізійною службою державного фінансового аудиту та інспектування встановлюється Кабінетом Міністрів України;
- державна контрольно-ревізійна служба проводить перевірки державних закупівель та здійснює інші функції відповідно до Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за

державні кошти».

### 3. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Посилення ролі інформаційних технологій практично поклало кінець індустріальному типу господарювання. Почався розвиток інформаційного суспільства, характерною рисою якого є особливе місце науково-технічного прогресу. Наука стала однією з основних продуктивних сил, що безпосередньо беруть участь у виробництві матеріальних благ. Інформація зайняла чільне місце в економічних відносинах між виробниками і споживачами.

Засновники підприємств з метою поширення діяльності у різні галузі економіки держави в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної з взаємопроникненням технологій та капіталів, проводять опрацювання значних обсягів інформації як при створенні таких підприємств, так і при диверсифікації їх подальшої господарсько-фінансової діяльності. Для прийняття ефективних рішень важливою є своєчасна орієнтація, на підставі відбору релевантної інформації, на види товарів, робіт, послуг, які користуються попитом та знаходяться на рівні конкурентоздатності або наближаються до нього. Як правило, такі проблеми пов'язані, перш за все, з розробкою методики отримання, обробки та подання інформації щодо освоєння нових технологій, видів продукції, діяльності, ринків, ресурсів та ін., а також виявлення закономірностей отримання такої інформації.

Виходячи з положень Цивільного кодексу України, яким регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників, фізичні та юридичні особи створюють підприємницькі товариства з метою організації господарської діяльності.

Прийняття довгострокових або стратегічних рішень пов'язано з майбутніми можливостями, що прогнозуються та потребують конкретних поступових і виважених рішень в умовах сьогодення, найближчої або досяжної перспективи.

Для забезпечення досягнення мети щодо організації господарської діяльності майбутнім засновникам підприємницьких товариств необхідна інформація на етапі розробки стратегії такої діяльності. Від достовірності та повноти отриманої інформації залежить ефективність господарської діяльності, а відповідно і рівень використання ресурсів, вкладених засновниками підприємницьких структур.

Таким чином, вже на стадії створення підприємницької структури засновники повинні мати інформацію щодо складових організації діяльності з виробництва (поставки) товарів, робіт, послуг.

Виробництво (поставка) нового продукту потребує:

- розробки (придбання): технічної та технологічної документації, устаткування, вхідних матеріалів,
- залучення робітників та менеджерів відповідної кваліфікації;

- основного компоненту технології - процесу, за допомогою якого вхідні матеріали перетворюються на виході в бажаний продукт.

Для прийняття рішень щодо господарської діяльності необхідно вирішити проблеми отримання релевантної інформації щодо:

- технології (процесу),
- устаткування,
- вхідних матеріалів,
- можливостей персоналу
- інших ресурсів.

Оскільки засновники, як правило, не мають всебічно підготовленої власної облікової бази такої інформації, то вся інформація є зовнішньою і цілком зрозуміло, що вона повинна проходити ретельну перевірку на достовірність, своєчасність та релевантність. Отже, наявна потреба в методології отримання такої інформації та її обробки для подальшого використання засновниками саме на етапі розробки стратегії господарської діяльності підприємства.

Відповідно до Господарського кодексу, діяльність підприємницьких товариств - це самостійна, ініціативна, систематична, господарська діяльність на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Здійснюючи господарську діяльність, підприємство вступає у сферу господарсько-виробничих, організаційно-господарських, внутрішньогосподарських відносин. Нормами Господарського кодексу визначено, що:

а) господарсько-виробничими є майнові та інші відносини, що виникають між суб'єктами господарювання при безпосередньому здійсненні господарської діяльності.

б) під організаційно-господарськими відносинами розуміються відносини, що складаються між суб'єктами господарювання та суб'єктами організаційно-господарських повноважень у процесі управління господарською діяльністю;

в) внутрішньогосподарськими є відносини, що складаються між структурними підрозділами суб'єкта господарювання та відносини суб'єкта господарювання з його структурними підрозділами.

У загальному випадку засновники підприємства передбачають здійснення господарської діяльності на основі таких принципів:

- вільного вибору видів діяльності;
- самостійного:
  - формування програми діяльності;
  - вибору постачальників і споживачів власної продукції;
  - залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом;

- встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до чинного законодавства;
  - вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених чинним законодавством;
- самостійного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання належної частки валютної виручки на свій розсуд.

Розглянуті принципи мають свою специфіку стосовно формулювання та дотримання, що потребує більш деталізованого дослідження.

Вільний вибір видів діяльності передбачає діяльність, яка не заборонена чинним законодавством, а у випадку ліцензування - отримання відповідних дозволів та ліцензій. При цьому процес підготовки та прийняття рішення щодо вибору видів діяльності включає декілька етапів:

1. Вибір мети (постановка проблеми);
2. Визначення можливих варіантів діяльності;
3. Збирання даних щодо альтернативи;
4. Аналіз кількісних показників з урахуванням факторів впливу якості;
5. Прийняття рішення.

При цьому враховуються права щодо самостійності, визначені вище вказаними нормами Господарського кодексу України.

Наприклад, для отримання прибутку і встановлення власних позицій на ринку підприємство може розглядати такі альтернативи:

- розробляти новий вид товару для існуючих ринків;
- розробляти новий вид товару для нових ринків;
- проводити пошук нових ринків для існуючих товарів.

Важливим етапом у підготовці та прийнятті рішення є визначення релевантності інформації стосовно витрат, пов'язаних з вирішенням попередніх задач, з урахуванням того, що витрати минулі (незворотні), майбутні, які будуть понесені у зв'язку з реалізацією раніше прийнятих рішень та витрати немонетарного характеру (амортизація) належать до нелеревантних.

Проведені дослідження відносин з постачальниками та споживачами продукції за декількома підприємствами показали, що інколи вигідніше прийняти рішення, пов'язане з підвищенням витрат, аніж порушити сталі зв'язки. Саме тому, приймаючи рішення, важливо враховувати релевантну інформацію не лише стосовно фінансових показників, а і щодо стану:

- лідерства на ринку;
- надійності клієнтів;
- реакції на попит;

- лідерства у технологіях;
- дотримання термінів постачання;
- якості задоволення потреб споживачів.

У наведених випадках рішення, що приймаються вищим керівництвом підприємства, визначають не лише ефективність його діяльності, а можливість стійкого розвитку та виживання в умовах динамічного конкурентного середовища. Витрати, що становлять різницю між декількома рішеннями, називають диференційованими витратами.

Щодо забезпечення вільного найму працівників, підприємцю разом з правами визначено і зобов'язання стосовно укладення з громадянами договорів про використання їх праці. При укладенні трудового договору (контракту, угоди) підприємець зобов'язаний забезпечити належні та безпечні умови праці, оплату праці не нижчу від визначеної законом та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до законодавства України.

Таким чином, підприємець при забезпеченні вільного найму працівників повинен мати релевантну інформацію щодо їх кваліфікації, рівня належних та безпечних умов праці, що визначені законодавством та ринком праці. У зв'язку з частими змінами в законодавстві України стосовно рівня оплати праці підприємець (особа, найнята підприємцем) повинен відслідковувати зміни рівня мінімальної заробітної плати, термінів оплати праці, а також щодо інших соціальних гарантії, що встановлені у законах та підзаконних актах. Саме вдалий підбір необхідних працівників з урахуванням їх кваліфікації для забезпечення проектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства є одним із найважливіших чинників, що впливають на досягнення стратегічної мети.

Залежно від обраного напрямку діяльності підприємство самостійно визначає організаційну структуру, яка найбільше буде відповідати цілям зовнішньоекономічної діяльності, з урахуванням релевантної інформації стосовно можливостей запровадження такої структури та її ефективності. Відповідно до статті 64 Господарського кодексу України:

1. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).
2. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються у порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.
3. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад.

Отже, розробка ефективних рішень щодо формування організаційної структури підприємства, як задовольняє вимоги зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням релевантної інформації

стосовно наявних ринкових можливостей кадрового забезпечення є основою досягнення позитивного результату у досягненні стратегічної мети.

При збиранні та обробці вищезазначеної інформації необхідно враховувати закономірності та специфіку щодо отримання релевантної інформації. До них належать:

1. Забезпечення достовірності, що досягається шляхом:

- зіставлення даних, отриманих з різних інформаційних джерел;
- аналізу інформаційних джерел щодо їх відповідності фактичним обставинам;
- реквізитної перевірки документів, отриманих з інформаційних джерел;
- нормативної перевірки інформації, що міститься у різних документах.

3. Своєчасність отримання, що досягається шляхом:

- регламентації формування інформаційних потоків за обсягом та терміном подання відповідно до рівнів управління та організації;
- забезпечення можливості доставки інформації з регламентацією термінів: «негайно», «через ...», «після...», «упродовж...»;
- попереднього «фільтрування» інформації з можливістю «відсіювання» другорядної та такої, що не стосується прийняття рішення з питання, яке потребує нагального вирішення.

4. Доступність інформації, що досягається шляхом:

- формування достатнього кола джерел надходження інформації за напрямками;
- забезпечення доступу до необхідної інформації, що стосується визначеного напрямку;
- поєднання «необхідності» та «відкритості» в межах конкретного питання, що потребує прийняття рішення.

У процесі використання релевантної інформації керівництву підприємства завжди необхідно враховувати ресурсні можливості на час прийняття рішень. Тобто зіставлення інформації щодо потреби в ресурсах з наявною ресурсною базою має здійснюватися з урахуванням можливості залучення додаткових ресурсів або обміну одних ресурсів на інші. Прикладами можуть слугувати залучення кредитних коштів, товарних кредитів для першого випадку або бартерна операція щодо обміну одних матеріальних ресурсів на інші.

Для прийняття ефективних рішень важливою є своєчасна орієнтація (на підставі відбору релевантної інформації) на її види товарів, робіт, послуг, які користуються попитом та є або наближаються до рівня конкурентоздатності. Такі проблеми пов'язані, перш за все, з розробкою методики отримання, обробки та подання інформації щодо освоєння нових технологій, видів продукції, діяльності, ринків, ресурсів та ін., а також з виявленням закономірностей щодо одержання такої інформації. Ефективність вирішення питань, що виникають на етапах формування та розвитку господарської діяльності, значною мірою зумовлена своєчасністю отримання релевантної інформації щодо організації та диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Прийняття довгострокових або стратегічних рішень пов'язане з

майбутніми можливостями, які прогнозуються і визначають потребу у конкретних поточних виважених рішеннях в умовах сьогодення, найближчої або досяжної перспективи.

Від достовірності та повноти отриманої інформації залежить ефективність господарської діяльності в цілому, а відповідно використання ресурсів, вкладених засновниками підприємницьких структур. Тому зрозуміло, яке важливе місце в організації управління належить структурі, що забезпечує перебіг процесів збирання, перевірки, обробки, подання та зберігання інформації.

**Інформаційна система (ІС)** - це сукупність різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних всебічних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому, які виражені у показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та заданими алгоритмами, і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керувану. Ціль інформаційної системи - це виробництво потрібної для підприємства інформації, створення інформаційного середовища для здійснення управління підприємством.

До складу інформаційної системи у загальному вигляді входить:

- персонал, який здійснює збирання, формування, поширення і використання інформації та забезпечує функціонування і розвиток інформаційної системи;
- користувачі інформаційної системи — споживачі інформації;
- процедури і технології функціонування інформаційної системи;
- апаратні засоби у вигляді інформаційно-обчислювальних комплексів, мереж, систем зв'язку і передачі даних;
- програмні засоби (операційні системи, системи управління базами даних, інше загальносистемне і прикладне програмне забезпечення);

Уся інформація, що є на підприємстві (організаційно оформлена та систематизована сукупність цілеспрямованих відомостей), забезпечує взаємодію між елементами процесу господарської діяльності, а також між ними та зовнішнім середовищем для створення умов функціонування суб'єкта господарювання (рис. 1).

Усі процеси перетворення інформації в інформаційній системі здійснюються за допомогою **інформаційних технологій** — системи методів і засобів збирання, передачі, накопичення, обробки, зберігання, представлення і використання інформації.

На сучасних підприємствах, які широко застосовують інформаційні технології, є сервери та комп'ютерні мережі, програми і канали зв'язку, бюджети, що надаються на закупівлю техніки та програмного забезпечення. Керувати цим інформаційно-технологічним господарством потрібно так, щоб приносити користь основному бізнесу підприємства.

У розвинених країнах управління корпоративними ресурсами інформаційних систем та технологій — це плановий процес, який відбувається в рамках постійно діючої програми. В Україні багато керівників підприємств теж починають усвідомлювати, що управління ресурсами інформаційних систем і технологій необхідно ставити на планову основу, забезпечувати відповідний облік, контроль та аналіз відхилень.

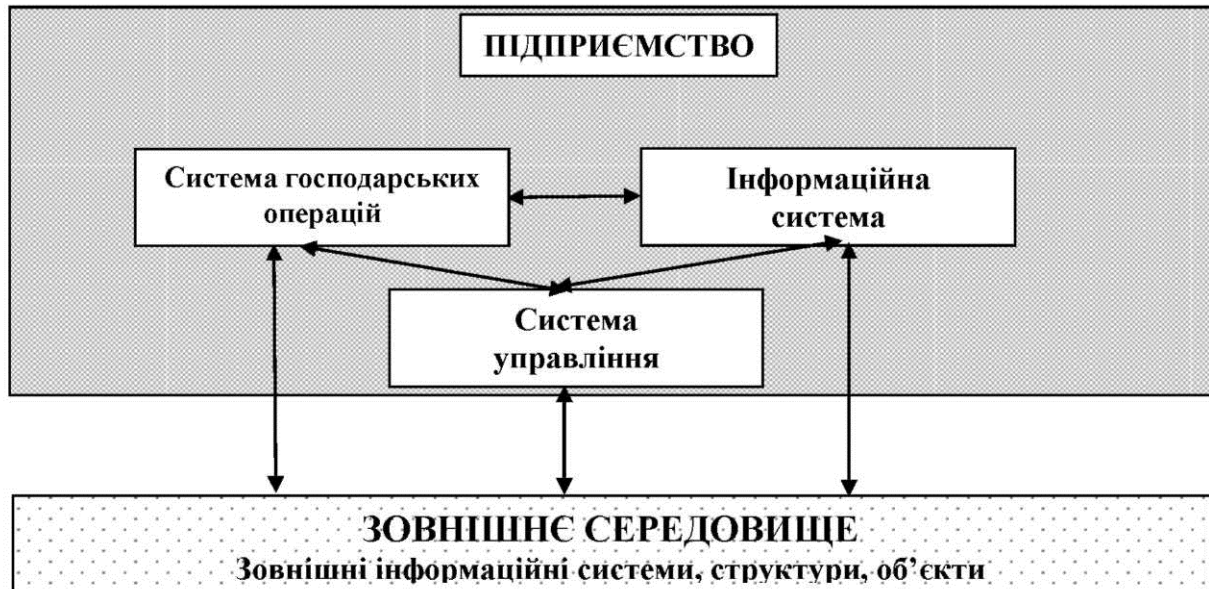


Рис. 1. Елементи процесу господарської діяльності підприємства та їх взаємодія між собою і зовнішнім середовищем

У загальному вигляді **ресурси підприємства** — це грошові кошти, цінності, запаси, можливості, джерела коштів, доходів. Ресурси інформаційних систем та технологій — важлива частина всіх ресурсів підприємства. Потрібно контролювати інвестиції в інформаційні технології, строк експлуатації інформаційних ресурсів та ефективність їхнього використання. У багатьох підприємств з'являється зрозуміле бажання контролювати ефективність тих грошей, які вони вкладають у ресурси інформаційної системи, та зробити процес розвитку інформаційної системи підприємства плановим, поставити управління її ресурсами в рамки постійно діючої програми.

Управління ресурсами інформаційних систем та технологій, що є похідною від загальної стратегії управління бізнесом потрібно розглядати як окремий допоміжний бізнес-процес і створювати для нього відповідну систему управління, адже ці ресурси забезпечують досягнення основних бізнес-цілей. Стратегія розвитку інформаційних технологій — це потужна складова загальної стратегії підприємства, її фундамент. Стратегія розвитку відповідних ресурсів включається у бізнес-план кожного проекту зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання.

#### 4. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ ФУНКЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ПРОЦЕСІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності завершальною функцією у контурі управління є контроль. У діяльності організації контроль потребує проведення систематичних спостережень за станом господарської і зовнішньоекономічної діяльності організації з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим.

Насамперед, **контроль у зовнішньоекономічній діяльності** - це елемент управління об'єктами та процесами у зовнішній сфері, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами і, в разі необхідності, їх коригування та перегляду.

Дослідження питань, що стосуються застосування функції контролю при здійсненні ЗЕД потребує їх докладної класифікації за різними групувальними ознаками на різних рівнях управління. У сфері міжнародних економічних відносин об'єктами контролю є показники торгового та платіжного балансів, експорту та імпорту в галузевому, регіональному та інших аспектах.

Контроль виконується на всіх рівнях управління. Державний фінансовий контроль реалізується органами державної влади на макрорівні та поділяється за напрямом

1. Валютний контроль зовнішньоекономічної діяльності - це контроль за переміщенням юридичними та фізичними особами (суб'єктами ЗЕД) валютних цінностей (валюти України, іноземної валюти, платіжних документів та інших цінних паперів, банківських металів) через митний кордон України. Контрольні функції за операціями, пов'язаними з обігом валюти покладені на Національний банк та Державну митну службу України
2. Податковий контроль зовнішньоекономічної діяльності - це контроль за сплатою податків та зборів юридичними та фізичними особами (суб'єктами ЗЕД), які переміщують через митний кордон України товари та інші цінності, що підлягають митному оподаткуванню. Фінансовий контроль за нарахуванням і внесенням податків до бюджету здійснюють органи державної податкової та митної служби.

