**Міністерство освіти і науки України**

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет управління

Кафедра менеджменту ЗЕД

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з навчальної дисципліни**

**“Менеджмент ЗЕД"**

Підготовки фахівців

«магістр» спеціальність

«менеджмент»

Укладач: Кахович Ю.О.

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту ЗЕД

Дніпро

2019

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни “Менеджмент ЗЕД” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності «Менеджмент».

**Міждисциплінарні зв’язки:** Вивчення курсу “Менеджмент ЗЕД” ґрунтується на знаннях, отриманих з попередньо вивчених дисциплін: “Міжнародно-розрахункові і валютні операції“, “Стратегічний менеджмент“, «Менеджмент», «ЗЕД підприємства», «Управління персоналом», «Міжнародний маркетинг»

**Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:**

**Змістовий Модуль 1.** Сутність міжнародного менеджменту. Основні управлінські функції: планування і організація

 **Змістовий Модуль 2.** Основні управлінські функції: мотивація і контроль. Управлінські рішення у ЗЕД

**Змістовий Модуль 3.** Управління діяльністю ТНК і СП.

 **Змістовий Модуль 4.** Інформаційне забезпечення і антикризовий менеджмент

**Мета та завдання навчальної дисципліни**

**1.1. Метою викладання навчальної дисципліни “Менеджменту ЗЕД” є:** вивчення теоретичних аспектів та практики прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД для забезпечення якості функціонування середньої ланки управління служби ЗЕД суб’єктів господарювання.

**1.2. Основними завданнями викладання навчальної дисципліни “Менеджмент
ЗЕД” є:**

* визначити основні види зовнішньоекономічної діяльності та її суб’єкти;
* розглянути причини та можливості виходу підприємства (фірми) на зовнішні ринки;
* розглянути можливості використання теорій міжнародної економіки у практиці ЗЕД;
* простежити міжкультурні відмінності та етику бізнесу, їх значимість для ведення ЗЕД;
* вивчити процес менеджменту ЗЕД та його основні функції;
* всебічно проаналізувати процес прийняття рішень у ЗЕД;
* розглянути основні види зовнішньоторгових документів;
* вивчити особливості митного забезпечення ЗЕД підприємств.

**1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:**

***знати****:*

* основні види ЗЕД та їх особливості;
* стратегічні рішення про вихід на зовнішні ринки;
* функції менеджменту ЗЕД підприємств;
* загальні засади прийняття управлінських рішень у міжкультурному середовищі;
* особливості митного оформлення об’єктів ЗЕД;
* етапи процесу ЗЕД підприємств.

***вміти:***

* приймати та реалізовувати управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності;
* вести співпрацю з посередниками на зовнішніх ринках;
* визначати ефективність ЗЕД підприємства;
* забезпечувати документарно процес ЗЕД підприємства.

**Інформаційний обсяг** **навчальної дисципліни**

**Зміст дисципліни за темами:**

Тема 1. Сутність менеджменту ЗЕД.

Тема 2. Планування ЗЕД підприємств.

Тема 3. Організування ЗЕД підприємств.

Тема 4. Мотивування працівників у сфері ЗЕД.

Тема 5. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД.

Тема 6. Управлінські рішення у ЗЕД.

Тема 7. Інформаційне забезпечення менеджменту ЗЕД.

Тема 8. Управління діяльністю транснаціональних компаній (ТНК).

Тема 9. Управління діяльністю спільних підприємств (СП).

Тема 10. Антикризовий менеджмент.

**Тема 1. Сутність менеджменту ЗЕД**

1. Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

2. Функції менеджменту ЗЕД

3. Основні етапи еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність

4.Застосування функціонального підходу до менеджменту ЗЕД

**1. Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний із міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління транснаціональними компаніями. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність включає взаємодію національних і транснаціональних компаній, то вона передбачає взаємодію зовнішньоекономічних підрозділів із міжнародними відділеннями багатонаціональних корпорацій. При цьому для транснаціональних компаній пріоритетне значення має універсальний міжнародний підхід, а дії в кожній із країн є наслідком цього підходу. Зовнішньоекономічна діяльність у цьому відношенні суперечлива за своєю природою: головним є репрезентування внутрішньонаціональних операцій компанії, а міжнародна діяльність є наслідком внутрішньо-національних успіхів.

Щодо таких категорій, як міжнародні фінанси, міжнародна логістика, міжнародне право та ін., то кожна з них має власні функціональні основи і закономірності. Міжнародні аспекти при цьому відіграють визначальну роль. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств будь-якої країни не може ігнорувати закономірності здійснення кожної зі згаданих функцій міжнародного бізнесу: фінансів, логістики, права, персоналу та ін. Тому менеджмент зовнішньоекономічної діяльності базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, якою це стосується операцій певного підприємства. При цьому сам менеджмент зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на визначених принципах.

*Є три ключові моменти:*

1) менеджмент ЗЕД є певним процесом, що, перш за все, включає вивчення і проектування елементів міжнародного середовища: іноземних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв та ін. У цій частині акцент робиться не тільки на аналіз і оцінку майбутніх міжнародних операцій, але і на проектування взаємостосунків з урахуванням певних процедур. Цей елемент менеджменту складає майже половину чинників успіху в міжнародному бізнесі.

2) необхідно прагнути до ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між всіма службами підприємства, що і визначає успіх на міжнародних ринках. Тому менеджмент ЗЕД включає і зусилля інших працівників в просуванні товарів фірми на зовнішні ринки. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, який організовує систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту, здійснює важливу функцію контролю менеджменту ЗЕД.

3) необхідно зробити наголос на продуктивному досягненні всією організацією поставлених зовнішньоекономічних цілей. Це значить, що критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх сам по собі, але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність).

*Сутність менеджменту* ЗЕД *виявляється в механізмі управління* і включає:

— цілі управління;

— принципи, на яких ґрунтується управління;

— функції управління;

— конкретну структуру управління підприємством;

— методи управління;

— процес управління;

— ціннісні орієнтації в ухваленні рішень;

— система стимулювання.

***За допомогою управління реалізуються цілі*** ЗЕД ***підприємства*** *–* отримання прибутку, підвищення рентабельності на основі міжнародного розподілу праці. ***Цілі управління на підприємстві*:**

— встановлення контактів з потенційними партнерами;

— організація роботи з виробництва конкурентоспроможної продукції;

— використовування найефективніших способів виходу на зовнішній ринок;

— здійснення контрактної роботи, максимально вигідно для підприємства.

Зміни місця і ролі підприємства в економіці країни призвели до якісно нового розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю і його функцій. ***В умовах ринкової економіки управління зовнішньоекономічною діяльністю означає*:**

— господарська самостійність в ухваленні рішень і відповідальність за їх результат;

— ринковий світогляд – виробляти те, що має попит;

— постійний рух до зростання ефективності, коректування цілей і засобів контролю;

— використовування останніх досягнень в організації виробництва, науки, техніки, тобто швидке упровадження їх в діяльність, комп'ютерну техніку, можливість отримання інформації.

Виходячи з цілей, масштабів, видів і форм ***менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві*** включає:

— внутрішньофірмове планування;

— управління виробництвом;

— управління персоналом;

— конкретні економічні умови, в яких працюють підприємства;

— рівень розвитку теорії;

— національні особливості управління.

— управління виробництвом експортної продукції;

— управління фінансами і кредитами;

— управління ціноутворенням на експортну продукцію;

— управління науково-технічними програмами.

**2. Функції менеджменту ЗЕД**

Зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з проведенням різними господарськими суб'єктами ділових операцій на закордонних ринках. У Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (стаття 1), прийнятому 16 квітня 1991 р., зазначено: "Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності заснована на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами". Тому очевидно, що зовнішньоекономічна діяльність включає два види ділових операцій: операції українських суб'єктів господарювання за межами України та закордонних господарських суб'єктів із різних країн в Україні.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці та різноманітних формах міжнародного бізнесу. І навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни, виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не лише в економіці, айв інших сферах суспільного життя. Тому процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами і зростаючу схожість їх економік.

У сучасному світі чіткіше простежується тенденція до інтеграції в міжнародному економічному просторі. Доказом цього є тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної торгівлі. Сьогодні більшість товарів надходить на ринок через зовнішню торгівлю або виготовляється з використанням складників, що завозяться з-за кордону.

Процеси економічної інтеграції неоднозначні. Спостерігається підвищення ефективності виробництва за рахунок поглиблення спеціалізації. Завдяки зростанню торгівлі посилюється економічна активність у багатьох країнах.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю і т. ін.

*1.* ***планування*** – складання короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка бізнес-планів нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають, зокрема, залучення зовнішніх джерел фінансування;

*2.* ***організування*** *–* формування організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій, розподіл співробітників на ділянки роботи, наділяючи їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю і визначаючи форми і методи підготовки і реалізації зовнішньоекономічної діяльності;

*3.* ***координування*** *–* погодження задач і функцій зовнішньоекономічної діяльності з іншими відділами і підрозділами фірми з метою не допустити суперечностей в рішеннях і забезпечити злагодженість і оптимізацію всієї роботи;

*4.* ***мотивування*** *–* стимулювання своїх підлеглих до ефективного виконання своїх обов'язків шляхом задоволення їх потреб, враховуючи, перш за все їх культуру, звичаї і систему цінностей;

*5.* ***контроль*** *–* контролюваннязовнішньоекономічних операцій як в оперативному, так і в стратегічному режимі, виконуючи поточний моніторинг за ходом реалізації і контроль за виконанням річних, середньострокових і довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності і організовуючи проведення відповідних ревізій, у тому числі і з втілення зовнішньоекономічних і маркетингових стратегій в життя;

*6.* ***комунікація та прийняття управлінських рішень*** *–* забезпечення інформаційної системиобслуговування зовнішньоекономічної діяльності фірми за рахунок упровадження інформаційних систем управління (MIS — Management information system; DSS - Decision support system, MDSS - Marketing decision support system, MSM — Market selection model і ін.), підключення до відповідної зарубіжної інформації через систему Інтернет та ін., що дозволяє не тільки мати чітко структурований банк даних зовнішньоекономічної інформації, але і використовувати можливості програвання ситуацій за допомогою готових або розроблених для даної фірми комп'ютерних програм в цілях оптимізації роботи, на зовнішніх ринках і ухвалення управлінських рішень на більш кваліфікованому і обґрунтованому рівні.

Перераховані вище функції відносяться до основних або загальних функцій управління, властивим будь-якому виду управлінської діяльності. В той же час управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні фірми включає виконання комплексу ***специфічних або конкретних функцій***. Зокрема, до них відносяться:

— аналітична функція з вивчення міжнародного ринкового середовища і середовища окремих зарубіжних країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів;

— товарно-виробнича функція, що припускає вдосконалення і адаптацію товару до умов місцевих ринків;

— збутова функція з організації збутової мережі в своїй країні і в інших країнах з метою просування експортних товарів;

— здійснення цінової політики, проведення рекламної роботи на зовнішніх ринках і т.д.

**3. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій
менеджменту**

Реалізація конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничогосподарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування,мотивування, контролювання і регулювання).

 Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту, їх місце у процесі управління організацією показано на рис.1.



Рис. 1. Функції менеджменту: взаємозв'язок і місце
в процесі управління

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо- господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних
функцій менеджменту. Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що будьяка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом
послідовного їх застосування, а саме:

* планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
* організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
* мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
* контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
* регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

На підставі досліджень взаємозв'язку функцій відбувається вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту
можна простежити за табл. 1.

Таблиця 1 Приклади реалізації конкретних функцій менеджменту
через загальні

|  |  |
| --- | --- |
| Конкретні функції менеджменту | Реалізація конкретних функцій менеджменту через застосування загальних |
| Управління технічною підготовкою виробництва | Планування технічної підготовки виробництва.Організація відповідних служб та підрозділів (конструкторський, технологічний відділи, ремонтна служба, служби головного механіка, головного енергетика тощо).Стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва.Контролювання результатів діяльності служб технічної підготовки виробництва (безпечність та надійність техніки, кількість збоїв тощо).Регулювання (виправлення всіх відхилень, недоліків, виявлених у технологічному процесі, засобах техніки та оснащенні) |
| Управління зовнішньо­економічною діяльністю (ЗЕД) підприємства | Планування ЗЕД.Організація служб і підрозділів, що займаються ЗЕД (відділ ЗЕД, експортний, імпортний відділи, міжнародне рекламне агентство), набір спеціалістів відповідної кваліфікації тощо.Мотивування працівників, що займаються ЗЕД.Контролювання результатів роботи у сфері ЗЕД (ефективність здійснення ЗЕД, кількість рекламацій, скарги клієнтів, досягнення встановлених цілей тощо).Регулювання полягає в усуненні виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, збоїв |
| Управління інструмен­тальним цехом на автобудівному підприємстві | Планування роботи інструментального цеху. Створення організаційної структури управління цехом, призначення спеціалістів на посади начальника цеху, його заступників, майстрів, бригадирів, підбір спеціалістів необхідної кваліфікації для здійснення основних робіт, налагодження взаємодії між керівництвом і підлеглими, складання посадо­вих інструкцій, правил техніки безпеки тощо.Розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання працівників інструментального цеху.Контролювання результатів роботи працівників інструментального цеху (продуктивності, дисципліни праці, якості продукції тощо).Регулювання виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, внесення необхідних коректив на попередніх етапах |
| Управління капітальним будівництвом | Планування капітального будівництва. Створення відповідних служб і підрозділів для забезпечення капітального будівництва (проектного відділу, будівельних бригад, відділу капітального будівництва). Мотивування працівників служб капітального будівництва. Контролювання результатів (якості будівництва, термінів, надійності будівель, витрат матеріалів, відповідності кваліфікації працівників).Регулювання виявлених у процесі контролювання недоліків |
| Управління технологічною лінією з виробництва макаронних виробів | Планування роботи технологічної лінії. Створення необхідних підрозділів (основних виробничих бригад, ремонтної бригади), призначення посадових осіб (майстра, технолога тощо).Розроблення систем матеріального та морального стимулювання працівників.Контролювання результатів роботи (відсотка браку, якості продукції, продуктивності праці тощо). Регулювання через усунення виявлених у процесі контролювання недоліків |
| Управління відділом кадрів | Планування роботи відділу кадрів. Формування організаційної структури управління відділом кадрів та підбір працівників необхідної кваліфікації.Мотивування працівників відділу кадрів. Контролювання результатів роботи (результатів підбору в організацію необхідних спеціалістів, оформлення документації відповідно із встановленими законодавством нормами, ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації працівників тощо).Регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків щодо управління відділом кадрів |
| Управління механічною дільницею | Планування роботи механічної дільниці.Побудова організаційної структури управління механічною дільницею. Мотивування працівників механічної дільниці.Контролювання результатів роботи механічної дільниці (якості продукції, наявності браку, продуктивності). Регулювання шляхом коригування виявлених у процесі контролю відхилень |
| Управління збутовою діяльністю | Планування реалізації продукції.Організація відповідних служб, підрозділів (відділу збуту, відділу маркетингу тощо).Стимулювання працівників, які займаються реалізаційною діяльністю. Контролювання результатів збутової діяльності (обсягів збуту, обсягів продукції на складах тощо).Регулювання (усунення) виявлених у процесі контролювання відхилень |

Загальні функції є абстрактними. Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу.