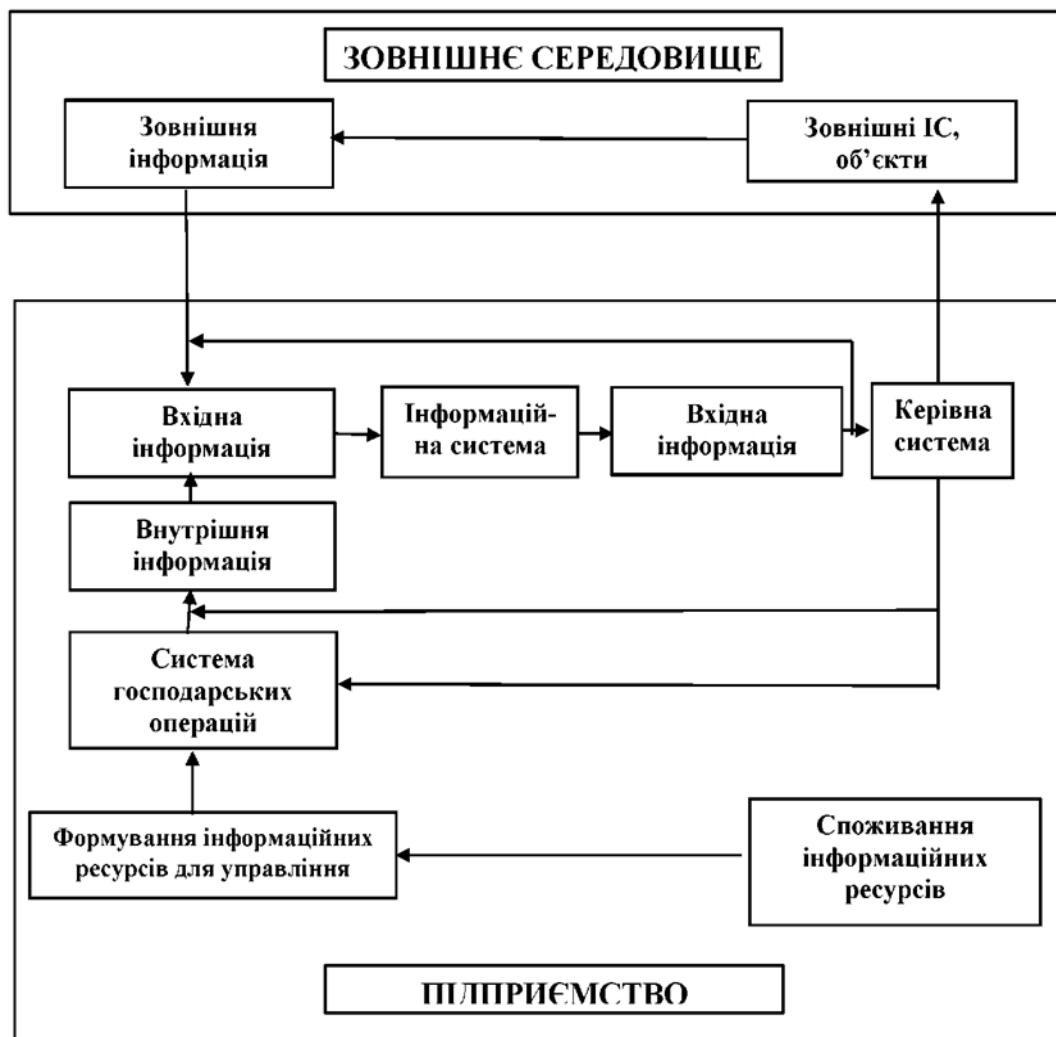


Рис. Інформаційні ресурси у структурі управління підприємством

## Види митного контролю в ЗЕД І

Крім безпосередньо митного контролю за суб'єктами ЗЕД, відповідно до функцій контролювання, що виникають на середньому (мезо-) рівні, розрізняють його специфічні види.

Контроль на рівні підприємства - це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами підприємств-суб'єктів ЗЕД процесів функціонування і розвитку відповідно до вимог об'єктивних економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання. Видами такого контролю на мікрорівні є:

- 1) контроль за наявними ресурсами - трудовими, матеріальними, інвестиційними, валютними, енергетичними, інформаційними, природними, кредитними та іншими;
- 2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання робочої сили, матеріальних, енергетичних, природних ресурсів;

- 3) контроль за процесом ціноутворення - індексами цін у галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку з врахуванням цін на готову продукцію та закупівельну сировину;
- 4) контроль за розподілом та перерозподілом створеного доходу на підприємстві;
- 5) контроль за сферою грошових відносин, зокрема, такими її елементами як показники грошової маси, швидкості обороту грошей, норм резервування;
- 6) контроль за випуском цінних паперів - обсягом їх емісії та розміщенням, величиною отриманої виручки від їх реалізації, обсягом придбаних іноземцями (нерезидентами) цінних паперів підприємства.

Результатом виконання функції контролю на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічної діяльності є формування і становлення діючої системи контролінгу.

## 5. КОНТРОЛІНГ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Контролінг забезпечує правильну та своєчасну оцінку господарських ситуацій, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Перш за все, така оцінка відбувається з точки зору своєчасного та якісного виконання менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань, виходячи із стратегічного і оперативного планів розвитку підприємства.

У перекладі з англійської мови «сoppтoii^» - це контролювання або перевірка.

**Контролінг** - це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії і контроль. Ця система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Як напрямок економічної роботи на підприємстві, контролінг пов'язаний з постійним моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням інформації необхідної для прийняття своєчасних оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок між керівництвом та виконавцями.

Предметом вивчення контролінгу є оперативне та стратегічне управління підприємством, а також прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».

Виділяють два основні види контролінгу (табл. 1): стратегічний та тактичний (оперативний

Таблиця 1

Характеристика видів контролінгу

<b>Характеристика</b>	
Стратегічний	Тактичний
<b>Середовище</b>	
Зовнішнє і внутрішнє середовище організації	Внутрішнє середовище організації
<b>Вид управління</b>	
Стратегічний	Тактичний (оперативний)
<b>Мета</b>	
Підтримка стратегічного потенціалу	Забезпечення тактичної (оперативної) прибутковості і ліквідності організації
<b>Задачі</b>	
1. Визначення критичних зовнішніх і внутрішніх стратегічних позицій	1. Контроль всіх тактичних показників відповідно до встановленої мети
2. Контроль основних індикаторів (показників) відповідно до встановленої стратегічної мети	
3. Контроль стратегічного планування	2. Контроль поточного і оперативного планування
4. Участь у постановці стратегічної мети організації	3. Порівняння планових і фактичних показників оперативного управління
5. Участь у розробці альтернативних стратегій	4. Контроль виконання поточних планів по відхиленнях
6. Аналіз стратегічної ефективності	5. Визначення вузьких місць оперативного управління
7. Стратегічна рефлексія	
	6. Створення і розвиток системи інформаційного забезпечення оперативного управління

Стратегічний контролінг вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства. Обслуговує вищий інституційний рівень управління. Цілями стратегічного контролінгу є забезпечення виживання та ефективності діяльності організації; проведення ефективної антикризової політики; підтримка потенціалу успіху. Головна мета стратегічного контролінгу — створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку. Оперативний (тактичний) контролінг вивчає економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує контрольною інформацією керівників управлінського (середнього) та нижчого (технічного) рівнів. Цілями оперативного контролінгу є збір та аналіз інформації, необхідної для забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства.

При здійсненні внутрішнього контролю основна увага приділяється центрам відповідальності - структурним підрозділам, очолюваним керівниками, які несуть персональну

відповідальність за результати роботи очолюваного ними підрозділу. До центрів відповідальності належать:

- на промисловому підприємстві - цех, ділянка, бригада;
- на підприємстві торгівлі - секція;
- у науково-дослідній організації - відділ;
- у лікувальній установі - відділення і т. ін.

На відміну від управлінського обліку, відповідно до принципів якого у сферу відповідальності керівника підрозділу включаються лише ті показники витрат і доходів, на які цей керівник може реально вплинути, внутрішній контроль передбачає дотримання керівниками підрозділів посадових обов'язків, зумовлених нормативними документами, внутрішніми інструкціями тощо, згідно з умовами діяльності конкретного підрозділу.

В управлінському обліку розрізняють центри відповідальності щодо: витрат; доходу; прибутку. Для цілей внутрішнього контролю всі центри відповідальності є також і центрами контролю. В організації кожен виконавець, кожен керівник повинен відповідати за визначену ділянку роботи. Для цього створюються центри відповідальності, як частини підприємства, відділи, на чолі яких стоїть відповідальна особа, що приймає рішення і відповідає за них.

Центри відповідальності поділяються на:

1. Центр відповідальності за витрати - підрозділ, керівник якого відповідає лише за витрати. Більшість центрів відповідальності складаються із декількох центрів витрат. Відповідно до цього центри витрат можна розділити на центри регульованих та частково регульованих витрат.
2. Центр відповідальності за доходи - підрозділ, керівник якого відповідає тільки за виручку, але не за витрати.
3. Центр відповідальності за прибутки - підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки, наприклад, підприємство в складі великого об'єднання.

4. Центр відповідальності за інвестиції - підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати.

Для удосконалення організаційно-економічної механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства впроваджують служби оперативного контролінгу. Це надає підприємствам можливості отримання максимального економічного ефекту від здійснення зовнішньоекономічної діяльності. На початковому етапі впровадження системи оперативного контролінгу включають у склад служби 3-4 співробітника, які є відповідальними за визначені ділянки роботи.

Перший етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямів розвитку з тим, щоб завдання контролінгу органічно підпорядкувати завданням підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Другий етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу включає розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, **здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (центрів відповідальності)**.

Третій етап визначає обсяг робіт пов'язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Мета даного етапу -формування внутрішньої документації (звітності), що визначає місця виникнення відхилень, причини і винних в їх появі.

Четвертий етап впровадження оперативного контролінгу характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на підприємстві, які передбачають поступальне просування звітів структурних підрозділів (центрів відповідальності) в єдиний контролінговий центр. Основна мета даного центру - визначення ступеня дії відхилень, які виникли, на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази здійснюється контроль за виникненням відхилень. Це дозволяє виробити і надати керівництву інформацію про можливі позитивні та негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

У підсумку слід зауважити, що система контролінгу удосконалює роботу не лише у напрямку зовнішньоекономічної діяльності, а й діяльність підприємства в цілому, оскільки, взаємозв'язок всіх структурних підрозділів є дуже тісним і взаємозалежним.

#### **Рекомендована література:**

1. Бутинець Ф. Ф. Організація бухгалтерського обліку : підруч. / Ф. Ф. Бутинець, О. П. Войналович, І. Л. Томашевська ; За ред. Ф. Ф. Бутинця. - 4-те вид., доп. і перероб. - Житомир : ПП «Рута», 2005. - 528 с.

### **Тема 9. Механізм кредитування суб'єктів ЗЕД 2 год.**

**Мета:** дослідити процес та особливості механізму кредитування суб'єктів ЗЕД.

#### **План**

1. Загальні положення та принципи кредитування
2. Транскордонний рух капіталів та міжнародний кредит
3. Механізми комерційного кредитування зовнішньоекономічних операцій

#### **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ КРЕДИТУВАННЯ**

Кошти і матеріальні цінності, що надаються резидентами або нерезидентами у користування юридичним та фізичним особам на визначений термін під відсотки називається **кредитом**.

**Міжнародний кредит** являє собою форму руху позичкового капіталу у сфері міжнародних економічних відносин, де кредиторами і позичальниками виступають суб'єкти різних країн.

Міжнародні кредити мають різні види і форми, що обумовлює існування різноманітних варіантів механізмів кредитування. Традиційно склався поділ міжнародних кредитів на фінансові і комерційні.

**Фінансовий кредит** - це грошовий кредит, наданий банками на умовах повернення, терміновості, платності і забезпеченості. Такий різновид кредиту може виступати джерелом коштів для підприємства або інструментом їх розміщення.

Багато держав, використовуючи створені системи кредитування експорту і страхування експортних кредитів, здійснюють фінансову підтримку своїм банкам-кредиторам і фірмам-експортерам. У міжнародному бізнесі поширена практика надання синдикованих (консорціальних від лат. consortium - участь) кредитів, тобто таких, що надаються синдикатами (консорціумами) банків одному позичальникові.

Дослідження фінансового кредитування показало:

- кредитною лінією вважається угода між банком і його клієнтом, що визначає максимальний обсяг забезпеченого кредиту, яким банк дозволяє користуватися фірмі протягом деякого часу. Звичайно договір складають на 1 рік, після чого він підлягає відновленню. Часто кредитна лінія відновлюється після одержання банком завіреного аудитором річного звіту про діяльність компанії і можливості вивчити результати цієї діяльності;
- обсяг кредиту базується на оцінці банком кредитоспроможності позичальника і його потреб у коштах. Залежно від зміни цих умов кредитна лінія може бути відновлена, починаючи з терміну припинення дії попередньої угоди чи навіть раніше, якщо виникла необхідність змінити умови;
- револьверний кредит є юридичним зобов'язанням надавати кредит у межах встановленого обсягу протягом установленого періоду. Поки зобов'язання зберігає силу, банк повинен надавати кредит, у будь-який час, за умови, що загальна його сума не перевищить визначеної максимальної величини. Слід зауважити, що револьверний кредит має значно формальніший характер порівняно із кредитною лінією;
- позички по кредитній лінії чи по револьверному кредитному договору неприйнятні, якщо фірма має потребу в короткострокових коштах для єдиної мети. Учасник контракту може взяти в банку позичку для того, щоб виконати свої зобов'язання за контрактом. Коли він одержує гроші за контрактом, він погашає позичку. При кредитуванні цього типу банк оцінює кожен запит позичальника як окрему угоду. Причому можливості позичальника в плані генерування коштів для погашення позички звичайно є самим важливим фактором.

Однією із умов надання банківських кредитів є платність, тобто нарахування певних відсотків за користування грошовими коштами. На відміну від процентних ставок по «знеособлених» фінансових інструментах грошового ринку, таких, як казначейські векселі, банківські акцепти і короткострокові комерційні векселі, умови по більшості комерційних позичок визначаються у процесі особистих переговорів між позичальником і кредитором. У деяких випадках банки

намагаються змінити ставку відсотка залежно від кредитоспроможності позичальника, та від стану фінансового ринку. Однією з величин, що змінюються разом зі станом ринку, є базисна ставка (prime rate), тобто це ціна, що встановлюється банком найбільш кредитоспроможним клієнтам.

Таким чином, ставка по короткострокових позичках залежить від вартості коштів банку, поточної базисної ставки, кредитоспроможності позичальника, поточних і перспективних відносин між позичальником і банком, а іноді і від інших факторів. Через наявність постійних витрат, пов'язаних з вивченням кредитоспроможності позичальників і обробленням позички, можна чекати, що відсотки по невеликих позичках будуть вищими від відсотків за великими кредитами.

Певне значення для суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності має метод нарахування відсотків за користування банківським кредитом (на інкасовій основі; на основі дисконту; на основі нагромадження; лінійний; штафельний; пропорційний). Тому узгодження цього питання є важливим моментом в управлінні рухом грошовими коштами. Покупець (*імпортер*) зазвичай виграє при нарахуванні відсотків прогресивним способом і виплаті їх рідшими внесками, наприклад, піврічними, а не квартальними. Продавець (*експортер*) же, навпаки, об'єктивно зацікавлений у використанні регресивного способу і виплаті частішими внесками.

Для підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності прийнятним способом фінансування поточної діяльності можуть виступати і такі банківські послуги, як обліковий кредит, акцептний, рамбурсний кредит та овердрафт.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності постійно перебувають у пошуку вільних фінансових ресурсів, які б надали можливість отримувати довгострокові кредити на пільгових умовах або в рамках технічної чи фінансової допомоги. Така можливість реально виникає при отриманні коштів за міжнародними кредитними лініями, наданими міжнародними фінансовими інституціями з метою підтримки розвитку експорту підприємствами, що є підконтрольними чи дочірніми підрозділами суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, така форма кредитування передбачена Міжнародним та Європейським банками реконструкцій та розвитку, окремими авторитетними зарубіжними банками для країн з перехідними економіками, в т.ч. і України.

## **2. Транскордонний рух капіталів та міжнародний кредит**

Останніми десятиліттями обсяги руху капітальних активів неухильно зростали, і цей фактор є важливим для розвитку відкритих економік. Тим більше це стосується економіки України та інших держав, які перебувають на перехідному етапі. Вони, як правило, відчують потребу в припливі значних коштів ззовні, а також потерпають від відпливу капіталів через порівняно гірші умови для їх функціонування. Міграція капіталів, з погляду певної країни, реалізується у формі



вивозу капіталів (у цьому разі країна є донором, експортером капіталу) та ввозу капіталів до країни (у цьому разі країна є реципієнтом, імпортером капіталу).

Вивіз капіталів характерний для країн з відносним (не порівнювати з абсолютним) надлишком капіталів на території певної країни та можливістю отримувати більші прибутки в іншій державі через:

а) більш сприятливе для власників капіталу співвідношення факторів виробництва (що зумовлює більшу умовну ціну капіталу);

б) можливість отримання доступу до ринків певних економічних ресурсів (наприклад, сировини);

в) можливість отримання маркетингових переваг у комерційній діяльності (наприклад, у формі створення господарських структур, що забезпечуватимуть збут продукції фірми-інвестора, або завдяки перенесенню самого процесу виробництва до цільової країни - країни збуту з метою підвищення ефективності виробництва, наближення його до споживачів). Разом з тим така постановка питання не означає, що вивозять капітал тільки провідні ринкові країни. Так, Сполучені Штати не тільки є найбільшим експортером капіталів, а й їх найбільшим імпортером.

Ввіз капіталів більшою мірою властивий країнам, які відчують відносний (порівняно із забезпеченістю іншими факторами виробництва) або абсолютний дефіцит капіталів. До таких країн належить Україна, як і інші держави з економікою транзитного типу, що відчують дефіцит нагромадження та потребу у мобілізації коштів. Оскільки в сучасному світі попит на капітали перевищує їх пропонування, залучення іноземних інвестицій є об'єктом державної, цілеспрямованої урядової політики.

Розглядаючи можливі наслідки міграції капіталів для України, слід враховувати, що переміщення виробничих потужностей та фінансово-кредитних ресурсів за кордон є характерною формою інтернаціоналізації господарського життя на сучасному етапі. Як інструмент міжнародної інтеграції, рух капіталів доповнює зовнішню торгівлю, посилюючи тенденції глобалізації та регіоналізації. Але рух капіталів є своєрідною альтернативою міжнародним товарообмінним операціям. Міжнародна торгівля є прихованим рухом факторів виробництва, і навпаки.

Рух факторів виробництва замінює традиційну торгівлю. Це трапляється тоді, коли інвестиції у певні види виробництва дають змогу колишній країні-імпортеру самостійно виготовляти певну продукцію. Міжнародний рух капіталів обумовлюється різницею у рівнях насиченості економіки певними факторами або співвідношенням таких факторів. Експортерами капіталів є багаті країни з відносним надлишком цього виду економічних ресурсів, тоді як країни бідні, які відчують відносний дефіцит капіталів, імпортують їх.

Міжнародна практика підтверджує це припущення, щоправда, з певними уточненнями. Капітал як носій уособленої вартості «обирає» середовище згідно з тими критеріями, які потрібні для його ефективного функціонування. Це можливості максимізації прибутку, відносно кращі соціально-

політичні умови, зокрема стабільність державного та національного устрою, сприятливий економічний режим, у тому числі характер оподаткування, правові гарантії, зокрема від примусової націоналізації, корупції та інших форм злочинності, гарантії прав репатріації прибутків, упевненість у незмінності «правил гри» - законодавчих меж підприємництва та ін. Невдачі ж української держави в справі залучення іноземних капіталів пов'язані саме з її неспроможністю забезпечити належні умови для реалізації інтересів потенційних інвесторів.