**4. Основні етапи еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність.**

Теоретичні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю є поєднанням управлінських ідей і теорій міжнародної торгівлі (бізнесу). Практична спрямованість усіх поглядів на управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає в тому, щоб раціоналізувати дії менеджерів у сфері міжнародного бізнесу, підвищити ефективність інвестицій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Таке загальне сучасне розуміння теорії управління міжнародним бізнесом.

Проте за багато років існування міжнародної торгівлі й бізнесу в цілому погляди на цю діяльність зазнавали змін, виникало чимало ідей щодо міжнародного бізнесу, які зберегли свою значимість і до наших днів.

Перед дилемою вибору характеру зовнішньоторговельної національної політики рано або пізно постають усі держави. Вибір політики фритредерства (вільної торгівлі) або протекціонізму в зовнішній торгівлі в їхньому безкомпромісному варіанті був характерним для минулих століть. Нині ці два напрями взаємозалежні й взаємозумовлені. Але дедалі більше й більше у цій суперечливій єдності виявляється провідна роль принципу вільної торгівлі.

Узагальнення теоретичного матеріалу, що розглядає міжнародний бізнес в історичному аспекті, дає змогу виділити три основні етапи еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність.

1. Класичні описові концепції міжнародної торгівлі (до XIX ст. включно).

2. Регулятивні теорії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (середина 70-х років XX ст.).

3. Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець XX ст.).

Крім часових меж, характерною особливістю етапів є різноманітне співвідношення між концепціями власне міжнародної торгівлі і міжнародного менеджменту. На першому етапі менеджмент не відігравав помітної ролі, оскільки сам предмет почав формуватися наприкінці XIX ст. Як відомо, розвиток економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо та ін.) більш ніж на два століття випередив теорію менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.). Та й особливої необхідності використовувати менеджмент для міжнародних торгових операцій на першому етапі не було. Практичний досвід, здоровий глузд, стійкі традиції і торговельні звичаї - ось основні інструменти, що забезпечували невеликий обсяг міжнародної торгівлі.

Відмітною рисою другого етапу є активне втручання держав у міжнародні ділові операції. Значною мірою на це вплинули дві світові війни і розкол світу на дві протилежні соціально-економічні системи. Природно, що кожна з них вдавалася до активного використання держави як важливого інструмента реалізації своїх інтересів у сфері міжнародного бізнесу. На цьому етапі різко зросла роль менеджменту на рівні держав. Міжнародні ділові операції стали об'єктом ретельного планування. Для забезпечення успіху цих операцій обидві системи створюють різноманітні державні та міжнародні інститути. Обидві системи в цей період реалізували низку значних міжнародних планів і програм. Східні країни втілили плани соціалістичної економічної інтеграції (створення Ради економічної взаємодопомоги та ін.). Західні країни реалізували в Європі план Маршалла, у Японії план Макартура, створили Європейський Союз, ряд інших міжнародних об'єднань.

Особливістю третього, сучасного, етапу розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю є усунення соціально-політичного протистояння двох систем у сфері міжнародного бізнесу. Нині різко зростає роль корпоративного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності. Багато західних компаній активно проводять ділові операції в постсоціалістичних країнах, утому числі в Україні. З іншого боку, багато українських підприємств активно діють на зовнішніх ринках. Саме корпоративний менеджмент міжнародних компаній стає вирішальним чинником розвитку міжнародного бізнесу і розширення зовнішньоекономічної діяльності.

**4. Застосування функціонального підходу до менеджменту ЗЕД.**

Для досягнення високої ефективності ЗЕД необхідно враховувати два об'єктивно існуючі підходи в управлінні міжнародним бізнесом. Вони дають відповіді на ключові запитання: "що?" і "як?" Перше запитання розкриває сутність міжнародних операцій. Це сфера міжнародного маркетингу, із якої керівники організацій добувають інформацію і приймають рішення про зовнішньоекономічні операції. Такими операціями є експорт або імпорт конкретних товарів (послуг, робіт), лізинг обладнання, спільне виробництво продукції та ін. Само собою зрозуміло, що кожний вид бізнесу має власну внутрішню технологію, що також входить у предметний аспект. При імпорті мають на увазі, наприклад, пошук постачальника, укладення з ним контракту на постачання товару, перевезення товару до кордону, перетинання кордону і виконання митних процедур - і так до остаточного продажу товару внутрішньому споживачеві, проведення розрахунків із продавцем. Все це становить предметний аспект менеджменту, що цілком визначається ідеєю і технологією (послідовністю операцій) зовнішньоекономічних операцій.

Проте наскільки б вдалою не була ідея конкретної зовнішньоекономічної операції, які б високі прибутки вона не обіцяла в перспективі, який би бізнес-план не гарантував її здійсненність і ефективність, саму по собі її не можна реалізувати без іншого аспекту зовнішньоекономічного менеджменту. Мова йде про те, що опрацювати ідею може одна людина або невеличка група спеціалістів у межах їх поточних службових обов'язків або у вільний час. Досвід показує, що опрацювання ідей і навіть підготовка бізнес-планів становить дуже малу частину усіх витрат, пов'язаних із реалізацією ідеї. А от вже для реалізації ідеї, яку включено до числа цілей зовнішньоекономічної діяльності, не обійтися без регулярного (функціонального) менеджменту. Мається на увазі насамперед планування реалізації ідеї, для чого необхідно завчасно виділяти необхідні ресурси, встановлювати терміни виконання завдань, що випливають з ідеї, добирати виконавців, визначати методи виконання робіт та ін. До того ж у планах робіт необхідно враховувати зміни навколишнього середовища фірми: законодавство, ціни на зовнішніх ринках, валютні курси, стан справ у партнерів і т. ін. І якщо план буде неточним (тобто неякісним), то реалізація ідеї може опинитися під загрозою: скажімо, нестача валютних коштів саме в той момент, коли потрібно провести оплату послуг, і т. ін.

Менеджмент передбачає не тільки функцію планування, а й організацію (що включає координацію), комплектування штатів, керівництво, мотивацію, контроль. Тому ідея тієї або іншої зовнішньоекономічної операції може бути реалізована тільки тоді, коли предметний аспект повною мірою відповідатиме функціональному підходу.

У практиці зовнішньоекономічної діяльності часто трапляються випадки невідповідності згаданих аспектів зовнішньоекономічній діяльності. Досить поширені ситуації, коли приваблива, захоплююча ідея бізнесу відсуває на другий або навіть більш дальній план функціональний аспект менеджменту, який лише планується на чернетці й детально не проробляється. А невдачі в такому разі списуються на обставини. Цікаво зазначити, що часто це відбувається в організаціях, які навчають менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

**Тема 2. Планування ЗЕД підприємств**

1.Сутність і види планування

2. Стратегічне планування

3. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**1.Сутність і види планування**

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації. ***Планування*** *— вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.*

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року) (рис.2). Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації — її стратегії. Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.



Рис.2. Види планування та їх взаємозв’язок

**До підфункцій планування** відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування (проектування).

**Мета планування** полягає в створенні системи планових документів, де визначається зміст та певний порядок дій, які треба здійснити для забезпечення довготривалого існування організації.

Основними етапами процесу планування є **такі**:

1. **Визначення цілей** діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. **Розробка стратегії** діяльності організації - безпосереднє опрацювання тих шляхів, якими організація досягне очікуваних результатів.
3. Надання стратегії конкретної форми - це **впровадження стратегії**, перетворення її у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки планів та бюджетів, що забезпечують її реалізацію.

**Розрізняють:** стратегічне планування; поточне, оперативно-виробниче планування.

Під **стратегічним плануванням** розуміють набір дій і рішень, що приводять до розробки конкретних цілей та стратегій, відповідної системи планових документів (стратегічних планів, проектів та програм), призначених для того, щоб допомогти підприємству існувати у довгостроковій перспективі. Інструментами стратегічного планування є довгострокові прогнози різного типу (у т.ч. сценарії), стратегічні плани, проекти та програми розвитку об’єкту управління.

**^ Поточне планування** здійснюється на період одного року (з розбивкою по кварталах та місяцях), є уточненням завдань стратегічних планів на цей період, враховуючи хід їх виконання за попередні роки, зміни, що здійснилися у зовнішньому та внутрішньому середовищі, рішення, що приймаються керівництвом підприємства. Інструментами поточного планування є плани різного типу (наприклад, виробнича програма), бюджети (коштів та часу), організаційні плани тощо. Зміст поточних планів визначається керівництвом підприємства на основі стратегічних планів та можливостей їх реалізації, обмежень на поточний рік.

**^ Оперативно-календарне планування** – це планування роботи підприємства на місяць, декаду, добу, зміну. Інструменти цього типу планування – оперативні плани та графіки різного типу (в т.ч. сіткові).

**^ Типи планів.** На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують критерії: а) за широтою охоплюваної сфери - стратегічні, поточні, оперативні; б) за часовим горизонтом планування - короткострокові, середньострокові, довгострокові; в) за ступенем конкретизації - завдання, орієнтири.

 **2. Стратегічне планування**

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо. **Стратегічне планування** *— різновид управлінської діяльності, якийполягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації*. За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності.

У процесі здійснення стратегічного планування необхідно враховувати такі аспекти:

* розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо);
* адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків з оточенням);
* внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
* усвідомлення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування, здійснюється невеликим за чисельністю (5—10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

 **Сфера стратегії** – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які: враховували б як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього, дозволяли б організації досягати за цих умов своїх цілей. **Розподіл ресурсів** – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні); звідки забираються ресурси (мало- або безперспективні). **Конкурентні переваги** – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо ідеальних сторін організації, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації. **Синергія** – це ефект цілісності. Як елемент стратегії вона означає, що стратегія повинна враховувати можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції цих можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації усіх попередніх елементів стратегії.

Виділяють три основні **рівні стратегій: з**агальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія.

1. На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується **загальнокорпоративна стратегія**. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися організація?”. Загальнокорпоративна стратегія визначає: місію організації; види та ринки її діяльності: бажане зростання та рентабельність. Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

2. На засаді загальнокорпоративної стратегії опрацьовується **стратегія бізнесу**. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, яка орієнтована на конкретний структурний підрозділ. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі. Таким чином, елементами стратегії бізнесу є: в меншому ступені сфера стратегії і розподілу ресурсів та в більшому ступені конкурентні переваги.

3.**Функціональна стратегія**. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не **по** окрем**их** структурн**их** підрозділ**ах**. Усі три рівня стратегій тісно пов’язані і утворюють так звану піраміду стратегії .

**3. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й випливатиме з довгострокових цілей. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є тісно пов'язаною зі стратегічним управлінням підприємством.

Поняття "стратегія" вже міцно увійшло до лексикону управлінської діяльності. Слово "стратегія" (у перекладі з грецької означає "мистецтво розгортання військ у бою") протягом останніх двадцяти років широко використовується в теорії і практиці менеджменту. З погляду сучасних уявлень про управління, стратегія - це не абстрактна річ, це серйозна ділова концепція в сукупності з реальними діями, що може привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги, спроможної зберігатися тривалий час.

Що таке реальна конкурентна перевага?

Нещодавно в Україні діяв солідний продавець канцтоварів "ВАЛЕКС-ПАКЕР" - українсько-кіпрське спільне підприємство. Компанія зробила бізнес на імпорті; її конкурентна перевага полягала в тому, що вона мала добрі відносини з митницею, а також доступ до міжнародного фінансування і головних закордонних виробників канцтоварів. Таким чином, компанія "кинула якір" у певних західних країнах, де були готові інвестувати в експорт в Україну, вони завозили великі обсяги товару і розміщували в регіонах. Проте цей вид конкурентної переваги недовговічний, тому що він не базується на кожній конкретній навичці. І крім того, "ВАЛЕКС-ПАКЕР" немає нічого такого, що ми б назвали привілейованими активами. Тому коли в цьому бізнесі почали діяти інші компанії, переваги згаданої фірми швидко зникли, і вона припинила торгову діяльність на ринку канцтоварів у 1996 р., пропрацювавши тут майже п'ять років і довівши обсяг свого продажу до 2,6 млн дол. США в 1994 р. Таким чином, компанія, що імпортує, знехтувала необхідністю створити сильну місцеву мережу. Вона бачила свою конкурентну перевагу лише в тому, що стосувалося "діставання", ввезення товару, і тому опинилася в ситуації, коли дуже швидко треба було надолужити втрачене в частині розподілу. Але необхідність таких темпів, по-перше, дорожче коштує, а по-друге, результати набагато сумнівніші і ненадійніші. Компанія з цими завданнями не справилася і змушена була піти з ринку.

Але от, припустимо, у "ЛУКОЙЛА" є привілейовані активи, власні сировинні резерви, а також політична пристосованість і швидкість у використанні цієї переваги. Але резерви недорого коштують, якщо їх не можна використовувати. Саме тому утримання конкурентних переваг пов'язане з постійним оновленням стратегії, тобто такого набору дій, який дозволив би і надалі реалізовувати стратегічну ідею. Ідея досить очевидна: бути домінуючим гравцем у використанні ресурсів. Отже, треба якнайшвидше додати реальні дії і розвинути додаткові навички, щоб використовувати ці резерви набагато ефективніше, ніж сьогодні. Наприклад, інша нафтова компанія, "АРКО", займається зараз саме тим, що розвиває навички експлуатації резервів.