Створення сприятливих інвестиційних умов входить до сфери відповідальності органів публічної влади, тому сучасна держава, особливо якщо вона прагне до активної регулятивної підтримки національної економіки, постійно перебуває в умовах своєрідної міжнародної (міждержавної) конкуренції. Тому державами вживаються заходи, які спрямовуються на стимулювання та захист іноземних інвестицій. В Україні, наприклад, було прийнято Закони «Про іноземні інвестиції» (1992), «Про захист іноземних інвестицій» (1991), інші закони та нормативні акти, які регулюють приплив капіталів ззовні.

Коли йдеться про конкуренцію за капітали, то маються на увазі капітали не тільки закордонного походження, а й «свої» національні. Адже капітали можуть і залишати територію країни, обираючи собі сприятливіші сфери вкладання. Так, хоча в Україні, в ряді інших держав, які утворилися на теренах колишнього СРСР, приплив капіталів небезпідставно розглядається як важливий фактор економічного поступу, спостерігається зовсім протилежне явище - відплив капіталів.

Засоби ведення «конкурентної боротьби» за капітали спрямовані на забезпечення усіх тих переваг, до яких прагнуть потенційні інвестори. Такі засоби можуть мати прямий характер, тобто безпосередньо спрямовуватися на мобілізацію іноземних капіталів через створення сприятливішого режиму їх функціонування (наприклад, у вигляді податкових пільг, митного регулювання, правових гарантій, тощо). Але не менше значення мають заходи, завдяки яким досягається загальне поліпшення економічного клімату, перетворення національної економіки на сприятливе для бізнесу середовище.

У розпорядженні держави є й інші засоби залучення фінансових ресурсів. Це може відбуватися через фінансові запозичення в інших держав, у міжнародних кредитно-фінансових організацій та в приватних агентів, інакше кажучи - завдяки використанню інструментів міжнародного кредиту.

Основна логіка кредитної політики з точки зору боржника - мобілізувати фінансові ресурси. Це необхідно або у випадках їх гострого дефіциту (наприклад, коли йдеться про невідкладні соціальні потреби чи про технічну мету створення фонду підтримки національної валюти) або в розрахунку на кінцеву економічну віддачу. Цей останній розрахунок у головних його рисах можна описати такою функціональною схемою: здійснення запозичень - інвестиції у виробництво - динамічний розвиток виробничого сектору, що здатний забезпечити достатньо високий прибуток - повернення кредитів при перевищенні прибутками власне суми іноземних кредитів та процентів на ці кредити.

На жаль, зростання зовнішньої заборгованості України, критична залежність від оперативних запозичень свідчать про відсутність подібної вираженої стратегії, яку свого часу демонстрували та якої дотримуються зараз деякі країни Південно-Східної Азії, Китай, інші держави.

Логіка кредитора, якщо в ній не переважають політичні моменти -надання допомоги, зокрема країнам, що розвиваються, або таким, які перебувають на транзитивному етапі розвитку, - є традиційно ринковою. Фактично йдеться про строкове надання позики з метою отримання процентів. Тому важливим є проведення відповідної цілеспрямованої представницької та узгоджувальної політики, а також послідовне врахування відповідних підприємницьких інтересів кредиторів. А це на практиці означає забезпечення макроекономічної стабільності, системи гарантій повернення коштів.

### **3. Механізми комерційного кредитування зовнішньоекономічних операцій**

Дослідження використання різних платіжних умов у міжнародній торговій практиці дозволило виявити стійку тенденцію використання оплати в розстрочку як способу фінансування зовнішньоекономічної операції. Це обумовлено рядом факторів. З одного боку, у більшості товарів уже сформувався стійкий «ринок покупця» і корпоративні постачальники змушені все більше прислухатися до думки покупців стосовно умов платежу. Таким чином, розстрочка платежу стала використовуватись постачальниками для підвищення своєї конкурентоспроможності і залучення покупців. З іншого боку, у більшості випадків товари закупаються посередницькими фірмами-імпортерами, які не володіють достатніми коштами для авансового або негайного платежу. У зв'язку з чим імпортер може або взяти кредит у банку, або наполягати на комерційному кредиті, що дозволить йому погасити заборгованість перед постачальниками після реалізації товару своїм власним покупцем. Відтак, близько 40 % світової торгівлі базується на умовах комерційного кредиту, а по ряду товарів угоди здійснюються виключно на умовах розстрочки платежу.

Відстрочка платежу припускає взаємозв'язок торгової і кредитних угод. Закінчення торгової операції тут співпадає з початком кредитної угоди, яка в свою чергу буде завершена при погашенні підприємством -позичальником заборгованості за позикою. Особливість відстрочки платежу полягає у тому, що угода позики не є головною метою. Вона є лише супутньою угодою купівлі-продажу, сприяючи реалізації товарів.

Аналіз кредитних операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності дозволяє визначити три основні типи надання фірмового кредиту, які передбачають проведення розрахунків із відстрочкою на умовах відкритого рахунку, акцептування простого векселя чи тратти. Найбільше поширення у міжнародному бізнесі мають фірмові кредити у вигляді відкритого рахунку.

Дослідження умов постачання і, відповідно, умов оплати, дозволяє поділити їх згідно тривалості періоду оплати та умов дисконту.

Ван Хорн доводить, що за умов COD (*cash on delivery*) та CBD (*cash before delivery*) кредитування відсутнє. Умова COD означає оплату при одержанні товару. Ризик продавця полягає в тому, що покупець може відмовитися від товару. У цьому разі продавець втрачає кошти, витрачені на відвантаження товару. Іноді продавець може вимагати попередньої оплати -CBD для того, щоб уникнути ризику. Умову CBD варто відрізнити від умови поетапного платежу, коли покупець оплачує послуги виробника на різних етапах виробництва аж до дати фактичного постачання кінцевої продукції. Наприклад, авіаційні заводи вимагають поетапної оплати від авіакомпаній, оскільки діяльність цих заводів пов'язана з великими обсягами проміжних вкладень коштів.

При наданні кредиту експортер визначає термін платежу. Умова «*чисти 30*» означає, що рахунок чи вексель слід оплатити у 30-денний термін. Якщо продавець здійснює щомісячні постачання, він може скористатися такою умовою, як «*net 15 EOM*» (*end of month*), що означає, що всі товари, відвантажені до кінця місяця, повинні бути оплачені до 15 числа наступного місяця.

Крім кредиту експортер може надати імпортеріві знижку, якщо заборгованість оплачена на початку «чистого періоду». Умова «*2/10, чисти 30*» означає, що експортер надає імпортеріві 2-відсоткову знижку, якщо заборгованість буде оплачена в 10-денний термін, у іншому разі імпортер мусить оплатити повну суму в 30-денний термін. Звичайно знижка надається імпортеріві, щоб стимулювати дострокову оплату.

Фірмі необхідно зіставити переваги комерційного кредиту і витрати, пов'язані з відмовою від знижки, альтернативні витрати, пов'язані з можливим погіршенням кредитного рейтингу, якщо вона відстрочує платіж і можливе збільшення продажної ціни. Існують певні переваги комерційного кредиту як інструмента короткострокового фінансування, головною з яких є його простота.

Кредиторська заборгованість більшості підприємств являє собою форму безперервного кредитування. У цьому разі немає необхідності формально організовувати фінансування, воно вже має місце. Застосовуючи інші джерела короткострокового фінансування, можна спостерігати часовий лаг між виникненням потреби в кредиті і його одержанні. Комерційний кредит - найбільш гнучка форма фінансування. Фірмі не потрібно виписувати вексель чи надавати забезпечення, або пристосовуватися до точної схеми процесу платежу за векселем. Постачальник відноситься до збоїв у виплатах не так категорично, як банкір чи інший кредитор.

Господарська діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності пов'язана не лише з отриманням, але і з наданням фірмового кредиту. Відтак має місце зворотний потік грошових коштів, управління яким є надзвичайно важливим для підприємства і вимагає окремого дослідження.

Кредитна політика може чинити суттєвий вплив на обсяг реалізації продукції, а відтак, і на рівень дебіторської заборгованості. Отже, стимулюючи попит на свою продукцію, підприємство-

суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності змушена регулювати рівень дебіторської заборгованості, виходячи із компромісу між прибутковістю та ризиком.

Ліберальна кредитна політика може стимулювати попит, що, в свою чергу, має позитивно впливати на зростання прибутку. Але для утримання додаткової дебіторської заборгованості необхідні витрати, і крім того зростає ризик по безнадійних боргах. Саме це протиріччя і має бути вирішене в процесі побудови системної моделі оперативного управління капіталорухом.

Теоретично фірмі варто знижувати нормативи кредитоспроможності для акцептованих рахунків доти, поки отриманий в наслідок цього прибуток від реалізації не перевищить додаткові витрати за дебіторською заборгованістю. Яка ж ціна зниження нормативів кредитоспроможності? Деякі додаткові витрати виникають через збільшення обсягів технічної роботи, зокрема перевірки додаткових рахунків і обслуговування додаткового обсягу дебіторської заборгованості. Зрозуміло, що ці витрати вираховують із доходу від додаткових продажів для того, щоб визначити обсяг чистого прибутку. До якісно інших витрат призводить збільшення ймовірності втрат по безнадійних боргах. Спочатку будемо виходити з припущення, що втрат по безнадійних боргах немає. Отже, існує можливість виникнення витрат, пов'язаних із додатковою дебіторською заборгованістю у результаті:

- зростання обсягу продажу;
- подовження середнього періоду інкасації.

Якщо нових споживачів приваблюють пом'якшені вимоги до їх кредитоспроможності, слід припустити, що інкасація заборгованості цих покупців, імовірно, буде відбуватися повільніше, ніж інкасація заборгованості нинішніх покупців. Крім того, розширення терміну кредиту може спонукати нинішніх покупців бути менш сумлінними стосовно своєчасності оплати своїх векселів.

Щоб визначити розмір прибутку від подовження терміну інкасації, потрібно володіти інформацією стосовно:

- обсягу прибутку від додаткових продажів;
- можливого зростання попиту, а відповідно, і обсягу продажів у зв'язку зі змінами кредитної політики;
- можливості подовження середнього періоду інкасації;
- необхідного розміру прибутку для покриття інвестованого капіталу. Окреслені проблеми зводять зміст дослідження до вибору між

приростом прибутку від збільшення обсягу продажів і можливими витратами, що пов'язані зі зростанням витрат на додаткову дебіторську заборгованість. Збільшення витрат відбувається виключно через нових покупців, які сплачують по рахунках повільніше, враховуючи припущення, що наявні покупці продовжують розраховуватись у раніше визначені терміни інкасації.

Спираючись на наведені припущення, нами виконані емпіричні розрахунки (табл. 1), які дозволили дійти наступних висновків:

- якщо дохід від збільшення обсягу продажів (1,2 млн. EUR) перевищує дохід, необхідний для компенсації витрат, пов'язаних із приростом дебіторської заборгованості (0,16 млн. EUR), подовження терміну інкасації є доцільним;
- оптимальна кредитна політика полягає у вільному розширенні комерційного кредиту до таких меж, доки додатковий дохід від збільшення обсягу продажів не наблизиться до обсягу доходу, необхідного для покриття витрат по приросту дебіторської заборгованості.

Таблиця 1

## Визначення доцільності подовження терміну інкасації

<b>Показники</b>	<b>Сума</b>
1. Продажна ціна одиниці прод.	100 EUR
2. Собівартість	80 EUR
3. Граничний дохід (п.1 – п.2)	20 EUR
4. Річний обсяг продажів	30 млн. EUR
5. Фактичний термін інкасації	30 днів
6. Плановий термін інкасації	60 днів
7. Прогноз зростання обсягу продажів	20 %
8. Прогнозний річний обсяг продажів $((п.4 \cdot п.7 : 100\%) + п.4)$	36 млн. EUR
9. Приріст обсягу продажів за прогнозом: 9.1. у сумі (п.8 – п.4) 9.2. у кількості (п.9.1. : п.1)	6 млн. EUR 60 тис. од.
10. Прогнозні витрати у зв'язку з приростом дебіторської заборгованості	20 %
11. Обороти дебіторської заборгованості за планом $(360 \text{ дн.} : п.6)$	6 раз на рік
12. Приріст дебіторської заборгованості $(п.9.1 : п.11)$	1 млн. EUR
13. Додаткові вкладення (витрати) у дебіторську заборгованість $(п.2 : п.1 \times п.12)$	800 тис. EUR
14. Дохід від збільшення обсягу продажів $(п.3 \cdot п.9.2)$	1,2 млн. EUR
15. Покриття витрат по приросту дебіторської заборгованості $(п.13 : п.10 : 100\%)$	160 тис. EUR
16. Прибуток від збільшення обсягу продажів за рахунок подовження терміну інкасації $(п.14 – п.15)$	1,04 млн. EUR

Проведені в табл. 1 розрахунки спирались на припущення, що наявні покупці продовжують сплачувати рахунки протягом місяця, не користуючись

розширенням фірмового кредиту. Водночас, моделюючи рух грошових коштів, варто враховувати і компонент загальної додаткової дебіторської заборгованості, який виникає внаслідок використання наявними імпортерами подовженого терміну інкасації. Відтак, дослідження зводиться до порівняння прибутку від додаткових продажів із витратами для додаткового вкладення коштів у загальну дебіторську заборгованість (табл. 2).

Таблиця 2

### Уточнення доцільності подовження терміну інкасації

<i>Показники</i>	<i>Сума</i>
1. Початковий річний обсяг продажів (табл. 14.2 п.4)	30 млн. євро
2. Початковий оборот дебіторської заборгованості (360 дн. : п.5, табл.14.2)	12 раз на рік
3. Обсяг початкової дебіторської заборгованості (п.1 : п.2)	2,5 млн. євро
4. Скоригований на новий період інкасації обсяг початкової дебіторської заборгованості (30 млн. : п.11, табл.14.2)	5 млн. євро
5. Додаткова дебіторська заборгованість по початкових продажах (п.4–п.3)	2,5 млн. євро
6. Загальний приріст додаткової дебіторської заборгованості (п.5 + п.12, табл.14.2)	3,5 млн. євро
7. Загальний обсяг додаткових вкладень в дебіторську заборгованість ( $0,8 \times \text{п.6}$ )	2,8 млн. євро
8. Витрати для покриття приросту загальної дебіторської заборгованості (п.7 · п.10, табл.14.2 : 100%)	560 тис. євро
9. Прибуток від збільшення обсягу продажів (п.14, табл.14.2 – п.8)	640 тис. євро

Дані таблиці 14.3 підтверджують висновки, сформульовані на основі даних таблиці 14.2. Водночас, використання нового терміну інкасації постійними покупцями призводить до суттєвого зростання витрат на покриття приросту загальної дебіторської заборгованості (560 тис. - 160 тис. = 400 тис.), а відтак, зменшує величину чисто прибутку (від 1,04 млн. до 0,64 млн. євро).

Отже, нормативи кредитоспроможності доцільно знижати шляхом подовження терміну інкасації до того часу, доки чистий прибуток від збільшення обсягу продажів усім категоріям покупців (постійним і новим) буде величиною позитивною.

В той же час, оскільки експортер бере на себе ризик по кредитах нижчої якості, відповідно зростає і ризик зменшення потоку готівки. Зростання такого ризику виявляється переважно у додаткових втратах по безнадійних боргах.

Моделюючи оптимальний рух грошових коштів необхідно, безумовно, враховувати ймовірність додаткових збитків від безнадійних боргів. У цьому разі ситуацію бажано диференціювати на можливі варіанти, коли із подальшим збільшенням терміну інкасації середній відсоток безнадійних боргів залишиться на тому ж рівні, або зросте, враховуючи нижчу платоспроможність нових покупців. У дослідженнях відомого фінансиста Ван Хорна застосовується саме такий підхід, що, безперечно, обмежує можливість вибору найбільш оптимальної кредитної політики.

Отже, спираючись на проведені розрахунки, проведемо додаткові дослідження впливу ризику неповернення фірмового кредиту на чистий прибуток за умови подовження середнього терміну інкасації.

У таблиці 3 наводяться розрахунки за різними можливим варіантами кредитної політики, виходячи із припущення стабільності (варіанти 1, 2) та збільшення пропорційно терміну інкасації (варіанти 3, 4) ризику неповернення боргу.

Існує певна залежність між величиною чистого прибутку та втратами по безнадійних боргах, яка може бути визначена наступним чином:

- втрати по безнадійних боргах впливають на величину чистого прибутку суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності, зменшуючи його;
- подовження терміну інкасації збільшує кількість імпортерів із низькою платоспроможністю, що підвищує ризик неповернення кредиту і, відповідно, зменшує обсяг чистого прибутку експортера;
- найбільший прибуток приносить поєднання політики подовження періоду інкасації платежів по продажах у кредит із підвищеними вимогами до платоспроможності покупця та оцінки його фінансового стану і потенційного банкрутства.

Поряд із подовженням терміну інкасації фірма-експортер повинна прагнути прискорення виплати дебіторської заборгованості та уникнення втрат від безнадійних боргів.

Одним із інструментів для вирішення цієї проблеми є застосування торговельної знижки для довгострокових платежів. Однак, у цьому випадку, необхідно чітко визначитись, чи буде прибуток від прискорення інкасації перевищувати витрати на додаткову знижку. Отже, виникає потреба формування дисконтної політики в рамках реалізації системної моделі управління грошовими потоками підприємства.

Розрахунки, наведені в таблиці 4, свідчать, що застосування дисконтної політики є доцільним у тому разі, коли розмір прибутку від використання додатково вивільнених коштів внаслідок прискорення інкасації буде перевищувати витрати на застосування дисконту. Водночас, величина дисконту може варіюватись залежно від бажаного зростання прибутку.

Щоб максимізувати прибуток, одержуваний у результаті проведення кредитної та інкасаційної політики, фірма повинна одночасно змінювати свою стратегію у тій чи іншій сфері, поки не досягне оптимального рішення. Це рішення визначить найкращу комбінацію нормативів кредитоспроможності, термінів кредиту, стратегії знижок, особливих умов і рівня витрат по інкасації.