Викладене дає змогу зробити висновок про важливість стратегічних підходів до вирішення питань зовнішньоекономічної діяльності, проте при цьому відразу виникає багато питань. Чи потрібна особлива стратегія ЗБД, або міжнародні операції можна планувати як складову загальної стратегії? Чи належить термін "стратегічний менеджмент" до управління ЗБД? Чи варто відразу виробляти міжнародну стратегію компанії, чи необхідно визначити спочатку власний зовнішньоекономічний стратегічний профіль? Чи правомірно при розробці стратегічних питань ЗЕД спеціально мати стратегію експорту й імпорту? Адже приклад "ВАЛЕКС-ПАКЕР" говорить про те, що відсутність надійної стратегії імпорту призвела не тільки до втрати початкової переваги компанії на ринку імпортних канцтоварів, а й до відходу з цього ринку, втрати кваліфікованого торгового персоналу, втрати іміджу компанії.

На зазначені та інші питання немає єдиної правильної на усі випадки ділового життя відповіді. Проте є логіка пошуку правильних для кожної ситуації і компанії відповідей. І пов'язані вони насамперед із роллю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства. Якщо ЗБД займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витрачати багато зусиль на розробку спеціальної міжнародної стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів ЗБД, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, а й створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії (стратегічне планування), але і реалізацію стратегії, а також стратегічний контроль. У цьому випадку справедливо говорити про глобальну стратегію корпорації, схему якої подано на рис..

По осі ординат показано вплив чинника планування, а по осі абсцис - вплив контролюючого чинника. Чим вище ми піднімаємося по вертикалі та збільшується масштаб міжнародних операцій, тим важливішу керівну роль у визначенні зовнішньоекономічної стратегії відіграє головний офіс фірми. Чим нижче ми опускаємося по вертикалі, тим більше кожний підрозділ може сам розробляти стратегію свого зовнішньоекономічного розвитку. До контролюючого впливу належить централізоване встановлення жорстких



Рис **Способи стратегічного планування**

маркетингових меж прибутковості й розмірів бюджету. У цьому разі встановлюються чіткі конкретні завдання на короткостроковий період, здійснюється ретельний контроль за їхнім виконанням, і керівники виробничих підрозділів повинні звітувати.

Визначають чотири способи управління ЗЕД компанії. Зазначені профілі такі: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм.

**Тема 3. Організування ЗЕД підприємств**

1. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства

2. Відділ зовнішньоекономічної діяльності

# 3. Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функції

# 4.Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності

**1. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства**

Організаційна структура управління ЗЕД підприємства залежить від методів виходу на зовнішні ринки. У зв'язку з цим можна виділити два варіанти:

1) безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (у великих системах - через управління зовнішньоекономічних зв'язків);

2) вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників:

- частка експорту велика в загальному обігу;

- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;

- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями;

- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;

- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних. Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;

- зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам;

- скорочення термінів постачань і оформлення документів;

- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;

- постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоспроможності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Якщо підприємство-виробник виходить на закордонний ринок із сильною конкуренцією і складною продукцією, добре відомою споживачу, є сенс звертатися до закордонних фірм-посередників, що добре знають місцевий ринок і займають на ньому своє місце. Це також має сенс, якщо потрібно "довести" експортовану продукцію до рівня, що задовольняє місцевих споживачів. Як правило, закордонні фірми-посередники обходяться дорожче, ніж вітчизняні.

Зовнішньоторговельна фірма є, як правило, самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолює її зазвичай заступник директора підприємства або заступник генерального директора із зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витрачати ці кошти на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вона не вправі.

**2. Відділ зовнішньоекономічної діяльності**

***Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЗЕД)*** — це частина апарату управління підприємства, його задача — здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства.

***Головні задачі відділу ВЗЕД:***

— управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції;

— забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами;

— освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці;

— підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення.

В цьому випадку обсяг експортно-імпортних операцій постійний, однорідний, географія його обмежена.

***Основною функцією відділу ВЗЕД*** є забезпечення стабільної і адекватної, потенційним можливостям підприємства, зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами.

***Основними видами робіт, виконуваних відділом, є наступні:***

— організація експортно-імпортних операцій;

— валютно-фінансові операції;

— декларування і митне оформлення вантажів;

— встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;

— науково-інформаційна робота;

— пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок;

— вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

*Декларування* і *митне оформлення* є одними з головних напрямів діяльності відділу ВЗЕД, оскільки не тільки споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але і основні постачальники сировини — іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини і товарів. Декларування вантажів припускає оформлення наступних документів:

— вантажних митних декларацій (ВМД);

— електронних копій ВМД;

— декларацій митної вартості;

— описів документів, що прикладаються до ВМД.

Кінцевим результатом діяльності декларанта є отримання митної відмітки «Випуск дозволений».

Відповідно до цих загальних задач і напрямів діяльності відділу ВЗЕД його працівники мають свої конкретні обов'язки.

Розглянемо ***структуру відділу ВЗЕД***, склад працівників якого визначається структурою і особливостями виробництва експортної продукції, формами і масштабами ЗЕД на підприємстві: начальник відділу, заступник начальника, який безпосередньо підкоряється начальнику відділу, а йому в свою чергу підлеглі: експерт з митного регулювання, економіст, протокольне бюро.

*Начальник* відділу ЗЕД здійснює загальну координацію діяльності працівників відділу і координує діяльність відділу з іншими відділами і службами підприємства, займається питаннями руху валютних засобів, вирішує поточні оперативні питання. У деяких відділах є посада фахівця з валютних операцій (планування, контроль за валютно-розрахунковими операціями і т. д.).

*Заступник начальника* відділу ЗЕД здійснює контроль за своєчасним виконанням вказівок, веде листування з підприємствами і фірмами України і інших країн з, економічних і науково-консультативних питань, бере участь в розробці умов контрактів.

*Економіст* відділу ЗЕД відповідає за розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки і інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробку статей контракту, оформлення паспорта угоди за договорами купівлі-продажу, підготовку плану заходів щодо виконання умов контракту і його контролю. У деяких відділах замість економіста є посада провідного фахівця з кон'юнктури і цін.

*Експерт з митного регулювання* веде всю митну документацію: забезпечує митне оформлення продукції, що експортується і імпортується підприємством, оформляє вантажні митні декларації, веде статистичну звітність відділу.

У компетенцію *протокольного бюро* входить складання програм прибувань делегацій, переклад всієї документації, що поступає на підприємство з іноземних мов, допомога в організації переговорів, підготовка необхідної документації при закордонних відрядженнях фахівців.

Як бачимо, відділ невеликий за чисельністю, але він може успішно справлятися зі своїми функціями завдяки взаємодії ***з іншими відділами підприємства.***

При цьому *відділ маркетингу* вивчає ринки і споживацький попит, встановлює вимоги відносно кількості, періодичності поставок і якості продукції.

*Планово-економічний відділ* здійснює планування роботи підприємства, виробляє необхідні у зв'язку з цим розрахунки, передає у відділ ЗЕД базові дані за цінами на продукцію, сировину і матеріали.

*Відділ нової техніки* проводить технічну розробку і контроль за виробництвом експортної продукції. За якість експортної продукції відповідає технічний відділ.

*Фінансовий відділ* відповідає за фінансове забезпечення експортно-імпортних операцій, тому відділ ЗЕД надає йому всі службові записки і рахунки до сплати поточних витрат (мит, митних платежів, платежів органам сертифікації і т. п.).

*У бухгалтерію* відділом ЗЕД передаються акти на виконання робіт з економічного, наукового і технічного співробітництва із зарубіжними організаціями, кошториси витрат на заходи щодо ЗЕД, дані про виділені фінансові ресурси і документи з ведення валютного рахунку.

*Транспортний цех* здійснює документальне оформлення вантажів, транспортування вантажів і складає графік їх відправки.

Таким чином, відділ ЗЕД в своїй діяльності взаємодіє із службами і відділами підприємства. Координація цієї взаємодії лежить на працівниках відділу ЗЕД.

# 3. Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функції

***Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ)*** є, як правило, самостійним структурним підрозділом підприємства, але не юридичною особою. Вона очолюється заступником директора підприємства або заступником генерального директора з зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витрачати ці гроші на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вона не має права.

***Цілі створення ЗТФ*** визначені таким чином:

— виконання затверджених в установленому порядку планів експорту і імпорту зо закріпленою за підприємством номенклатурою товарів і послуг, підвищення їх якості і конкурентоспроможності, підвищення ефективності здійснюваних операцій;

— розвиток експорту товарів і послуг і поліпшення його структури, вдосконалення номенклатури і організація технічного обслуговування за кордоном;

— здійснення імпортних операцій як наслідок грамотної політики підприємства, яка дозволяє економити валютні ресурси, що є в його розпорядженні;

— дослідження ринків збуту, визначення якнайкращих умов для експорту товарів і послуг;

— організація науково-технічної і виробничої співпраці із зарубіжними підприємствами з метою практичного використовування новітніх досягнень науки і техніки, передового виробничого досвіду.

Цілі, що стоять перед ***ЗТФ***, визначають ***задачі зовнішньоторговельної фірми****,* що ці структурні утворення повинні вирішувати в своїй діяльності. Вкажемо найважливіші з них:

— підвищення ефективності експортних операцій;

— підвищення ефективності імпортних закупівель відповідно стратегії розвитку підприємства;

— підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном, сприяння поліпшенню її якості за рахунок збору і аналізу рекламацій і відгуків клієнтів, доведення відповідної інформації до розробників і виробників експортної продукції;

— вивчення і аналіз кон'юнктури світового ринку щодо закріпленій за фірмою товарній номенклатурі, розробка пропозицій щодо вдосконалення експорту і імпорту;

— систематичне вивчення діяльності найважливіших вітчизняних і зарубіжних конкурентів, аналіз їх сильних і слабких сторін;

— налагодження науково-технічної і виробничої співпраці із зарубіжними країнами;

— організація надання сервісу після продажу за кордоном;

— постійне вдосконалення системи управління ЗЕД на підприємстві (організаційної структури фірми, інформаційного забезпечення ЗЕД, кадрового потенціалу і т. д.).

Для вирішення цих задач зовнішньоторговельною фірмою повинні виконуватися наступні ***функції*:**

— розробка проектів оперативних, річних і довгострокових планів ЗЕД підприємства, створення і забезпечення умов для їх виконання;

— власне здійснення конкретних зовнішньоторговельних операцій згідно закріпленої номенклатури, аналіз їх ефективності, розробка заходів щодо її підвищення;

— тісна взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства на користь реалізації єдиної експортно-імпортної стратегії;

— сприяння підвищенню технологічного рівня виробництва за допомогою імпорту сучасного устаткування і технологій;

— розробка, планування і проведення рекламних заходів на користь розширення експорту товарів і послуг, забезпечення ефективної участі фахівців підприємства у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах і т. д., організованих як усередині країни, так і за кордоном;

— розробка і здійснення заходів щодо технічного обслуговування продукції, що експортується;

— підготовка і організація відряджень фахівців підприємства за кордон, підготовка і проведення ділових переговорів, участь в укладенні зовнішньоторговельних контрактів;

— забезпечення прийому іноземних партнерів, клієнтів, фахівців;

— забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства;

— пошук і перевірка надійності зарубіжних партнерів і т.д.

Функції визначають конкретну організаційну структуру зовнішньоторговельної фірми.

***Типова структура зовнішньоторговельної фірми і обов'язки співробітників:***

*Група експорту:*

1. Старший фахівець з експорту:

— розподіляє обов'язки між працівниками експортної групи, контролює їх роботу і вимагає звітність на кожному етапі;

— керує і бере участь в складанні списку потенційних покупців;

— керує і бере участь в підготовці експортних цін на основі консультацій з планово-економічним відділом (ПЕВ) і бухгалтерією;

— контролює листування за контрактом;

— проводить переговори за контрактом, бере участь в його укладенні, бере участь в розробці і укладенні агентських угод;

— стежить за забезпеченням отримання платежу і керує разом з начальником врегулюванням всіх спірних питань за контрактами, консультуючись з юристом;

— стежить за товарами у агентів і залагоджує спірні питання з ними;

— бере участь в переговорах, листуванні за контрактом, його укладенні, укладенні агентських угод;

— керує забезпеченням обслуговування після продажу;

— бере участь у виставках товарів, що виробляються підприємством.

2. Фахівець з експорту (кількість і конкретні обов'язки фахівців з експорту залежать від номенклатури експортних товарів і від загального обсягу роботи, виконуваної групою експорту):

— збирає інформацію про товар, готовий або підготовлюваний на експорт (технічна частина);

— займається підготовкою і збором рекламного матеріалу;

— збирає інформацію про продажі у минулому та про рух товарів;

— бере участь в складанні списку потенційних покупців;

— веде листування за контрактом;

— забезпечує упаковку і транспортування товару, що експортується;

— збирає інформацію про виставки і бере участь в підготовці товарів на підприємстві до виставки;

— стежить за товарами, неповерненими з виставки.

*Група імпорту:*

1. Старший фахівець з імпорту:

— розподіляє обов'язки при роботі з імпортним контрактом, контролює підлеглих;

— керує збором інформації про продавців, аналізом технічних характеристик і цін, складанням конкурентного листу;

— займається підготовкою контракту з імпорту, керує листуванням;

— веде переговори за імпортними контрактами, укладає контракти і агентські угоди;

— контролює правильність митних і транспортних процедур;

— стежить за забезпеченням обслуговування після продажу і покупкою запчастин;

— спільно з юристом залагоджує спірні питання з імпортних контрактів;

— керує збором інформації і листуванням, що стосується виставок з метою укладення імпортних контрактів;

— бере участь у виставках, покупках товарів з виставки;

— керує врегулюванням митних питань і статусу товарів підприємства, неповернених з виставок.

2. Фахівець з імпорту:

— збирає в підрозділах підприємства заявки на імпорт устаткування;

— збирає інформацію про потенційних продавців;

— готує і розсилає запити;

— бере участь в листуванні і переговорах за контрактом;

— стежить разом з бухгалтером за своєчасністю платежів;

— стежить за забезпеченням і веде листування з приводу обслуговування після продажу і покупкою запчастин;

— збирає інформацію про потенційних продавців за групами товарів.

3. Фахівець з транспорту:

— бере участь в калькуляції цін на експортну продукцію з урахуванням транспортування;

— збирає інформацію про правила транспортування, документацію, з'ясовує можливі шляхи транспортування експортних і імпортних вантажів;

— встановлює контакти з транспортними організаціями і веде роботу з ними;

— забезпечує упаковку і транспортування експортних вантажів;

— забезпечує транспортування імпортних вантажів;

— бере участь в підготовці товарів на підприємстві до виставки, транспортуванні і поверненні товарів з виставки.