## Вплив розвитку неповернення кредиту на чистий прибуток

<i>Розрахунки показників</i>	<i>Варіант 1 (ризик незмін- ний)</i>	<i>Варіант 2 (ризик незмін- ний)</i>	<i>Варіант 3 (ризик зростає пропорційно терміну інкасації)</i>	<i>Варіант 4 (ризик зростає пропорційно терміну інкасації)</i>
1. Прогнозний річний обсяг продажів (тис.євро)	36 000	40 000	40 000	42 000
2. Середній ризик неповернення кредиту				
2.1 – %	2	2	6	8
2.2 – у сумі (тис.євро)	720	800	2400	3 360
3. Середній період інкасації, днів	60	90	90	120
4. Оборот дебіторської заборгованості за прогнозом, разів на рік	6	4	4	3
5. Приріст обсягу продажів за прогнозом:				
5.1. у сумі, тис. євро (п.9.1, табл.14.2)	6 000	10 000	10 000	12 000
5.2. у кількості (п.9.2, табл.14.2)	60 тис. од.	100 тис. од.	100 тис. од.	120 тис. од.
6. Прибуток від збільшення обсягу продажів, тис. євро (п.5.1 × 20%)	1 200	2 000	2 000	2 400
7. Додаткові збитки по безнадійних боргах, тис. євро	120	200	600	960
8. Додаткова дебіторська заборгованість, тис. євро (п.5.1 : п.4)	1 000	2 500	2 500	4 000
9. Інвестиції в додаткову дебіторську заборгованість, тис. євро (0,8 × п.8)	800	2 000	2 000	3 200
10. Покриття витрат по приросту дебіторської заборгованості загальної, тис. євро (п.5 табл.14.3 + п.9) × 20%:100%	(2 500 + 0,8) × 20% : 100% = 660	(2 500 + 2) × 20% : 100% = 900	900	(2 500 + 3 200) × 0,2 = 1 140
11. Загальне необхідне покриття витрат по приросту дебіторської заборгованості та збитків по безнадійних боргах (п.7 + п.10)	780	1 100	1 500	2 100
12. Чистий прибуток, тис. євро (п.6 – п.11)	420	900	500	300

Труднощі з погашенням міжнародних позичок можуть виникати з різних причин. Найпоширенішими з них є: помилки самого лендера при розгляді кредитної заявки, при розробці умов кредитної угоди, при подальшому контролі; неефективна робота позичальника; фактори, невідконтрольні експортерів.

Таблиця 4

## Формування дисконтної політики суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності

<i>Показники</i>	<i>Величина</i>
1. Прогнозний річний обсяг продажів, тис. євро	36 000
2. Середній плановий термін інкасації, днів	60 днів
3. Умови продажу (чистих днів без надання дисконту)	«net 45»
4. Середній оборот дебіторської заборгованості за планом, разів на рік (360 дн.:п.2)	6
5. Середня дебіторська заборгованість, тис. євро (п.1:п.4)	6 000
6. Прогнозний середній термін інкасації при умові “3/20, net 45”, днів	30
7. Прогнозна кількість покупців, що скористаються 3% дисконтом	50%
8. Щорічні витрати на надання знижки, тис. євро $(3\% : 100\% \cdot \frac{n.7}{100\%} \cdot n.1)$	540
9. Середній прогнозний оборот дебіторської заборгованості за нової дисконтної політики, разів на рік (360 дн.:п.6)	12
10. Середня дебіторська заборгованість за нової дисконтної політики, тис. євро (п.1:п.9)	3 000
11. Додатково вивільнені кошти внаслідок прискореної інкасації за нової дисконтної політики, тис. євро (п.5-п.10)	3 000
12. Прибуток від використання додатково вивільнених коштів, тис. євро (п.11×20%:100%)	600
13. Чистий прибуток від застосування нової дисконтної політики, тис. євро (п.12-п.8)	60

Серед причин неповернення позичок, що залежать від самого лендера, слід підкреслити: ліберальне ставлення до позичальника при розгляді заявки на кредит; неякісна оцінка кредитоспроможності позичальника; недостатня структуризація позички; помилки в оцінці забезпеченості позички; неповне відображення у кредитній угоді умов, що забезпечують інтереси лендера, відсутність контролю за позичальником у період повернення позички (обстеження, перевірки забезпечення та ін.).

Основні причини створення проблемних позичок, що залежать від позичальника пов'язані з незадовільним керівництвом фірмою, погіршенням якості продукції і роботи, помилками в оцінці ринків збуту, тощо.

До факторів, що не перебувають під контролем лендера та позичальника, належать: погіршення економічної кон'юнктури, зміна політичної ситуації і законодавства та ін.

Контроль за своєчасним та повним поверненням позички і виплатою процентів є важливим етапом процесу кредитування зовнішньоекономічної діяльності. Він здійснюється систематично шляхом проведення аналізу кредитної справи позичальника, кредитного портфелю лендера, оцінки стану позичок, проведення аудиторських перевірок.

Для захисту від кредитного ризику можуть бути застосовані такі способи: лімітування кредитів, диверсифікація кредитних вкладень, вивчення та оцінка кредитоспроможності

позичальника, вимога від клієнтів достатнього та якісного забезпечення по виданих кредитах, оперативність при стягненні боргу, страхування кредитних операцій.

Швидкість і гарантія одержання платежу, сума видатків, пов'язаних з проведенням зовнішньоторговельних операцій через банки залежать від вибору форм і умов розрахунків. Тому зовнішньоторгові партнери в процесі переговорів погоджують деталі умов платежу і після цього закріплюють їх у контракті. При складанні валютно-фінансових і платіжних умов контрактів звичайно проявляється неспівпадання інтересів експортера, що прагне одержати максимальну суму валюти в найкоротший термін, і імпортера, зацікавленого у виплаті найменшої суми валюти, прискоренні одержання товару і відстрочці платежу до моменту кінцевої реалізації. Вибір валютно-фінансових і платіжних умов угод залежить від характеру економічних і політичних відносин між країнами, співвідношення сил контрагентів, а також від традицій і звичаїв міжнародної торгівлі цим товаром.

Отже, виважено проаналізувавши всі обставини і нюанси, учасники зовнішньоторговельної операції обирають найприйнятнішу умову оплати, яку можна здійснити за наявності необхідної кількості валюти на валютному рахунку та дотримання певних валютно-розрахункових законодавчих актів.

#### **Рекомендована література.**

1. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] - К. : Видавничий центр «Академія», 2001. - Т. 2. - 848 с.
2. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] - К. : Видавничий центр «Академія», 2001. - Т. 3. - 952 с.
3. Луцяк В.В. Стратегічне планування і тактика інноваційної діяльності у ресторанних підприємствах: розроблення функціональних харчових продуктів / Луцяк В.В., Ставська Ю.В., Головня О.М. // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент», 2018. - №1(24). – С.103-112.
4. Ставська Ю.В. Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2018— Випуск 3'2018 (31). – С. 35-46.

### **Тема 10. Спільне підприємництво як форма міжнародної господарської діяльності України**

**Мета:** ознайомитися із поняттям спільного підприємництва, що є формою міжнародної економічної діяльності, яка пов'язана зі створенням різнонаціональними контрагентами виробничих потужностей зі змішаною формою власності, спільними управлінням, розподілом прибутків, ризиків і відповідальності.

#### **План**

1. Сутність спільного підприємництва
2. Мотивація створення спільних підприємств
3. Процес створення спільних підприємств
4. Специфіка розвитку спільних підприємств в Україні
5. Вільні економічні зони і умови їх створення в Україні

## 1. Сутність спільного підприємництва

З погляду необхідності розв'язання завдань розширення міжнародної співпраці, поглиблення міжнародно-коопераційної взаємодії на рівні підприємницьких структур, загального підвищення ефективності економіки України та її більш повної інтеграції у світогосподарські зв'язки, з різноманітними організаційними формами спільного підприємництва пов'язані перспективи ефективного об'єднання різнонаціональних капітальних та інших ресурсів.

В Україні в умовах розширення міжнародної співпраці важливе значення має підприємництво із зарубіжними партнерами. Поширеною формою міжнародної підприємницької діяльності, яка потребує окремого розгляду, є міжнародні спільні підприємства. Це одна з форм міжнародного бізнесу, коли зарубіжний та місцевий партнери створюють нове підприємство, поєднують свої зусилля в інвестуванні, управлінні, розподілі доходів та ризиків.

**Спільна підприємницька (господарська) діяльність**, згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», це діяльність, що базується на співробітництві між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності і на спільному розподілі результатів та ризиків від її здійснення». Як правило, для спільних підприємств, що створюються і функціонують на території України, характерною є різноманітність видів і сфер діяльності. Такі спільні підприємства зобов'язані:

- 1) виробляти товари, послуги, потребу в яких поки що задоволено не повністю;
- 2) оперативно впроваджувати наукові відкриття й винаходи для випуску конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції;
- 3) забезпечувати зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції в галузях - споживачах продукції спільного підприємства;
- 4) випускати високоякісні споживчі товари і надавати такі ж послуги населенню;
- 5) створювати нові робочі місця.

В Україні, як показав аналіз, помітну роль відіграє спільне підприємництво із зарубіжними партнерами. Розглядаючи спільне підприємництво, слід враховувати різні підходи до його визначення, тому що сутність терміну «спільне підприємництво», може варіюватися залежно від підходів до проблеми, господарських цілей, які ставлять його засновники та учасники. Учасники спільного підприємництва можуть мати різні завдання: виконувати тільки обмежений перелік робіт або формулювати спільні, єдині цілі комерційної діяльності, відігравати активну участь у ньому (відповідаючи за весь процес управління або тільки певний спектр питань функціонування підприємства) або мати відносно пасивну роль (беручи тільки фінансові зобов'язання). Спільне підприємництво являє собою сукупність зобов'язань (можливо, лімітованих у часі, залежно від терміну реалізації проекту) щодо досягнення погодженої господарської мети або наявності певних

виробничих структур, потужностей, матеріальних об'єктів, які функціонують на території певної країни, як і її національні господарські структури.

Разом з тим існує певна умовність термінів «спільне підприємництво» та «спільне підприємство». У найбільш загальному термінологічному трактуванні ними можуть бути позначені будь-які підприємства, підприємницькі проекти, які засновуються на базі об'єднання майна різних власників, тобто такі, що передбачають змішану форму власності. Іншими словами, в принциповому плані під **спільним підприємництвом** можна розуміти специфічну форму об'єднання виробничих потужностей, капіталів як господарських суб'єктів, що мають різну національну належність, так і однонаціональних.

Найбільш **типовою моделлю** спільного підприємництва є узгодження та координація процесу виробництва, відповідно до яких відбувається обмін вузлами та деталями з наступним складанням готової продукції на підприємстві одного або двох партнерів. Подібна модель відносин передбачає розв'язання таких завдань, як взаємна адаптація виробничих програм, систем менеджменту та технологічних процесів, уніфікація стандартів, використання єдиних методик проектування, однакових або подібних вузлів і деталей.

Спільне підприємництво може відбуватися як у формі функціонального розподілу виробничих програм (зокрема, у сфері наукомісткої та високотехнологічної промислової діяльності) та їх наступного виконання, так і на базі спеціалізації. В обох випадках створюються об'єктивні передумови для скорочення витрат, збільшення продуктивності господарської діяльності, поліпшення якості товарів та підвищення конкурентоспроможності (чим глибшою є спеціалізація, тим більшими є можливі позитивні ефекти співробітництва).

У процесах міжнародного спільного виробництва може брати участь різна кількість підприємств. Деякі з них можуть бути однонаціональними, здійснюючи співробітництво із фірмою (фірмами) за кордоном. Кількість залучених до такого співробітництва країн також може варіюватися.

Спільне підприємництво не має чітких критеріїв, згідно з якими воно може бути відокремленим у класифікаційному розумінні від тієї діяльності, яку позначають як міжнародне виробниче кооперування. Фактично така господарська діяльність є його найскладнішою, комплексною формою. Адже іманентними рисами цієї форми є спільна участь партнерів у формуванні капіталу, управлінні, розподілі прибутків та ризиків, спільне або спеціалізоване виконання відповідних видів робіт. А це об'єктивно передбачає найбільшу зацікавленість у виконанні взятих на себе зобов'язань, а також в ефективній роботі партнера.

Спільне підприємство («joint venture»)) є інститутом, який уособлює у собі ті структури, механізми та цілі, що впливають із процесу спільного підприємництва.

Проблематика функціонування спільних підприємств заслуговує на особливу увагу як в теоретичному аспекті, щодо визначення природи цього явища, так і в прикладному, практичному

сенсі, у контексті міжнародного досвіду спільного підприємництва та реальних проблем із його здійсненням і регулюванням в Україні.

**Спільні підприємства (СП)** - це такі господарські підприємницькі структури, які утворюються різнонаціональними засновниками та характеризуються наявністю спільного майна, спільним управлінням та спільним розподілом прибутку й ризику.

У міжнародній практиці відомі чотири головні типи спільних підприємств, які пов'язані з рухом інвестиційного капіталу. Ними є:

- акціонерне товариство (підприємство, капітал якого складається з внесків акціонерів, засновники такого товариства емітують акції);
- товариство з обмеженою відповідальністю (об'єднання осіб, які беруть участь у діяльності фірми, причому відповідальність, кожного з учасників за зобов'язаннями цієї фірми обмежується його внеском до статутного фонду підприємства в однаковій для всіх учасників пропорції до суми внеску);
- командитне товариство (різновид господарської організації у сфері виробництва та торгівлі, учасники якої поділяються на таких, що беруть на себе ризик щодо діяльності підприємств усім своїм майном (як правило, йдеться про одного такого учасника) та командитистів або вкладників, які відповідають за зобов'язаннями тільки внесеним ними капіталом та отримують відповідну частку прибутку);
- холдинг (акціонерне товариство, яке володіє контрольним пакетом акцій юридично самостійних організацій (банків, підприємств) з метою здійснення контролю над їхніми операціями).

Як форма господарювання, спільні підприємства на базі міжнародного усупільнення капіталів, пайового володіння різнонаціональних власників, постають ще одним проявом, а також інструментом взаємного проникнення, інтеграції національних відтворювальних комплексів, науково-технічних, соціально-культурних потенціалів. В умовах поглиблення інтернаціоналізації господарського життя спільні підприємства є таким важливим чинником зближення макроекономічних структур, який сприяє утворенню єдиного господарського простору в регіональному і світовому масштабах.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» **«спільні підприємства** - підприємства, які базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків».

Оскільки спільні підприємства мають корпоративну природу, то з погляду їх походження можна виділити такі організаційно-інституційні шляхи:

- купівля зарубіжним інвестором частки власності діючого підприємства, пакету його акцій;
- створення зацікавленими сторонами-засновниками нової підприємницької організації;

- виділення частини виробничих потужностей зі складу великого концерну, об'єднання, підприємства, а також кардинальна технологічна реконструкція і організаційно-структурна перебудова тих або інших господарських формувань з утворенням нової самостійної підприємницької одиниці за участі різнонаціональних капіталів.

Сфера діяльності спільних підприємств дуже широка й охоплює передвиробничу стадію (науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, попередні інформаційно-консалтингові послуги), власне процес виробництва товарів, їх збут, а також післяпродажне обслуговування складних технічних виробів, співробітництво в галузі фінансів, страхування, транспорту, туризму та ін.

У технологічному і організаційному плані спільне підприємництво передбачає глибоку міжнародну співпрацю комерційних структур, причому на довгостроковій основі. Така взаємодія поширюється на всі фази виробничого циклу «наука - техніка - виробництво - збут» та охоплює широкий набір інструментів маркетингу: від розробки самої концепції господарсько-виробничої діяльності, окремих номенклатурних позицій товарів, що випускаються, до практичної реалізації продукції, продажу товарів (послуг) та післяпродажного обслуговування.

Спільне підприємство являє собою перспективну форму господарського об'єднання практично будь-яких форм підприємницьких організацій, які засновані на об'єднаному українському та закордонному капіталі та здійснюють промислове виробництво, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, збут, будівництво, агропромислову діяльність, консультації, інформаційне обслуговування, страхові, фінансові, рекламні та інші послуги, весь комплекс маркетингових заходів.

Зазнали істотної еволюції і уявлення про основні завдання спільних підприємств як з погляду національно-господарських, так і індивідуально-підприємницьких інтересів. Реалістичнішими стали уявлення про роль спільних підприємств у поглибленні науково-технічного прогресу.

У спільних підприємствах весь ризик розподіляється між його учасниками-засновниками (звичайно, чимале значення має й деталізація відповідних питань у статутних документах такого підприємства). У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», як і в багатьох інших нормативних актах, що приймаються в країнах, де регулюються питання спільного підприємництва, а також у спеціальній літературі підкреслюється така специфічна властивість спільних підприємств, як розділення ризиків. Досить поширеним правилом є наявність системи гарантій і компенсацій, як правило, їх надає сторона, що приймає капітал, технології, будівельні послуги партнеру, тій стороні, що здійснює ту або іншу форму внеску (у вигляді грошових коштів, виробничих потужностей та ін.).

**Управління спільними підприємствами** - спільне управління і спільний контроль партнерів за процесом виробничої та комерційної діяльності підприємства. Для управління спільними підприємствами утворюють три органи: два - керівні (один вищий - правління, рада - ухвалює

основні рішення, другий - дирекція - орган повсякденного управління) і третій (контрольно-ревізійна комісія) - контрольний (контролює діяльність дирекції спільного підприємства).

Структура органів управління закріплюється в установчих документах, виконання передбачених статутом положень про порядок управління є обов'язковим для учасників спільного підприємства. Вищий орган спільного підприємства - рада засновників (правління).

Принципові питання діяльності спільних підприємств вирішують на засіданнях правління за одностайності всіх його членів. Кількісний склад ради (правління) обумовлюють в установчих документах. У багатьох країнах встановлено пропорційну залежність представників у правлінні від паю в установчому фонді спільного підприємства. Питання про кількість представників у правлінні вирішують за домовленістю сторін.

В Україні згідно з чинним законодавством про спільні підприємства правління складається з шести осіб. Головою правління або генеральним директором може бути громадянин як України, так і іноземної держави (він може обіймати лише одну із цих посад). Представники сторін у правлінні призначаються партнерами, і кожен учасник має право відкликати своїх представників і призначити нових, попередньо повідомивши про це партнера. Важливий момент діяльності правління - порядок ухвалення рішень - має бути відображений у статуті спільного підприємства і передбачає:

- кількість присутніх членів правління з позиції правочинності прийняття рішень;
- кількість голосів (кожен член правління має один чи більше голосів), необхідних для ухвалення рішення;
- порядок скликання засідань правління, їхню періодичність.

До компетенції правління належать усі питання, пов'язані з діяльністю спільного підприємства, серед них - ті, що є виключною компетенцією правління і відображені в установчих документах: • внесення змін в установчі документи;

- зміна розмірів установчого фонду;
- основні напрями діяльності спільного підприємства;
- формування фондів спільного підприємства та їх використання;
- розгляд і затвердження балансу, рахунків прибутків і збитків;
- використання прибутку; - порядок трансферту прибутку;
- порядок розподілу прибутку між учасниками;
- порядок збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- утворення органів, необхідних для виконання завдань і функцій підприємства; розподіл посад між сторонами; затвердження звітів контролюючих органів;
- утворення й управління філіалів і представництв;
- питання, пов'язані з вибуттям учасника і порядком спільного підприємства та ін.