4. Фахівець з митниці:

— бере участь в калькуляції цін на експортну продукцію з урахуванням митних процедур і мит;

— збирає інформацію про митні правила і документацію;

— встановлює контакти з митницею і веде всю роботу з нею;

— оформляє митні процедури під час відправлення експортних вантажів, отримання імпортних вантажів, відправлення і повернення товарів, що приймаються до участі на виставках;

— займається врегулюванням митного статусу товарів у агентів і неповернених товарів з виставки.

5. Секретар-перекладач (їх кількість у відділі залежить від загального обсягу роботи):

— займається підготовкою рекламних матеріалів з експорту;

— збирає інформацію про продажі товарів у минулому;

— бере участь в складанні списку потенційних покупців;

— готує разом із старшим фахівцем з експорту і розсилає оферти;

— веде листування щодо експортних та імпортних контрактів;

— збирає інформацію про потенційних продавців товарів, що імпортуються;

— готує разом із старшим фахівцем з імпорту і розсилає запити;

— збирає інформацію про виставки;

— готує документацію, що необхідна для участі у виставках;

— займається перекладом текстів оферт і контрактів, телексів і листів комерційного характеру, технічної документації, пов'язаної з комерцією, і юридичної документації.

Зміна (скорочення) масштабів експортної діяльності підприємств призводить до того, що зовнішньоторговельна фірма, як структура, не відповідна обсягам вартості, що знизилися, може бути трансформована у відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Вхідні в службу фірми з маркетингу, експорту і сервісу є самостійними структурними підрозділами, що забезпечують зовнішньоекономічну діяльність підприємства — виробника експортної продукції.

Вся служба ЗЕД здійснює свою діяльність з юридичними і фізичними особами на договірній основі в рамках своєї компетенції. Служби ЗЕД керуються чинним законодавством, галузевою нормативно-технічною документацією, наказами і інструкціями керівних органів своєї галузі промисловості, ухвалами і указами уряду України, статутом, наказами і розпорядженнями керівництва підприємства.

Служба ЗЕД очолюється директором, який підкоряється заступнику генерального директора з маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності.

***Предметом діяльності служби ЗЕД*** є:

— систематичне вивчення і аналіз кон'юнктури зовнішнього ринку товарів підприємства-виробника;

— порівняльний аналіз техніко-економічних і експлуатаційних характеристик вітчизняної і аналогічної зарубіжної продукції;

— комерційне дослідження заходів щодо організації технічного обслуговування, ремонту і послуг відносно продукції, що постачається іноземним замовникам;

— розробка пропозицій щодо розширення сфер збуту з метою збільшення експортних можливостей;

— прогнозування кон'юнктури ринку і організація поставок запчастин і послуг з метою визначення попиту і стимулювання збуту продукції;

— виконання маркетингового опрацьовування контрактно-договірної документації, що супроводжує постачання продукції і послуг на експорт;

— аналіз цінової політики і форм торгівлі конкурентів на ринках з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції;

— розробка і проведення рекламних заходів з метою розширення експорту;

— участь в тематичних виставках, ярмарках, симпозіумах з метою рекламування продукції і отримання новітньої інформації щодо ринків і науково-технічних досягнень, нових методів просування товарів і послуг на зовнішній ринок;

— створення власного інформаційно-довідкового фонду.

Діяльність всіх підрозділів служби ЗЕД, так само як і відділів ЗЕД і зовнішньоторговельних фірм, неможлива поза внутрішньовиробничими взаємостосунками з іншими структурами підприємства — виробника експортної продукції.

Так, ***служба ЗЕД взаємодіє***:

— *з виробничим відділом —* за визначенням виробничої гарантії виконання поставок експорту виробів, узгодженням строків виготовлення виробів, маркетингового супроводу виробів, що експортуються, у виробничому циклі, координації дій щодо усунення недоліків при виробничому виконанні контрактів і договорів;

— *з відділом технічної документації* — відносно технічної документації на вироби, схем і іншої нормативно-технічної документації; отримання інформації про матеріали і компоненти, вживані при виготовленні виробів; розмноження науково-технічної документації про тару, упаковку; отримання рекомендацій за способами транспортування, інформації про специфіку технології виробів, устаткування і інструменту і т. п.;

— *з відділом управління якістю —* координація роботи з питань якості продукції, що експортується, забезпечення зовнішньоекономічної служби документацією, що підтверджує якість продукції;

— *з відділом цін —* що стосується цінової політиці і ціноутворенню, собівартості виробів, запчастин, матеріалів і т. д.;

— *з фінансовим відділом —* що стосується фінансового забезпечення підготовки договорів і контрактів і їх супроводу, отриманню, вивченню і маркетинговому аналізу фінансової інформації експортних операцій, валютно-банківських процедурах, узгодженні питань фінансово-комерційної ефективності контрактів і договорів.

Служба ЗЕД взаємодіє також *з цехами підприємства —* виробника експортної продукції з метою отримання і аналізу інформації щодо недоліків у виробництві, обміну даними за якістю і конкурентоспроможності виробів, маркетингової орієнтації цехового виробництва.

Велику роль у виході на зовнішній ринок має взаємодія служби ЗЕД з *інформаційно-обчислювальним центром,* що стосується інформаційно-методичного забезпечення і координації електронної обробки зовнішньоекономічних даних на ПЕОМ, розробці стратегічного виходу на зарубіжні банки даних.

Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність багато в чому визначається оптимально організованою структурою управління, координацією діяльності всіх відділів і служб, що забезпечують експортно-імпортні операції, і адаптацією організаційної структури до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюються.

***Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні фірми*** визначається перш за все на основі аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій шляхом зіставлення доходів і витрат, планових завдань і їх виконання. Також ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається шляхом аналізу ринкової частки, підвищення ступеня популярності торгової марки товару і фірми, збільшення числа її покупців і контрагентів і т.д.

***Контроль зовнішньоекономічної діяльності на фірмі*** здійснюється у формі розроблених видів звітності про стан і результати зовнішньоекономічних операцій з розбиттям за товарами і країнами і в цілому за сумарним підсумком, а також з розбиттям за відповідними філіалами, відділами і співробітниками. При цьому це здійснюється шляхом співвідношення фактичних результатів з плановими. Контроль може бути і у вигляді спонтанно організовуваних ревізій і т.д. Контроль зовнішньоекономічної діяльності припускає не тільки перевірку кількісних, але і якісних показників, тобто виконання поставлених в планах якісних цілей і задач.

# 4.Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає завдання адаптації її організаційної структури до змінного середовища для ефективнішого пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. При цьому виникає організаційна структура, яка є результатом взаємодії ряду чинників, втому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей корпорації в часі.

Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних напрямів. Структурна схема для кожної країни може бути індивідуальною завдяки унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні. Іноді в країнах створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплює більше ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій і розміщення виробничих підрозділів в країні базування і за кордоном залежать податки, витрати і контроль. Тому організаційна структура істотно впливає на досягнення цілей корпорації.

Всі різновиди закордонної діяльності можуть бути зібрані воєдино (наприклад, у рамках міжнародного відділу або підрозділу) або ж згруповані за видами продукції, однорідними функціями чи регіонами аналогічно структурі компанії в країні базування. На рис. 12.3 А- 12.3 Д у спрощеній формі проілюстровано підходи інтеграцій закордонних операцій в регіональні групи; практично кожна компанія використовує якийсь із цих підходів.