Поточною діяльністю спільного підприємства і виконанням рішень, прийнятих правлінням (радою засновників), керує дирекція на чолі з генеральним директором. Цей постійно діючий виконавчий орган підпорядковується вищому органу (правлінню), виконує його рішення і фактично безпосередньо управляє діяльністю спільного підприємства.

У статуті спільного підприємства визначають склад виконавчого органу. Генеральний директор призначається рішенням ради засновників (правління) на підставі пропозиції іноземного учасника.

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю спільного підприємства здійснює ревізійна комісія, призначена радою засновників (правлінням), завданням якої є виявлення можливих порушень господарської і фінансової дисципліни, усунення їх причин. Заснування ревізійної комісії здійснюється у порядку, передбаченому статутом спільного підприємства, де також обумовлено структуру, термін повноважень (переважно 2-3 роки). У більшості випадків призначення ревізійної комісії - прерогатива правління спільного підприємства, яке розглядає і затверджує звіти, висновки й результати проведених перевірок.

Функції та завдання спільного підприємства визначаються його статутом, який затверджують безпосередні засновники. Реєструють спільні підприємства в Управлінні державних доходів Міністерства фінансів України, яке також здійснює контроль за результатами фінансової діяльності спільного підприємництва.

**Спільні підприємницькі зони (СПЗ)** - форма зовнішньоекономічної діяльності в межах багатoproфільних зон, експортних промислових зон, технополісів тощо, мета якої - комерційна діяльність та отримання економічного прибутку й інвестицій або нових технологій. Діяльність у спільних підприємницьких зонах регулюється міжнародними договорами: Конвенцією від 18.V.1973 (м. Кіото, Японія) та Постановою Ради Спільноти країн ЄС від 25.VII.1986 «Про вільні митні зони та склади». На сьогодні більш як у вісімдесяти країнах світу функціонують понад 700 спільних підприємницьких зон, щорічний торговельний оборот яких - 15-25 млрд. дол.

Спочатку такі зони створювалися для комерційної діяльності у вигляді консигнаційних територій, де відбулося складування товарів та операції, спрямовані на збереження їхньої якості й поліпшення зовнішнього вигляду. У 60-ті з'явилися перші варіанти промислово-складських зон, у яких, окрім зберігання товарів, здійснювалася додаткова їх обробка, фасування з метою збільшення доданої вартості товару.

Для залучення іноземного капіталу в спільних підприємницьких зонах існувала система пільг:

- 1) частково або повністю скасовувалися податки на прибуток іноземного персоналу, який працював у спільних підприємницьких зонах;
- 2) зменшувалися податки на прибуток на певний термін;
- 3) зменшувалися мита на ввезену сировину, матеріали, паливо, напівфабрикати та обладнання, а в деяких випадках - і на ввезену готову продукцію.

## **2. Мотивація створення спільних підприємств**

Для спільних підприємств характерною є наявність у різнонаціональних суб'єктів підприємництва широкого спектра спільних господарських цілей. Подібна спільність, як відомо, є головною системоутворюючою ознакою міжнародної співпраці взагалі. Разом з тим спільність інтересів контрагентів у цьому випадку реалізується не просто як компроміс між контрагентами угод купівлі-продажу товарів, а як подовжена в часі мотивація щодо досягнення певних результатів, для чого, власне, і витрачаються інвестиційні кошти та інші ресурси. Передусім, у разі утворення змішаних за національною ознакою товариств, структур, ефект неподільності інтересів зумовлюється вже самою статутною вимогою об'єднання власності кооперантів, особливостями цієї форми усупільнення виробництва.

Умотивованість дій сторін на етапах пошуку партнера щодо майбутньої виробничої діяльності та створення спільних підприємств визначається тими додатковими підприємницькими можливостями, які породжуються внаслідок концентрації капіталів та виробничих ресурсів у такий спосіб. Насамперед, звичайно, йдеться про збільшення прибутку, наприклад, нові технології для сторони, яка є резидентом у країні розташування спільного підприємства, підвищують ефективність та продуктивність господарювання, водночас і сторона - технологічний донор максимізує прибуток, оскільки отримує не разову винагороду за продаж технологій, а можливість здійснювати прибуткову діяльність на постійній основі.

Спонукальні стимули створення спільних підприємств є типовими для сторони, що приймає на своїй території іноземний капітал, інші - для тієї, що вкладає, треті можуть бути у підприємницькій логіці і тих, і інших.

Так, для учасника спільного підприємства - експортера капіталу для створення такої господарської організації типовими є такі цілі:

- освоєння нових ринків збуту і, відповідно, збільшення прибутку через зростання продажу новим покупцям;
- краще забезпечення надійного і довготривалого доступу до джерел сировини й енергоносіїв;
- розширення діючих виробничих потужностей;
- зниження собівартості виробництва і поліпшення його конкурентних параметрів завдяки можливості використання дешевших факторів виробництва, зокрема робочої сили;
- економія часу і капітальних витрат завдяки можливості купити вже існуючі та діючі потужності;
- забезпечення можливості господарського маневрування, використання додаткових важелів поліпшення позицій на ринку;
- перспективне придбання того або іншого привабливого об'єкту в повну вартість;
- використання збутової мережі партнера й відомих у світі торгових марок;

- загальне поліпшення умов ринкової роботи й більш повне і ефективне використання ряду інших маркетингових чинників.

Для сторони, що імпортує капітал через створення спільного підприємства, важливими є такі цілі:

- отримання валютних ресурсів;
- підвищення ефективності господарювання внаслідок кращого забезпечення наявних, відносно надлишкових факторів виробництва, капіталом та технологіями;
- заощадження ресурсів на проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та розроблення нових товарів;
- доступ до більш прогресивних методів менеджменту та маркетингу;
- забезпечення доступу на зовнішні ринки (щоправда, така можливість є інколи обмеженою і переоцінювати її не варто, адже капітал експортується профільною фірмою не для того, щоб поступатися своєю часткою на ринку).

Спільними мотивами участі у такому виді підприємництва і для інвесторів, і для реципієнтів капіталу є:

- 1) скорочення обсягів капітальних витрат і ризиків під час створення спільних виробничих потужностей;
- 2) економія на масштабах та підвищення завдяки цьому ефективності виробництва, зниження собівартості продукції;
- 3) диверсифікація виробництва, вступ у нову сферу виробничо-комерційної діяльності;
- 4) зниження ризиків у господарській діяльності через політико -правову, кон'юнктурну нестабільність;
- 5) уникнення паралелізму в процесі технологічного пошуку, взаємне та спільне використання розробок партнерів.

У таблиці 5 згруповані мотиви створення спільних підприємств для експортера та імпортера.

Додатковими мотивами можуть бути численні міркування щодо престижу, пропагандистського ефекту, а також особистого характеру. Дедалі більшого значення набувають екологічні міркування, причому в таких випадках може бути особливо високою стимулююча роль держави, навіть фінансова підтримка з її боку.

## Мотивація створення спільних підприємств

Мета		
Експортера капіталу	Імпортера капіталу	Спільними мотиви
освоєння нових ринків збуту і, відповідно, збільшення прибутку через зростання продажу новим покупцям	отримання валютних ресурсів	скорочення обсягів капітальних витрат і ризиків під час створення спільних виробничих потужностей
краще забезпечення надійного і довготривалого доступу до джерел сировини й енергоносіїв	підвищення ефективності господарювання внаслідок кращого забезпечення наявних, відносно надлишкових факторів виробництва, капіталом та технологіями	економія на масштабах та підвищення завдяки цьому ефективності виробництва, зниження собівартості продукції
розширення діючих виробничих потужностей		
зниження собівартості виробництва і поліпшення його конкурентних параметрів завдяки можливості використання дешевших факторів виробництва, зокрема робочої сили	заощадження ресурсів на проведення НДДКР та розроблення нових товарів	диверсифікація виробництва, вступ у нову сферу виробничо-комерційної діяльності
економія часу і капітальних витрат завдяки можливості купити вже існуючі та діючі потужності	доступ до більш прогресивних методів менеджменту та маркетингу	зниження ризиків у господарській діяльності через політико-правову, кон'юнктуру нестабільність
забезпечення можливості господарського маневрування, використання додаткових важелів поліпшення позиції на ринку		
перспективне придбання того або іншого привабливого об'єкта в повну вартість	забезпечення доступу на зовнішні ринки (шоправада, така можливість є інколи обмеженою і переоцінювати її не варто, адже капітал експортується профільною фірмою не для того, щоб поступатися своєю часткою на ринку)	уникнення паратеїзму в процесі технологічного пошуку, взаємне та спільне використання розробок партнерів
використання збутової мережі партнера й відомих у світі торгових марок		
загальне поліпшення умов ринкової роботи й більш повне і ефективне використання ряду інших маркетингових чинників		

Під час створення спільного підприємства має бути забезпечене не тільки «горизонтальне»

співпадіння інтересів суб'єктів господарювання, а й співпадіння «діагональне» - інтересів приватних інвесторів та держави, яка приймає.

Для держави мотивами створення спільних підприємств на власній території є збільшення обсягу інвестицій, поліпшення ринкового середовища, наприклад, завдяки перенесенню досвіду господарювання провідних індустріальних держав на національний ґрунт, залучення технологій.

Щоправда, в останньому випадку потрібно зробити застереження: сподівання щодо того, що спільні підприємства здатні радикально піднести технологічний рівень країни-реципієнта, є примарними. Адже згідно з самою логікою, за якою будується цикл життя технологій, конструкторсько-інженерних ідей, спочатку вони «працюють» на національний ринок країни-лідера у сфері технологій. Далі вони «виходять» на міжнародну орбіту як предмет товарного обміну і своєрідний символ, який уособлює авангардну роль технологічних метрополій у світовій торгівлі та забезпечує для них валютні надходження. Пізніше, коли технології потрапляють за кордон, «першими в черзі» на їх отримання стають господарські структури з повним володінням - метрополії, а надалі - з частковим володінням та відповідним контролем (ідеться про філії, дочірні компанії, асоційовані компанії).

Лише на одному з наступних етапів до них можуть залучатися інші країни, тобто на етапі, коли створено нові лідируючі продукти та ноу-хау. Цей період і відповідає тому моменту в житті технологій, коли вони стають внеском технологічного лідера у спільних підприємствах. Нарешті, після цього етапу технології потрапляють у широке виробниче використання країн-аутсайдерів, поступаючись місцем новим ідеям, розробкам, товарам у провідних державах.

Отже, об'єктивному мотиву подолання технічного розриву між економіками країн - тих, які надають, і тих, які приймають ті або інші прикладні розробки, їх матеріальні носії, - відповідає порівняно обмежений інструментарій практичної реалізації цілей.

Взагалі можна констатувати, що часто в основу створення спільного підприємства закладається ідея вибухового ефекту, якої можна досягти внаслідок поєднання різнотипних переваг, чинників виробництва (табл. 6).

Таблиця 6

Типові приклади створення виробничих потенціалів учасників спільного підприємства

інфраструктура для масового виробництва товарів	↔	нові технології відповідного профілю
наявність природних ресурсів і прав розпоряджатися ними	↔	потужності або технології для їх перероблення
наявність виробничих ресурсів реального характеру	↔	капітал, необхідний для їх залучення
вторинні ресурси	↔	обладнання і технології їх утилізації

Перелічені у табл. 6 позиції функціонально протистоять одна одній, але є компліментарними з погляду налагодження інтернаціональних господарських взаємозв'язків. Інакше кажучи, потенційні елементи інтернаціональної спільно-виробничої діяльності дуже часто характеризують, відносини «багатих і бідних», тих суб'єктів підприємництва, що володіють сучасними технологіями, і тих, що такими не володіють. Однак не треба вважати, що подібними соціально-технологічними мотивами вичерпується весь спектр причин створення спільних підприємств та використовуваних методів регулювання цього процесу.

Цілі збільшення виробництва товарів масового споживання, сприяння зростанню обсягів експорту, внесення передового зарубіжного досвіду організації виробничо-господарської діяльності в умовах ринку, безумовно, залишаються важливими пріоритетами створення спільних підприємств. Адже раніше під час створення конкретного спільного підприємства перед майбутньою господарською структурою ставилися не тільки нереальні, а й у певному розумінні несумісні завдання, як, наприклад, нарощування виробництва товарів масового попиту для вітчизняних споживачів при одночасному забезпеченні валютних надходжень.

Результативність зусиль розвитку спільних підприємств, як і всього національного відтворювального комплексу, залежить, скоріше, не від урядових зусиль, які спрямовані на штучне «впровадження» тих або інших організаційно-господарських форм, а від стимулювання підприємців унаслідок продуманої податкової, митної політики, кредитів, інших важелів ринково-регулюючого впливу задля загального руху в бажаному напрямі, котрий відповідає пріоритетам науково-технічного розвитку.

Впровадження таких пріоритетів повинно відбуватися у широкому ринковому контексті, відповідно до програмно-цільового підходу до регулювання спільного підприємництва. Ґрунтовність застосування в Україні саме такого підходу підтверджується і досить багатим досвідом ряду індустріально розвинених країн, держав «третього світу» у відповідній галузі.

У країнах Європейського Союзу при створенні спільних підприємств часто враховуються такі мотиви, як раціоналізація виробництва, оптимізація його структури і параметрів діяльності, більш тісна інтеграція НДДКР і масового, великомасштабного, серійного виробництва. Європейська комісія Організації Об'єднаних Націй найперспективнішою сферою розвитку спільного підприємництва називає сферу послуг (інформаційних, банківських, орендних та ін.). Для країн, що розвиваються, та для багатьох інших держав, які намагаються подолати технологічне відставання, відносно важливішим мотивом створення спільних підприємств є забезпечення доступу до прогресивного обладнання, «ноу-хау», до досягнень сучасного науково-технічного прогресу, хоча б і не найбільш передових. Адже інколи вони навіть не мають можливості засвоїти найпрогресивніші технології через відсутність кваліфікованого кадрового потенціалу, відповідної технологічної бази.

Для розуміння сучасної мотивації, а також тенденцій створення спільних підприємств, слід враховувати й те, що в останні роки дедалі більшого поширення набувають спільні підприємства, які створюють транснаціональні компанії, що конкурують між собою на світових ринках. Наприклад, біля третини відділень та споріднених структур американських компаній у Західній Європі мають статус спільних підприємств. Такі транснаціональні компанії володіють широким набором майново-капітальних і технологічних умов, виробничими потужностями для здійснення найрізноманітніших видів господарської діяльності.

### **3. Процес створення спільних підприємств**

Статутний фонд спільного підприємства - його майнова база - може бути утворений внесками в різноманітній формі - у вигляді коштів у національній валюті країни перебування, у вільно конвертованій валюті, у вигляді майна, у тому числі виробничої інфраструктури - будівель, споруд, обладнання, під'їзних шляхів, а також різного роду майнових прав на користування землею і природними ресурсами, на інтелектуальну власність, технологію та обладнання. Як внески до статутного фонду спільних підприємств можуть бути й інші товарні об'єкти.

Процедура створення спільних підприємств відображає як логіку маркетингової поведінки комерційних суб'єктів, так і закономірності інвестиційного процесу. Відтак вона складається з кількох етапів, на яких послідовно розв'язуються конкретні функціональні завдання. Можливі численні варіації у постановці цілей господарського розвитку та підходів до їх досягнення.

Основні етапи створення спільних підприємств:

- 1) попередня оцінка ринку та можливостей збуту - вивчення потенційних цільових ринків, формування концепції діяльності підприємства, визначення його стратегічних завдань, оцінка технологічних та фінансових можливостей майбутнього проекту;
- 2) вибір партнера майбутньої угоди відповідно до технологічної взаємної доповнюваності, місця розташування підприємств партнерів, збігу їхніх уявлень про цілі і завдання підприємницької діяльності, системи комерційних цінностей, етику та норми поведінки, про способи управління, характер розподілу повноважень та відповідальності сторін (як правило, партнерами стають ті підприємства, між якими вже встановились усталені торговельно-економічні контакти, прямі господарські зв'язки, причому сторони інформують одна одну про наявні в них технологічні, виробничі потужності, джерела та потенційні обсяги надходження сировини й матеріалів, обсяги виробництва та продажу, систему коопераційних поставок та технологічного обміну деталями, вузлами, напівфабрикатами, про свої головні показники фінансової діяльності; такий інформаційний обмін необхідний для зменшення комерційного ризику через невдалий проект і може здійснюватися відповідно до спеціально укладеної угоди про конфіденційність та обмін інформацією);

3) розробка бізнес-плану та подальше техніко-економічне обґрунтування створення спільного підприємства, що уточнюють цілі партнерів, деталізують ключові параметри майбутнього підприємства - обсяги необхідних інвестицій і виробничих технологічних потужностей, потреби в основному й оборотному капіталі, в позичкових коштах, розрахунки витрат виробництва та цін на готову продукцію, конкретизують умови роботи на ринку збуту, обсяги продажу майбутнього підприємства,

містять прогнози цін та тарифів, а також інші позиції, визначають потреби підприємства в комплектуючих výroбах, сировині, енергоносіях, визначають обсяги капіталовкладень та будівельно-монтажних робіт, рівень оплати найманої праці;

4) підписання протоколу про наміри, що фіксує збіг інтересів та офіційно закріплює наміри партнерів створити спільне підприємство; у цьому документі фіксуються ключові позиції сторін, а сам він становить основу майбутньої угоди про створення спільного підприємства й попередньо визначає розмір та структуру статутного капіталу, умови розподілу прибутків і доходів, керівництва, умови передання технології, організаційну форму підприємства та систему управління ним та ін.

Успішне проходження сторонами підготовчих етапів створення спільного підприємства формує результат - підписання договору та всіх необхідних статутних документів. Звісно, зміст договору про створення спільного підприємства залежить від комерційної конкретики, галузевої та національної специфіки. Разом з тим, ряд позицій має універсальний характер та включається до тексту угоди. Такими позиціями є визначення мети, предмету договору, обсягів угоди й поставок виготовленої продукції, уточнення характеру та розподілу власності, прав голосу, розподілу позицій у керівництві, прав та обов'язків сторін, розподілу прибутку й методів платежів, визначення мінімальних виробничих показників і необхідних технічних параметрів, визначення характеру збуту й частки експорту, взаємин із профспілками, характер урегулювання суперечок, конфліктів та вибір арбітражу, умови ліквідації підприємства.

Але навіть факт заснування спільного підприємства не означає остаточного закриття питання про власність підприємства та формування його статутного фонду. За необхідності та виходячи з комерційних інтересів засновників, можуть здійснюватися і додаткові майнові внески учасників. Звичайно, є можливість і більш радикальної «еволюції» статутного фонду спільного підприємства, який, у разі викупу частки іноземного партнера національним може перетворюватися у «рядовий» національний суб'єкт господарювання, а внаслідок придбання іноземним вкладником частки партнера-резидента держави перебування - в підприємство повного іноземного володіння.

Пропозицію створення спільного підприємства на території України розробляє потенційний засновник. З огляду на багатоплановість і складність питань, які необхідно вивчити при підготовці техніко-економічного обґрунтування, ініціатори створення спільного підприємства можуть консультуватися у державних органах і у спеціалізованих госпрозрахункових фірмах. Результатом



проведеної роботи є пакет документів, підготовлений партнерами, який охоплює: установчий договір про створення спільного підприємства; статут спільного підприємства; техніко-економічне обґрунтування спільного підприємства.

Досвід розробки пропозицій створення спільних підприємств засвідчує, що ця робота є досить масштабною, потребує аналізу правових, економічних та інших питань з урахуванням конкретних умов. До підготовки пакета документів про створення спільного підприємства залучають групу фахівців, організовану на базі вітчизняного партнера, яка складається з кваліфікованих експертів і обов'язково одного з майбутніх керівників спільного підприємства. Розробивши основні вимоги, українська сторона веде пошук партнера. Якщо пропозиція створення спільного підприємства виходить від іноземного партнера із зазначенням основних контурів майбутнього підприємства, група спеціалістів відповідного профілю аналізує її та уточнює позиції з іноземним партнером. Українська сторона, що має намір створити спільне підприємство, до пропозиції, зробленої можливим іноземним партнером, включає такі дані:

- рівень якості продукції, яку планують випускати, її порівняння зі світовими аналогами;
- технічні характеристики обладнання;
- наявність окремих споруд і вільних площ для внеску до статутного фонду;
- професійна підготовка і кваліфікація кадрів;
- забезпеченість території майбутнього спільного підприємства транспортними комунікаціями;
- місце розташування підприємства щодо постачальника сировини, напівфабрикатів.

Позиція українського партнера передбачає в обов'язковому порядку розв'язання проблеми валютного самозабезпечення спільного підприємства. За законодавством потреби у валюті спільного підприємства мають покривати за рахунок власних валютних ресурсів. Потреби і надходження в іноземній валюті мають бути збалансовані (рівні), що на практиці означає реалізацію принципу валютного самозабезпечення. Конкретні деталі постачання й реалізації в іноземній валюті партнери розробляють під час переговорів і підготовки техніко-економічного обґрунтування, однак на початкових етапах створення спільного підприємства український партнер повинен мати загальну схему валютного самозабезпечення.

**Пошук іноземного партнера** ґрунтується на загальновизнаній у світовій практиці системі. 1. визначається коло фірм, відомих на світовому ринку, за допомогою спеціалізованої служби Торгово-промислової палати або через консультаційно-посередницькі фірми. Для українського учасника спільного підприємства є сист. критеріїв, на основі яких відбирається певну кількість фірм для детальнішого вивчення. **Критерії:** -розміри активів та їхня динаміка в останні два-три роки; -співвідношення власного і позиченого капіталів; -співвідношення основного і обігового капіталів; -кількість зайнятих на підприємстві; -динаміка отриманого прибутку в останні роки. --.

Відібравши 3-4 фірми, українське підприємство надсилає їм офіційні запити із загальними вимогами до створюваного спільного підприємства, із зазначенням технічних характеристик продукції, яку планують випускати.

Відомості, викладені в запиті, мають дати потенційному іноземному партнеру уявлення про масштаби запланованого спільного підприємства, загальні підходи до рівня конкурентоспроможності, можливий попит на продукцію на внутрішньому ринку, наявність споруд для спільного підприємства чи необхідність спорудження нових.

Для вибору партнера використовують також практику міжнародних тендерів (торгів) – відкритих(в учасниках укр.комп.) і закритих(лише іноземні).

Державну реєстрацію іноземних інвестицій здійснює міська державна адміністрація протягом 3 робочих днів після подання документів у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Незареєстровані іноземні інвестиції не дають права на отримання пільг і гарантій, передбачених законом. Відмова у державній реєстрації іноземних інвестицій можлива лише в разі порушення встановленого її порядку (відмова з мотивів недоцільності реєстрації не допускається). Вона має бути оформлена письмово із зазначенням мотивів відмови і може бути оскаржена в судовому порядку.

#### **4. Специфіка розвитку спільних підприємств в Україні**

Процес формування спільних підприємств в Україні був досить динамічним. Розвиток спільного підприємництва на території України бере свій початок із часів так званої перебудови, коли відбувалася дезінтеграція монолітної колись адміністративно-командної економічної системи. Юридичною підставою для створення спільних підприємств був Указ Президії Верховної Ради СРСР від 13 січня 1987 р. «Про питання, пов'язані зі створенням на території СРСР та діяльністю спільних підприємств, міжнародних об'єднань та організацій за участі радянських та іноземних організацій, фірм та органів управління». Причому створення спільних підприємств розглядалося саме як інструмент демонтування бюрократичного «соціалізму», протидії спротиву реформам з боку компартійної номенклатури.

Основні галузі національної економіки, де діють спільні підприємства, - торгівля, сільське господарство, будівельна індустрія, транспорт і зв'язок, наука та освіта, харчова промисловість.

Спільні підприємства - різновид підприємств з іноземними інвестиціями. Вважалося, що така форма господарської діяльності принесе до дефіцитної економіки Радянського Союзу капітали та технології, а також постане своєрідною відповіддю на виклики транснаціоналізації з участю корпорацій країн Заходу. Однак усі ці вихідні положення були помилковими.

По-перше, спільні підприємства ніде у світі не є значним каналом надходжень інвестицій - можна сказати, що в них обмежені цілі господарювання, а відповідно - й обсяги внесків.

По-друге, форми функціонування технологій та підприємницькі інтереси власників патентів, «ноу-хау» не припускають можливості передання саме каналами спільних підприємств найбільш передових досягнень науки і техніки. Адже вони спочатку «працюють» на ринку країни метрополії, потім технологічно місткі товари потрапляють на ринки інших країн, і лише на пізніших стадіях життєвого циклу технології вона передається до інших країн, причому і тут пріоритет надається не спільним підприємствам, а структурам власного володіння, передусім філіям.

По-третє, геополітична функція спільних підприємств як альтернативи транснаціональних компаній була надуманою та нереалістичною, зокрема і через наведені вже аргументи.

Спільні підприємства є органічною частиною національного економічного комплексу країни місцезнаходження, і тому природним правилом є поширення на них юрисдикції такої країни. На території України це зумовлює підлеглість спільних підприємств законам та регулятивним актам, які приймаються її компетентними нормотворчими органами. Такими актами є базові закони, що регулюють сферу трудового законодавства, підприємництва, а також спеціальні закони, які стосуються міжнародної економічної сфери України (Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування» та ін.). Час від часу приймаються документи тимчасової дії, які мають статус програм (Державна програма заохочення іноземних інвестицій в Україні від 1993 р. та ін.).

Законодавство та інші нормативні джерела України трактують спільне підприємство як самостійну форму міжнародної економічної діяльності, а їх створення - як спосіб залучення іноземних інвестицій. Спільним може вважатися підприємство будь-якої правової форми, яке було створене відповідно до чинного законодавства країни.

Українська держава здійснює регулювання порядку створення, діяльності та ліквідації спільних підприємств відповідно до численних законів, які стосуються проблематики інвестицій, передусім іноземних, взагалі зовнішньоекономічної діяльності, діяльності підприємств та господарських товариств. Особливістю вітчизняної нормативно-правової системи як у цьому аспекті, так і взагалі в господарському праві, є велике значення підзаконних, відомчих актів. Серед окремих важливих аспектів, які потребують чіткої регламентації, можна виділити такі: визначення самого поняття іноземного інвестора, який є учасником спільного підприємства, створення переліку видів та форм здійснення інвестицій до спільних підприємств, окреслення кола прав іноземців на власність, діючі об'єкти виробництва, визначення порядку трансферту, репатріації прибутків за кордон, визначення економічного режиму діяльності спільного підприємства, його оподаткування, можливих пільг тощо, формулювання вимог щодо очікуваних результатів і наслідків діяльності спільних підприємств, надання гарантій соціально-політичного, господарсько-правового характеру.

У регулюванні спільного підприємництва державами часто застосовуються пільги та преференції, які стимулюють його розвиток: звільнення від податків протягом перших років функціонування або отримання прибутку (можливий вибіркового підхід, наприклад, стосовно спільних підприємств, що діють у сфері матеріального виробництва), використання занижених ставок оподаткування, звільнення від обкладення податками коштів, які спрямовуються на розвиток виробництва, сплату процентів за довгостроковими позиками, проведення НДДКР і природоохоронних заходів та ін.

Водночас є й інший підхід, який базується на принципі рівного ставлення до всіх суб'єктів господарської діяльності. Причому далеко не завжди діяльність спільних підприємств сприяє оздоровленню конкурентного середовища в країні, реальному примноженню суспільного продукту. Крім того, спільні підприємства, як показала практика України та інших пострадянських держав, мають відносно більшу потенційну криміногенність.

Функціональні особливості спільних підприємств ведуть до того, що саме у такий спосіб здійснюється основна частина взаємних прямих інвестицій. Щоправда, серйозною вадою такого співробітництва є концентрація значного його впливу у невиробничих секторах.

Найбільшу кількість спільних підприємств було створено між Україною та Росією. Прикладом створення українсько-російських спільних підприємств є взаємодія українських та російських суб'єктів комерційної діяльності в рамках транснаціональних утворень - фінансово-промислових груп Росії.

Особливістю процесу створення українських спільних підприємств є їх орієнтація на виробництво товарів, якими національний та світовий ринки є відносно насиченими (деякі підгалузі сфери послуг, виробництво комп'ютерної техніки). Можна відзначити й концентрацію значної частини спільних підприємств у м. Київ, а також у провідних промислових центрах країни.

До процесу створення спільних підприємств практично залучено всі регіони України, однак територіальна їх концентрація є нерівномірною. Відносно розвинута інфраструктура, науково-технічний і кадровий потенціал, загальні соціально-економічні та інші фактори сприяли утворенню спільних підприємств передусім у великих промислових регіонах: Київ, Одеська, Львівська, Дніпропетровська, Харківська, Закарпатська області. У середині 90-х в Україні було понад 2500 спільних підприємств, 60% із них виробляли товари і продукцію, решта - здійснювали торгово-посередницьку діяльність. На початку 2000 років їхня кількість сягала 4600, проте більшість із них здійснювали посередницьку діяльність. Частину виробленої продукції й товарів спільних підприємств України реалізують на ринку країн СНД і на внутрішньому ринку, поставки у країни далекого зарубіжжя ще недостатньо великі.

## **5. Вільні економічні зони і умови їх створення в Україні**

Глобальні тенденції економічного розвитку характеризуються переходом до поліцентричного співтовариства, що об'єктивно зумовлює посилення ролі механізмів регіональної інтеграції країн. За умови загострення суперечностей глобалізації регіональна інтеграція країн розглядається як чинник посилення їх конкурентоспроможності.

Стратегічні цілі розвитку України пов'язані з переходом до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку національної економіки. У цьому контексті зовнішньоторговельні відносини країн мають значний потенціал - за рахунок використання порівняльних переваг країни створюється можливість подолання внутрішніх ресурсних обмежень та прискорення процесу формування ефективної моделі соціально-економічного розвитку. Досвід країн світу щодо розбудови інтеграційної співпраці свідчить, що цей процес набуває досить різноманітних форм, найбільш поширеною з яких є формування зон вільної торгівлі.

Економічний феномен під назвою «спеціальні (вільні) економічні зони» (ВЕЗ) виник у бурхливі роки «великої депресії» у США. Закриття десятків-тисяч заводів, фабрик, шахт, скорочення виробництва та величезне недовантаження виробничого апарату призвели до колосального зростання безробіття та небувалої соціальної напруги. Потрібні були принципово нові шляхи подолання ударів та наслідків кризи, а у перспективі - глибоких соціальних та економічних перетворень.

Саме таку програму - «новий курс» - проголосив в 1933 році президент США Франклін Рузвельт. Поряд з цілим комплексом ефективних заходів по відродженню економіки був запропонований варіант підняття виробництва та зниження рівня безробіття - створення на території країни спеціальних економічних зон, де різко знижувався фіскальний тягар на суб'єктів господарської діяльності.

Наступний етап розвитку вільні економічні зони отримали після Другої світової війни і розпаду колоніальних імперій Франції і Великобританії, коли ослаблені економіки ряду країн потребували швидкого, а головне, ефективного відновлення. Одночасно склалися їх нові типи - в залежності від майбутніх завдань. Але, як би не відрізнялися одна вільні економічні зони від іншої, кожна неухильно дотримувалася ряду основних принципів: вільні економічні зони є частинами національної території (іноді виділеними із загального митного простору держави), які характеризуються розширеною самостійністю у вирішенні господарських питань, мають особливий режим управління, пільгові митні умови економічної діяльності як для іноземних так і вітчизняних підприємців. У всіх зон єдині цілі - створення нових робочих місць, стимулювання припливу іноземного капіталу, розширення експортної бази, поліпшення платіжного балансу країни за рахунок притоку іноземної валюти, ефективне використання місцевих ресурсів, стимулювання ринкових перетворень.

До середини 90-х років у світі налічувалося вже близько 1200 різноманітних вільних економічних зон, у тому числі приблизно 400 вільних торгових зон, 400 науково-промислових

парків, понад 300 експортно-виробничих вільних економічних зон і приблизно 100 зон спеціального призначення (офшорні центри, зони рекреації, еколого-економічні регіони, туристичні центри і т.д.).

Завдяки пільгам, які тут надаються, суб'єкти підприємництва мають можливість отримувати високі прибутки: в середньому їх норма становить 30 % - 35 % на рік, а в азіатських вільних економічних зон - 40 %. Термін окупності вкладених коштів у таких зонах відчутно скорочується і становить 2-3,5 років.

Значного розвитку набули вільні економічні зони в індустріальних країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, зокрема в Республіці Корея, Тайвань, Сінгапурі, Гонконгу і т.д. Серед країн, що розвиваються вільні економічні зони більше поширені в Мексиці, Тринідаді й Тобаго, Шрі-Ланці, Гані. Досить розвинені вони і в Об'єднаних Арабських Еміратах.

Але особливих успіхів у цьому питанні досягли у Китаї. Тепер тут налічується 5 великих спеціальних зон, 14 відкритих міст і близько 10 зон економічного і науково-технічного розвитку.

Характерна риса практично будь-якої вільної економічної зони -орієнтація на малого і середнього інвестора з метою пожвавити дрібний і середній бізнес у депресивних районах. Саме цей бізнес, як правило, більш оперативний і ініціативний, дуже гнучкий і схильний до нововведень.

Існує більше двадцяти видів спільних підприємницьких зон, основними з яких є:

- 1) безмитні багатопрофільні зони - розташовані на основних перехрестях транспортних систем (Шенон в Ірландії, о. Хайнань, Сінгапур). Нині Сінгапур має валютний запас понад 40 млрд. дол., що дорівнює валютному запасу Китаю та Індії, тут найдешевші у світі товари й безмитна торгівля. Це один з найбільших портів світу, в який що-десять хвилин заходить судно, а що-двадцять хвилин - танкер. Тут розміщено понад 200 комерційних і торгових банків. Сінгапур належить до двадцяти найбагатших міст світу: валовий національний продукт на душу населення - 11 тис. дол.;
- 2) експортні промислові зони, орієнтовані на зовнішню торгівлю. Спільні підприємницькі зони Шеньчжень у Китаї випускає товари на експорт з використанням вітчизняної сировини і робочої сили. За десять років кількість його жителів зросла з 30 тис. до більш як 1 млн. осіб. Тут працює 2,5 тис. екологічно чистих підприємств, що випускають 1120 найменувань товарів, з яких майже 700 - на експорт, діє 3,8 тис. спільних підприємств, іноземний капітал становить 18,5 %. Подібні зони створено в Гонконзі (Сянгані), Малайзії, Індії, Мексиці, Південній Кореї, Шрі-Ланці;
- 3) зони економічного та науково-технічного розвитку («технополіси») - райони країни, де надаються пільгові умови для створення й діяльності національних, спільних та іноземних підприємств. Завдяки створенню цих зон підприємці мають змогу на пільгових умовах імпортувати необхідні компоненти, здійснювати складання виробів, експортувати продукцію;

4) зони страхових і банківських послуг - сприяють зміцненню економіки країни, характерні для невеликих країн: Сінгапур, Гонконг (Сянган), Багамські острови, Бермудські острови, Тайвань, а також Туреччина та Філіппіни. У вільних банківських зонах приймаюча сторона формує сприятливі умови для здійснення кредитно-фінансових операцій (пільговий режим оподаткування банків, а в деяких зонах - відсутність оподаткування). Ці зони називають «податковим сховищем» або «податковим раєм»;

5) імпортно -промислові зони та зони із заміщення імпорту -забезпечують приймаючу сторону сучасними товарами, а місцеві підприємства - передовою технологією. Існують у Франції, США, Китаї та інших країнах;

6) складські (консигнаційні) зони - формуються переважно у районах міжнародних морських та авіапортів: у Русі на Дунаї - зона безмитної торгівлі зі складськими приміщеннями площею 100 га, зони під Іллічівськом та у Рені;

7) зони вільної торгівлі - передбачають скасування мита на ввезення та вивезення товарів для продажу. Іноді вони прив'язані до великого морського або авіапорту (Шенон в Ірландії, Сінгапур, Руса, Будапешт, Белград та ін.). В Україні існує чимало варіантів створення спільних підприємницьких зон -Кримської, Донбаської, Севастопольської, Ренійської, Скадовської, Одеської, Закарпатської, Європа-Центр, Маріупольської та ін. Верховна Рада України прийняла Закон про особливі економічні зони; СПЗ «Європа-Центр» у Закарпатті має стати консигнаційною (складською) зоною між Україною, Угорщиною, Словаччиною та Румунією і охоплювати видобуток золота на Мужіївському золотоносному родовищі. На сьогодні в Україні створено понад 20 ліцензійно-консигнаційних складів, локальних зон «порто-франко» у Києві, Одесі, Рені, Ізмаїлі.

Правовою основою створення і функціонування вільних економічних зон в Україні є, насамперед, Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» (13.10.1992 р.). За ним видані такі нормативні акти: Концепція створення спеціальних (вільних) економічних зон в Україні (Постанова КМУ від 14.03.1994 р.), Постанова КМУ «Про затвердження положення про Міжвідомчу комісію з розгляду і підготовки документів щодо створення спеціальних (вільних) економічних зон і порядку розгляду документів щодо створення спеціальних (вільних) економічних зон» (4.06.1994 р.).

#### **Рекомендована література:**

1. Господарський кодекс України : від 16 січня 2003 436-ІУ // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18-22. - ст. 144.
2. Гуткевич С. О. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, Ю. М. Сафонов, Д. В. Солоха, О. В. Беякова ; за заг. ред. С. О. Гуткевич. - Донецьк, 2011. - 362 с.

3. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. І. Дахно. - К. : ЦУЛ, 2009. - 568 с.

## **Тема 11. Форми інтернаціонального співробітництва 2 год.**

1. Мета: вивчити основні форми міжнародної економічної діяльності

### ***План***

2. Форми міжнародної економічної діяльності
3. Сутність та етапи інтернаціоналізації підприємницької діяльності
4. Процес еволюції закордонного ринку
5. Мотивація міжнародної підприємницької інвестиційної діяльності

### **1. Форми міжнародної економічної діяльності**

Міжнародна економічна діяльність опосередковується численними формами співробітництва різних країн, виробничих, торговельних комерційних контактів, які виходять за межі окремих держав, а також засобів регулювання зазначених контактів з боку національних та міжнародних інституцій. Ці форми відповідають характеру традиційної спеціалізації, яка пов'язана із досягнутими рівнями економічного розвитку та розміщенням факторів виробництва, природних багатств, а також спеціалізації, яка формується згідно з уявленнями про доцільні напрями концентрації трудових зусиль для виробників та країн у цілому.

В умовах директивної економіки існує державна монополія на зовнішньоекономічну і міжнародну діяльність. Міжнародна економічна діяльність в умовах ринку реалізується у конкретних сферах господарювання або формах підприємництва. Є різні класифікації підприємництва, що зумовлюється особливими національними традиціями, трактуванням сутності міжнародної економічної діяльності, ступенем економічної свободи в різних країнах, різницею у системах правового, інституційно-нормативного регулювання.

Класифікація форм або видів міжнародної економічної діяльності пов'язана з вибором відповідних критеріїв. З однієї сторони, в економіко-історичному контексті розглядається оцінка процесів співробітництва за часів А. Сміта, коли безумовно панівною та майже виключною їх формою була торгівля, коли не існувало інститутів валютних спекуляцій, з іншої - оцінка пізніших, а тим більше сучасних форм міжнародної економічної діяльності. Тому, з врахуванням цих підходів виділимо форми міжнародної економічної діяльності (рис. 7.1).

У статті 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» здійснено характеристику зазначених напрямів міжнародної економічної діяльності. У контексті історичних умов їх становлення, функціональних характеристик, сучасних особливостей та тенденцій розвитку передусім слід зазначити, що форми міжнародної економічної діяльності повинні розглядатися у часі та просторі власного поширення. Механізм міжнародного співробітництва протягом тривалого історичного періоду є динамічним компонентом господарської діяльності людини.



Показники приросту обсягів міжнародного співробітництва традиційно переважають показники валового приросту виробництва, тобто формуються нові цивілізаційні моделі, які засновуються на значно більшій відкритості соціальних систем.

Ще однією важливою рисою є постійна еволюція форм міжнародної економічної діяльності, що відповідає зміні матеріальних, культурних передумов співробітництва, а також цілям підвищення ефективності господарювання.

Історично основною формою міжнародного співробітництва є міжнародна торгівля товарами та послугами. У вигляді експорту та імпорту товарів і послуг ця економічна діяльність може відбуватися за участі приватних суб'єктів підприємництва і безпосередньо держави. Умовно можна виділити дві взаємно пов'язані моделі міжнародної економічної діяльності, які є підсистемами єдиного механізму національної участі в міжнародній кооперації.

Перша модель - співробітництво на приватному рівні - провідна та системовизначальна модель для ринкової системи. Саме лібералізація експортно-імпоротної діяльності в перші роки економічної реформи в незалежній Україні розглядалася як ключовий інструмент, від якого залежить застосування всіх інших важелів регулювання.

Друга модель - співробітництво за участі державних інститутів, як однієї зі сторін угоди або тільки з участю таких інститутів. Модель є допоміжною за своєю природою і використовується в тих сферах економічної діяльності, де з економічних причин або через певні обмеження державні органи перебирають на себе відповідні комерційні повноваження.

Обов'язки держави пов'язані зі створенням сприятливих умов міжнародної торгівлі для національних експортерів та імпортерів. Важливим засобом стимулювання експорту з боку держави є забезпечення інформаційної підтримки національних виробників, зокрема підприємств малого та середнього бізнесу. Недостатній рівень розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема з погляду його участі в міжнародних товарообмінних операціях та інших формах міжнародного співробітництва, гальмує формування ефективної та динамічної відкритої економіки України. Міжнародний досвід розвинутих країн показав, що малий бізнес має велике значення в економіці. Так, в Японії 78 % населення працює в цьому секторі національного господарства, в Італії - 73 %, у США - 54 %.)

Державні спеціалізовані органи контролюють дотримання правил добросовісної конкуренції, попереджають демпінг. Особливо важлива роль держави у забезпеченні кращих передумов міжнародної інтеграції, участі в роботі міжнародних інститутів. Загалом парламентські, урядові, інші структури відповідають за створення режиму міжнародної торгівлі, забезпечують її законодавчі межі та інституційну підтримку.

Розвиток міжнародної торгівлі як складової міжнародної економічної діяльності визначається показниками, що характеризують зміни обсягів світового виробництва. Показники аналізуються у динаміці і результати участі в міжнародній торгівлі та економічного розвитку окремих країн,

виробників товарів і послуг, учасників експортно-імпортних операцій. Для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності важливим фактором приросту прибутку, виробленого продукту є можливість зовнішнього збуту, тобто праця на споживачів продукції, які мешкають за кордоном. Отже, міжнародна економічна діяльність є органічним елементом господарських систем країн і їх потужним каталізатором, а державні кордони в сучасному світі стають дедалі прозорішими.

Міжнародна торгівля може бути не тільки позитивним явищем, тобто сприяти поліпшенню результатів економічної діяльності. Адже при відкритій економіці, що ґрунтується на системі зворотних зв'язків та інколи суперечливих інтересах окремих її учасників, це може призводити не тільки до ускладнення господарської діяльності на мікрорівні, а й до макроекономічних дисбалансів, зокрема до погіршення умов формування платіжного балансу, фінансових дефіцитів та до ускладнень у проведенні грошово-кредитної політики.

## **2. Сутність та етапи інтернаціоналізації підприємницької діяльності**

Міжнародна підприємницька діяльність розвивається у контексті поглиблення інтернаціоналізації економіки, посилення процесів усупільнення капіталу, вдосконалення форм і методів його концентрації та експорту, диверсифікації виробництва у динамічному конкурентному середовищі. Вона опосередковує інвестиційні форми бізнесу, які насамперед спрямовані на входження у зарубіжний ринок у процесі інтернаціоналізації господарської діяльності.

Інтернаціоналізація виробництва є процесом встановлення і поглиблення сталих зв'язків між підприємствами різних країн по всіх складових матеріального виробництва: засобах праці, предметах праці і робочій силі. У спрощеному вигляді інтернаціоналізація характеризується як процес зростаючого залучення фірми у міжнародні операції. Більш широка дуалістична концепція, розвинута П. Біалмішем, Дж. Кілінгом, та Х. Крукелом, передбачає одночасний розгляд зовнішньо- і внутрішньодержавної інтернаціоналізації (табл. 1).

Доцільність такого підходу ілюструється зростанням зустрічної торгівлі, бартеру, толінгових, клірингових та інших угод. Для багатьох фірм, успіх у зовнішньоторговельній діяльності значною мірою залежить від результативності на внутрішньому ринку. Крім того, спільна підприємницька діяльність із закордонними партнерами на території своєї країни особливо у вигляді спільних підприємств розглядається як важливий елемент у формуванні потенціалу для ефективного виходу на закордонні ринки.

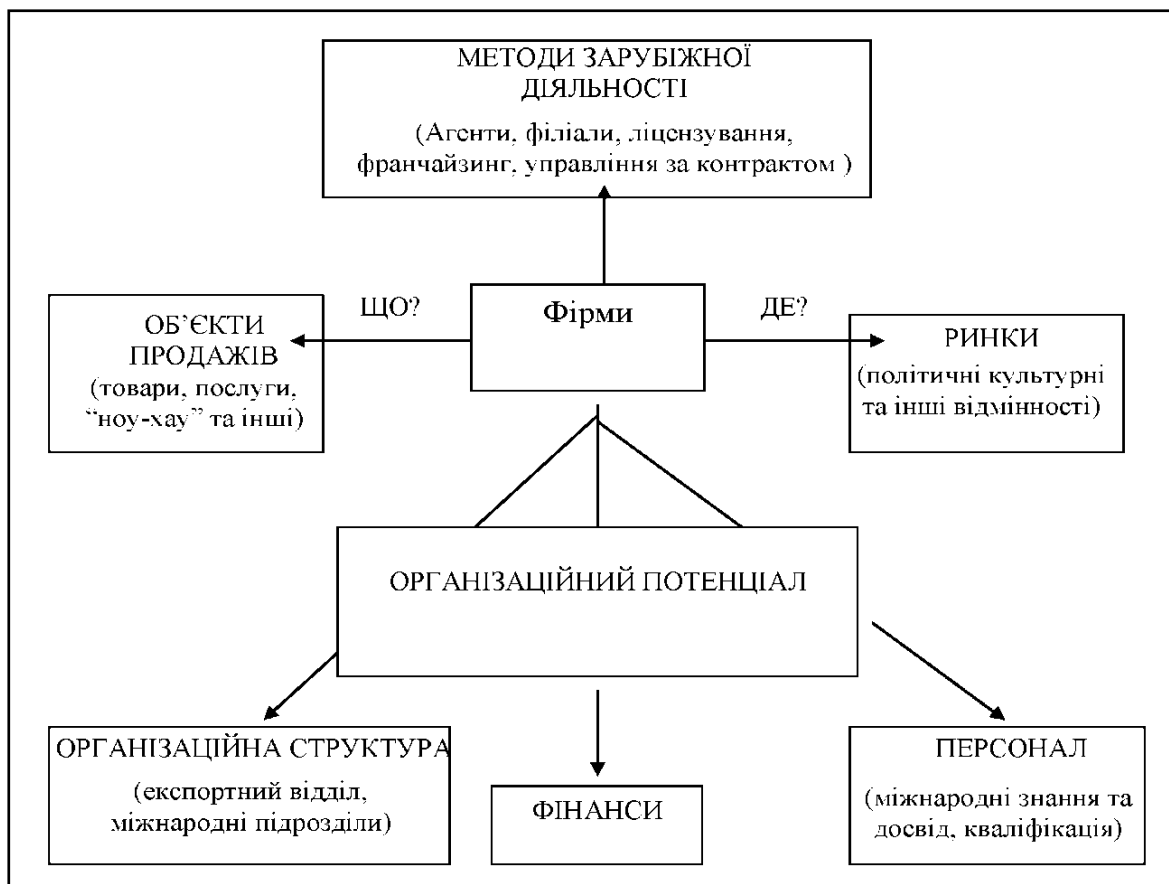
З урахуванням різноманітності форм міжнародної діяльності, множинності ринків, відмінностей підприємств за ступенем пріоритетності для них міжнародного бізнесу був застосований альтернативний підхід до розробки моделі оцінки залучення фірми в міжнародні операції.

## Дуалістична концепція зростаючого залучення фірми у міжнародні операції

Рис. Модель інтернаціоналізації фірми

Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу		
Форми міжнародної діяльності	Зовнішня інтернаціоналізація	Внутрішньодержавна інтернаціоналізація
Торгівля	Експорт	Імпорт
Ліцензування	Продаж ліцензій за кордон	Придбання ліцензій у закордонної фірми
Спільні підприємства	Створення СП за кордоном	Створення СП із закордонним партнером на території своєї країни
100% інвестування за кордон	Створення або викуп підприємств (філій) за кордоном	Функціонування як філії, контрольованої закордонною фірмою

Прикладом однієї з найбільш відомих моделей інтернаціоналізації фірми може служити схема, запропонована Л. Вэлшем і Р. Луостариненом, що охоплює основні складові елементи інтернаціоналізації фірми (рис. 7.2).



Поряд з розглянутими трьома елементами Л. Велш і Р. Луостаринен у модель інтернаціоналізації фірми включають параметри організаційного потенціалу, що необхідні для оцінки і аналізу, це персонал, організаційна структура і фінанси. Очевидно, що ці внутрішньофірмові складові є багато в чому визначальними при оцінці готовності компанії брати участь у інтернаціоналізаційному процесі.

Міжнародному бізнесу притаманний стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найчастіше виділяють 3 основних етапи:

I етап. На цьому етапі закордонна господарська діяльність не впливає на становище компанії в цілому. Згідно Р.Робінсона, компанія еволюціонує від типу **A** (орієнтована на внутрішній ринок) до типу **B** (орієнтована на зовнішні ринки). При типі **A** управлінський підрозділ по роботі усередині країни виконує функції управління закордонною діяльністю, а при типі **B** діє самостійне управління зовнішньоекономічною діяльністю.

С.Кіндлбергер зазначає, що на даному етапі національна компанія юридично прив'язана до однієї держави, вона починає розвертати закордонну економічну діяльність, хоча остання займає малу частину в загальній господарській структурі компанії.

II етап. Закордонна господарська діяльність здобуває відносну самостійність і одночасно вступає у складну систему взаємозалежностей із усіма іншими сторонами діяльності компанії, ініціює якісні зміни в діяльності компанії в цілому. Згідно Р.Робінсона, даний етап розвитку транснаціональної компанії відповідає типу C. Ядро міжнародної діяльності переміщується з експорту на закордонне виробництво, утворюється підрозділ закордонної діяльності, відокремлений від внутрішньої, що знаходить відображення в організаційній структурі компанії. Компанію на даному етапі Р.Робінсон називає міжнародною. Водночас, С.Кіндлбергер класифікує компанії на цьому етапі як багатонаціональні. Він висуває як ознаки диференціації останніх «...ставлення компанії до валютного ризику й вирівнювання прибутку», не беручи за основу організаційні ознаки.

III етап. На третьому етапі частка закордонної діяльності стає значнішою, внутрішній ринок втрачає пріоритет і стає в один ряд із багатьма зовнішніми ринками. Згідно Р. Робінсона, даний етап розвитку компанії відповідає типу D. Саме на даному етапі компанія по-справжньому стає багатонаціональною. Особливістю розглянутого етапу є вирівнювання внутрішньої і зовнішньої сфер діяльності, оскільки «державний кордон» наче не береться до уваги керівником при розподілі ресурсів з метою максимізації прибутку. С.Кіндлбергер, ґрунтуючись на критеріях другого етапу, називає компанії на третьому етапі міжнародними. Відповідно до його визначення, на даному етапі компанії не надають особливої переваги конкретним країнам, немає держави, де вони почували б себе «по-сімейному затишно». Компанія намагається забезпечити рівномірну прибутковість по всіх країнах, куди інвестовані її капітали.

Компанії даного етапу називаються світовими, що має, напевне, лише семантичне значення. Зазначені три етапи є типовими для процесів інтернаціоналізації бізнесу в усіх країнах.

Подальший розвиток процесу інтернаціоналізації проходить через наступні два етапи. По-перше, етап транснаціональних компаній (transnational enterprises). Характерною рисою даного етапу вважається наявність поряд із «інтернаціоналізацією господарювання» і «інтернаціоналізації власності». Слід також зазначити широку участь в управлінні відповідальних менеджерів - підданих різних країн, тобто це «інтернаціоналізація управління». Типовими прикладами є «Ройял Датч Шелл» і «Юнілевер», при цьому варто мати на увазі, що вони відрізняються від тих компаній, які стали багатонаціональними в результаті простого злиття двох компаній різної національної приналежності. Транснаціональні компанії є четвертим етапом інтернаціоналізації бізнесу.

Наступний етап - наддержавні компанії (super national enterprises). На даному етапі права власності на компанію не належать будь-якій окремій країні. Організація, що економічно охоплює певний регіон з декількома державами, засновує компанію, що функціонує самостійно й автономно відповідно до поставлених цілей. Згідно класифікації Р.Робінсона компанії такого роду відносяться до типу F. Безперечно, до даного етапу інтернаціоналізації можна віднести сучасні мегакорпорації.

Альтернативний підхід до визначення стадій (етапів) процесів інтернаціоналізації включає узагальнення зарубіжних джерел і заснований на поділі процесу інтернаціоналізації на 3 етапи: початковий, локальної ринкової експансії та транснаціональний (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Стадійність процесу інтернаціоналізації**

<i>Етапи</i> <i>Особливості</i>	<i>Початковий</i>	<i>Локальної ринкової експансії</i>	<i>Транснаціональний</i>
Завдання менеджменту	Вибір закордонних ринків і форм виходу на них	Підвищення результативності діяльності на конкретних закордонних ринках	Глобальна раціоналізація і забезпечення синергізму
Оцінка значимості міжнародної діяльності	Розглядається як важливе доповнення до діяльності на внутрішньому ринку	Як мінімум рівна за важливістю діяльності на внутрішньому ринку	Стратегічна умова успіху і розвитку
Орієнтація вищого менеджменту (по моделі EPRG)	$E \rightarrow P$	$P \rightarrow R$	$R \rightarrow G$

Будь-яка міжнародна компанія у процесі розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності проходить через усі етапи, кожен з яких характеризується специфікою завдань менеджменту, його орієнтацією і значущістю закордонної діяльності. Найбільш детально орієнтацію вищого менеджменту визначеною Х.Перлмуттером за допомогою відомої моделі ЕРБЮ.

Таким чином, до транснаціональних корпорацій Х.Перлмуттер відносить лише ті корпорації, топ-менеджмент яких у своїй політиці та діяльності виходить із принципу геоцентризму, тобто не ототожнює національну приналежність із рівнем професійної компетенції та в існуючих юридичних і політичних рамках прагне мати фахівців, здатних розв'язувати проблеми в будь-яких країнах світу, не зважаючи на їх національну приналежність. Згідно визначення Х.Перлмуттера, вищий принцип геоцентризму - це глобальний підхід як до діяльності центральної штаб квартири (головної компанії), так і до діяльності кожної філії. Отже, виходячи з принципу геоцентризму, кожну філію слід розглядати не як абсолютно незалежне підприємство, а як елемент загальної корпоративної системи, що функціонує у світовому масштабі й орієнтована на досягнення глобальних і локаційних цілей. При цьому кожна філія робить свій внесок у загальний корпоративний бізнес.

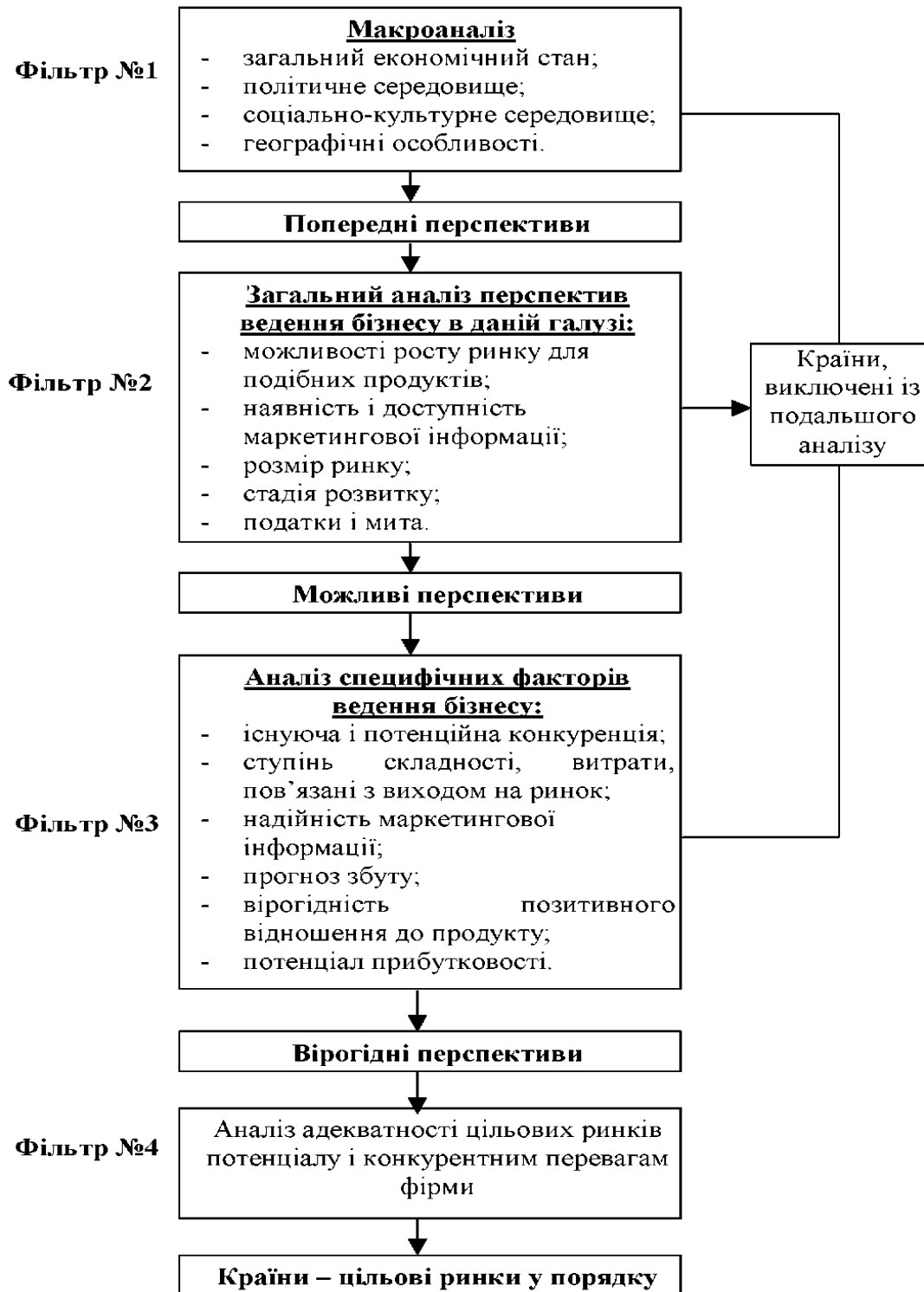
### **3. Процес еволюції закордонного ринку**

Головна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації спрямована на виявлення пріоритетності закордонних ринків для вже існуючих товарів. Процес селекції закордонного ринку здійснюється, переважно, на базі зростаючого за ступенем деталізації аналізу відповідно до моделі «чотирьох фільтрів» (рис. 7.3), концепція якої вперше запропонована Р. Волвурдом. Дана модель дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найперспективніших не лише з врахуванням загального ринкового потенціалу, конкретних особливостей фірми і цілей її закордонної діяльності.

На основі класичної моделі, менеджер зовнішньоекономічної діяльності має можливість поетапного проведення дослідження макросередовища (табл. 7.3), що включає загальний економічний стан, політичне та соціально-культурне середовище, географічні особливості кількох країн, що визначені менеджментом компанії як бажані для інвестування.

Загальний аналіз перспектив ведення бізнесу в даній галузі, визначаючи можливості росту ринку для подібних продуктів, наявність і доступність маркетингової інформації, розмір ринку, стадію розвитку, податкові і митні умови (табл. 3).

Рис. Модель «чотирьох фільтрів» або вибору закордонних ринків



## Дослідження макрорівня – фільтр перший

Назва фактора	Опис дискретних оцінок	Оцінка по країнах					Ваговий коефіцієнт
		Бразилія	ОАЕ	Україна	Японія	Єгипет	
Економічна ситуація	1 - дуже слабо розвинена країна з низьким економічним потенціалом; 3 - слабо розвинена країна; 5 - середня за економічним потенціалом країна; 7 - високо розвинена країна; 9 - дуже розвинена країна	5*	7	4	9	3	0,63
		3,15**	4,41	2,52	5,67	1,89	
Політична ситуація і стабільність законодавчої бази	1 - дуже нестабільна країна; 3 - політично нестабільна країна; 5 країна, в якій досить часто міняється уряд; 7 - достатньо стабільна країна; 9 - країна з достатньо довгим перебуванням при владі однієї політичної еліти.	6	9	4	8	2	0,13
		0,78	1,17	0,52	1,04	0,26	
Соціально культурні особливості	1 - країна максимально відрізняється за соціально-культурними особливостями від країни базування; 9 - країни практично ідентичні за рівнем даного показника	6	5	6	5	4	0,07
		0,35	0,35	0,42	0,35	0,28	
Відношення законодавства до інвестицій	1 - законодавство встановлює штучні бар'єри для потоків інвестицій; 10 - максимальне сприяння	6	9	5	7	4	0,17
		1,02	1,53	0,85	1,19	0,68	
Всього	-	5,3	7,46	4,14	8,42	2,77	1

\* У верхніх рядках представлені фактичні оцінки значення фактора

\*\*У нижніх рядках представлені зважені на ваговий коефіцієнт оцінки значення фактора



Назва фактора	Оцінка по країнах				Ваговий коефіцієнт
	Бразилія	ОАЕ	Україна	Японія	
Тенденції зростання ринку аналогічних товарів	9*	4	5	2	0,42
	3,78**	1,68	2,10	0,84	
Стадія розвитку	9	6	8	2	0,30
	2,70	1,80	2,40	0,60	
Розмір ринку	6	3	5	9	0,10
Можливості отримання інформації	5	4	5	9	0,10
	0,50	0,40	0,50	0,90	
Податки та збори	6	10	6	9	0,07
	0,42	0,7	0,42	0,63	
Культурне сприйняття продукту	5	5	8	9	0,01
	0,05	0,05	0,08	0,09	
Всього	8,05	4,93	6	3,96	1

\* У верхніх рядках представлені фактичні оцінки значення фактора

\*\* У нижніх рядках представлені зважені на ваговий коефіцієнт оцінки значення фактора

На основі двоетапного фільтрування визначаються можливі перспективні ринки інформація щодо існуючої і потенційної конкуренції, прогнозу щодо можливих обсягів продажів, показує ступінь складності, обсяги витрат, що пов'язані з виходом на ринок; вірогідність позитивного відношення до продукту; потенціал прибутковості представляється керівництву компанії (табл. 5). Виключаючи поступово небажані для входження ринки, визначають вірогідні перспективи для входження на конкретний ринок, провівши аналіз адекватності цільових ринків потенціалу і конкурентним перевагам фірми-суб'єкта ЗЕД.

Таблиця 5

#### Дослідження мікрорівня

Назва фактора	Оцінка по країнах			Ваговий коефіцієнт
	Бразилія	ОАЕ	Україна	
Наявні та потенційні конкуренти	5*	2	6	0,20
	1**	0,4	1,2	
Механізм виходу на ринок та пов'язані з ним витрати	8	4	7	0,17
	1,36	0,68	1,19	
Перспективи реалізації товару	5	2	4	0,36
	1,8	0,72	1,44	
Потенціал прибутковості	7	5	5	0,27
	1,89	1,35	1,35	
Всього	6,05	3,15	5,18	1

\* У верхніх рядках представлені фактичні оцінки значення фактора

\*\* У нижніх рядках представлені зважені на ваговий коефіцієнт оцінки значення фактора

У табл. 6 представлені основні форми виходу підприємства на зарубіжні ринки, переваги та недоліки таких варіантів діяльності: експорт; контрактні коопераційні угоди, в тому числі

ліцензування та франчайзинг; створення за кордоном спільних підприємств, власного виробництва чи філії.

Таблиця 6

**Основні форми виходу на зарубіжні ринки**

<b>Форма виходу</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збереження контролю над виробництвом продукту</li> <li>• Підтримка національного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами</li> <li>• Чутливість до коливань валютних курсів</li> </ul>
Контрактні коопераційні угоди <ul style="list-style-type: none"> <li>• ліцензування</li> <li>• франчайзинг</li> </ul>	Невисока потреба в інвестиціях	Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мінімальність ризику</li> <li>• Потреба в менших затратах, ніж у разі створення власної виробничої філії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідність високо-деталізованої контрактної роботи</li> <li>• Складність управління</li> </ul>
Створення за кордоном власної виробничої філії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення повного контролю</li> <li>• Локалізація виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідність значних інвестицій</li> <li>• Можлива непопулярність з політичного погляду</li> </ul>

Під впливом перерахованих вище проблем відбувається переорієнтування міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямків для зростання і розширення діяльності.

Головна увага зосереджується на забезпеченні росту і виявленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування фірми. Реалізація міжнародної стратегії здійснюється, як правило, на базі регіоцентричної концепції управління, що припускає залучення місцевого менеджменту для вирішення ключових проблем.

Основними критеріями при плануванні конкретних дій на етапі вибору форми зовнішньоекономічної діяльності є потенціал розвитку місцевого ринку й економія від масштабів діяльності. Реалізуючи ці пріоритети, фірма значно посилює інтенсивність своєї закордонної діяльності і виходить на етап формування транснаціонального статусу.

Пріоритети фірми на заключному етапі формування міжнародної компанії трансформуються у бік глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі, а не на рівні окремих закордонних ринків, що характерне для етапу локальної ринкової експансії.

#### **4. МОТИВАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

На масштаби, динаміку та результативність міжнародної підприємницької інвестиційної діяльності впливає сукупність багатьох взаємопов'язаних факторів, які визначають формування відповідних стратегічних орієнтирів країн базування - резидентів та приймаючих країн.

На основі аналізу слід дійти висновку про наявність як позитивних, так і негативних характеристик іноземної підприємницької діяльності, узагальнення яких наведене.

Головними мотивами використання прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як стратегії входження у зарубіжний ринок є виробничо-економічна та маркетингова мотивації: зниження капітальних витрат та ризику при створенні нових потужностей; придбання джерел сировини або нової виробничої бази; розширення діючих виробничих потужностей; реалізація переваг дешевих чинників виробництва; можливість уникнення циклічності або сезонної нестабільності виробництва; пристосування до процесу скорочення життєвого циклу продукції; підвищення ефективності функціонуючого маркетингу; придбання нових каналів торгівлі; можливість проникнення на конкретний географічний ринок; вивчення потреб; набуття управлінського досвіду на нових ринках; пристосування до країни, яка приймає капітал.

Необхідно також розглянути недекларовані та рідко досліджувані мотиви: пропагандистські і престижні - характерні як для діяльності за кордоном великих корпорацій, так і для міжнародного бізнесу в окремих сферах (туризм, сервіс тощо); персональні - прямі іноземні інвестиції створюються засновниками однієї національності або на родинних засадах; екологічні - розв'язуються завдання виведення за межі розвинутих країн екологічно брудних виробництв.

Інвестиції закордон використовуються не тільки для освоєння ринку приймаючої країни, а й з метою подальшого виходу на ринки сусідніх до неї країн або цілих регіонів. Для цього досліджується мотивація інвестування особливо стосовно діяльності зарубіжних фірм. Потенціал такої маркетингової мотивації західних фірм у країнах Східної Європи та СНД недостатньо оцінено, а він є значним через схожість ключових середовищних характеристик цих країн внаслідок їх тривалого взаємопов'язаного економічного розвитку. Зокрема, спостерігається висока кореляція інвестиційної активності іноземних фірм в Україні і Росії.

Розвиток підприємницької діяльності залежить від мікромотивації інвесторів.

Спонукальні мотиви виходу на зовнішні ринки, проаналізовані такими вченими-економістами як Е. Колде, С. Рольф, М. Брук і Х. Реммерс, були розподілені за наступними групами, які викладені у порядку зменшення частотності:

1. Відхилення від тарифних і нетарифних бар'єрів. Ключовим є прагнення ухилитися від бар'єрів у вигляді імпорتنих мит, квот та інших обмежень. Природно, при цьому прагнуть не допустити втрати експортного ринку.

2. Оволодіння перевагами виробництва в країні перебування. Виробництво товарів на місці надає різноманітних переваг, включаючи економію витрат на заробітну плату, сировину і комплектуючі вироби та наближення до ринку збуту. Іноді місце виробництва обирається з урахуванням виходу на ринки базової і третіх країн.

3. Завоювання ринку збуту в країні перебування. У даному випадку спонукальними мотивами є економія на транспортних витратах, усунення затримок при транспортуванні, виключення неефективності місцевого збутового механізму і розбіжностей з агентськими фірмами і партнерами щодо технологічного обміну, зручності післяпродажного обслуговування і надання інших технічних послуг.

4. «Гонитва за лідером». Рішення компанії про вихід за кордон приймається під впливом закордонної діяльності конкуруючої компанії. У цьому випадку спонукальним мотивом є побоювання відстати від інших в оволодінні потенційно ємними ринками і джерелами дешевої сировини.

5. Проведення політики довгострокової експансії. У цьому випадку мотивами є більше ефективне використання господарського потенціалу, що не повною мірою реалізовується у базовій країні, розвиток спроможностей компанії за рахунок розробки і реалізації стратегії і планів, орієнтованих на світові ресурси і ринки, інвестиції для розширення технологічного обміну. Серед зазначених мотивів найчастішим є прагнення більш ефективно використовувати такі види господарських ресурсів, як капітал і устаткування.

6. Реакція на депресивний стан економіки в базовій країні. Тут відносно часто практикується розширення географії господарської діяльності і диверсифікованість продукції.

7. Поступки іноземних урядів і компаній, політика сприяння іноземним інвестиціям, включаючи такі елементи, як заохочення іноземних позик, податкові пільги, низьковідсоткові кредити чи субсидії, гарантії, тощо. Що стосується компаній, то найчастіше приводом є їхнє бажання заволодіти технологією та інноваціями.

Розглянемо фактори привабливості міжнародної інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК). Це зокрема,

- можливості підвищення ефективності і конкурентоспроможності, які є загальними для всіх великих промислових фірм, що інтегрують у своїй структурі постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Однак, найяскравіше ці можливості виявляються у фірмах, капітал яких є транснаціональним. Світове економічне

середовище, в якому функціонують ТНК - додатковий чинник підвищення ефективності компанії та зміцнення її позицій на світових ринках;

- недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід змушує фірму прагнути до збереження контролю за використанням своїх «невідчутних» активів. У рамках ТНК такі активи стають мобільними, здатними до перенесення в інші країни, і зовнішні ефекти використання цих активів не виходять за межі ТНК.

- додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав, що реалізуються у процесі використання дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни;

- близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни, надають важливі переваги перед фірмами приймаючої країни, внаслідок використання науково-технічного і управлінського потенціалу материнської фірми;

- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін., що реалізується, як правило, у зменшенні трансакційних витрат, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності ТНК;

- здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції, забезпечується завдяки тому, що з'являється можливість «скидати» застарілі технології і продукти в зарубіжні філії та зосереджувати зусилля і ресурси підрозділів на розробці нових технологій і виробів у країні базування;

- за допомогою прямих іноземних інвестицій фірма має можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів чи послуг. Стимул для прямих зарубіжних інвестицій часто створюють національні тарифні бар'єри. Так, у 60-х роках ХХ ст. великий потік інвестицій із США до Європи був породжений тарифами, встановленими Європейським Економічним Співтовариством. Замість експорту готової продукції ТНК створили в країнах ЄС виробничі структури, обійшовши таким чином торговельні тарифи.

У цілому ефективність зовнішньоекономічної експансії як засобу пом'якшення кон'юнктурних коливань оцінюється високо і вважається більшою, ніж та, яку забезпечують суто національні засоби зниження економічного ризику. На основі численних досліджень вчені-економісти дійшли висновку, що наявність філій у багатьох країнах надійніше гарантує стабільність отримання прибутків, ніж такі важливі чинники, як великий абсолютний розмір компанії та ступінь диверсифікованості її виробничої програми всередині країни. Вільно

маневрувати розмірами виробництва корпорація може лише тоді, коли вона здатна отримувати прибуток навіть за невеликого розміру виробництва.

Теорії транснаціоналізації пройшли досить довгий шлях розвитку, проте цілком закінчених і пояснюючих всі аспекти цього складного явища поки що не існує, та, напевно, і не може бути, оскільки сам процес транснаціоналізації стрімко розвивається, приймаючи різноманітні, часто зовсім нові форми.

#### **Рекомендована література:**

1. Міжнародна інвестиційна діяльність : підруч. / Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський, О. М. Мозговий ; за ред. Д. Г. Лук'яненка. - К. : КНЕУ, 2013. -387 с.
2. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підруч. / В. Є. Новицький. - К. : КНЕУ, 2003. - 948 с.
3. Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. В. Руденко. - К. : КНЕУ, 2014. - 227 с.
4. Ставська Ю.В. Напрями інноваційного розвитку туризму в Україні. Економіки. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2019– Випуск 2'2019 (42). – С. 83-95.
5. Ставська Ю.В. Взаємозв'язок маркетингових та фінансових показників під час ефективності господарської діяльності. Приазовський економічний вісник. – 2019. - №1 (12). – Режим доступу до ресурсу: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10>. – С. 120-126
6. Ставська Ю.В. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. Modern Economics. 2019. № 13(2019). С. 227-232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35).
7. Ставська Ю.В., Малярчук А.Є. Вплив участі іноземного капіталу на фінансову безпеку банку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2019 – Випуск 4 (21) 2019. – С.528-535. Режим доступу до ресурсу: [http:// www. Easterneurope-emb.in.ua/17-2018-ukr](http://www.Easterneurope-emb.in.ua/17-2018-ukr)