**Тема 4. Мотивування працівників у сфері ЗЕД**

## 1. Сутність управління персоналом

2. Стратегія управління персоналом

3. Мотивація працівників відділу ЗЕД

## 1. Сутність управління персоналом

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством" випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

**2. Стратегія управління персоналом**

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять:

* - розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
* - урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
* - впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
* - визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
* - розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
* - розробка заходів щодо соціального партнерства.

За всієї різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

* - дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);
* - збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;
* - надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
* - поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

**3. Мотивація працівників відділу ЗЕД**

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не лише від технічного оснащення виробництва, наявності новітніх технологій, дотримання світових стандартів якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження ефективних механізмів просування товарів на зарубіжні ринки, а й від мотивації працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та стимулювання праці даного відділу.

Мотивація працівників - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спря­мовують цю діяльність на досягнення певних цілей .

Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Найпоширеніші такі три типи мотивації: І тип - працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці; II тип - працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності; III тип

- працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна мета мотивації працівників – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства, як на зовнішньому ринку та і підприємства в загалом .

 З’ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться перед усім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб.

Мотивація працівників відділу ЗЕД відіграє важливу роль у роботі підприємства і дає можливість підприємству:

- не втратити потенційний прибутку;

- скоротить плинність кадрів;

- ефективно управляти людськими кадрами;

- підвищить якість виконання роботи;

- забезпечить максимальну віддачу від працівників.

Для того, щоб організувати персонал відділу ЗЕД необхідна ефективна система мотивації, тобто створення підприємством у працівників стимулів до праці і заохочення їх працювати з повною віддачею для досягнення особистих і підприємських цілей.

Для забезпечення більш ефективної роботи працівників відділу ЗЕД необхідно застосовувати такі види мотивації, як матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.

Матеріальна мотивація трудової діяльності підприємства в свою чергу, поділяється на такі чинники а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості результатів праці; з) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників відділу ЗЕД.

Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більше впливає трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо.

Безперечно, кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Кваліфіковані працівники відділу ЗЕД відчувають самоповагу, самоствердження, коли результати їх роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовираженням, самореалізацією працівника відділу ЗЕД.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності підприємства яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі. Людині властиве прагнення до лідерства у колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому “підтекст” статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом [2].

Тому, для того, щоб покращити роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності, керівникам необхідно застосовувати всі вище зазначені види мотивації, дані види мотивації заохочують працівників відділу ЗЕД до кращої роботи всього відділу.

 Таким, чином, мотивація праці є одним із вирішальних чинників успіху в управлінні підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Керівники підприємства повинні завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці. Для цього необхідно формувати в кожного працівника відділу ЗЕД почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми здібностями. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці. Використання цих мотивів призведе до покращення роботи підприємства, як на зовнішньому ринку так і а внутрішньому, що підвищить ефективність роботи підприємства в цілому і призведе до здійснення головної мети підприємства – результативність роботи та прибутковість діяльності підприємства, яке займається ЗЕД.

**Тема 5. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД**

1. Способи управління ЗЕД компанією

2. Процес стратегічного контролю

**1. Способи управління ЗЕД компанією**

Головний офіс корпорації бере участь у визначенні стратегії розвитку кожного підрозділу, що займається ЗБД. Переваги цього способу управління ЗЕД такі:

- дає змогу ввести систему контролю і взаємозв'язку з боку головного офісу в процес розробки стратегії конкретним підрозділом;

- сприяє інтегруванню стратегій різних підрозділів у єдину зовнішньоекономічну стратегію фірми;

- створює стимул для розробки довгострокової стратегії розвитку, спроможної забезпечити конкурентні переваги фірмі на міжнародних ринках.

Але разом із цим є і слабкі сторони такого підходу:

- консультації з керівниками в ході розробки стратегії можуть зайняти занадто багато часу, і, таким чином, сама стратегія стає застарілою;  - у психологічному плані це може призвести до того, що керівники підрозділів будуть почувати себе менш відповідальними за виконання наміченого плану, тому що вони не брали належної участі в його розробці;

- головний офіс корпорації може не володіти повною інформацією про те, що відбувається на конкретному ринку, який обслуговується цим виробничим підрозділом;

- чим більше часу займає процес прийняття стратегічних рішень, тим більша ймовірність зниження ефективності роботи підрозділу.

# Фінансовий контроль

Є повною протилежністю стратегічному плануванню. В цьому випадку керівники підрозділів самі розробляють стратегію розвитку з тією лише умовою, що вони повинні вкладатися в рамки визначеного бюджету. Перевагами цього способу є:

* - велика зацікавленість керівника підрозділу у вдосконаленні розробленої на короткостроковий період зовнішньоекономічної стратегії;
* - оскільки керівник сам розробляє стратегію, то у разі виникнення проблеми він шукає розв'язання безпосередньо в розробленій ним стратегії;
* - заохочувальний чинник для фахового зростання самих керівників, що у цьому разі несуть безпосередню відповідальність за валютну прибутковість підрозділу;
* - цей спосіб управління компанією найбільш ефективний на дуже великих диверсифікованих фірмах, де головний офіс не має вичерпних знань про те, яка ситуація склалася в конкретній галузі на конкретному закордонному ринку.

# Стратегічний контроль

Компанії, що дотримуються цього способу, мають за мету одержання переваг, закладених у перших двох, але без їхніх недоліків, тому не дивно, що цей спосіб найважчий у застосуванні. Планування здійснюється на рівні підрозділів, але вже розроблені зовнішньоекономічні стратегії старанно розглядаються на рівні головного офісу. Фінансові показники задаються централізовано, що може призвести до того, що план і бюджет не будуть збігатися (наприклад, середньо - і довгострокові інвестиційні програми будуть вступати в протиріччя з фінансовими показниками, запланованими на короткостроковий період).

Слабкою стороною цього способу є те, що стратегічні і фінансові зовнішньоекономічні цілі, завдання довго - і короткострокового розвитку можуть створити непевність. Керівникам підрозділів часто буде важко визначити, який із планів є найбільш пріоритетним: агресивний довгостроковий план зростання чи короткостроковий план для досягнення конкретних результатів.

# Керівна роль належить холдинговій компанії

У компаніях, що дотримуються цього способу керівництва, головний офіс відіграє незначну роль в управлінні підрозділами. Найчастіше компанії, що почали своє існування з цього підходу, як, наприклад, згадана компанія "ВАЛЕКС-ПАКЕР", потім починали застосовувати один із трьох попередніх способів.

Головний офіс корпорації, який визначає для кожного підрозділу основні зовнішньоекономічні цілі, може заохочувати тих, котрі домоглися хороших результатів. І навпаки, там, де зв'язки між підрозділами слабкі, немає й конкуренції між ними. Проте в корпорації, де головний офіс погано поінформований про ситуацію в підрозділах, дуже важко визначити, яким чином поставлені перед керівниками цілі "впливають" на їхню зацікавленість у роботі. Якщо перед ними поставлені нереальні цілі, то це швидше за все відштовхне керівників підрозділів від вирішення наявних завдань. Якщо керівництво уважно спостерігає за тим, що відбувається в підрозділах корпорації, воно своєчасно зможе допомогти ліквідувати проблеми, якщо такі виникнуть у якомусь із них. Чим точніше була визначена мета для підрозділу, тим легше і швидше можна буде ідентифікувати проблеми, що виникли. Якщо перед підрозділом були поставлені занадто жорсткі цілі, в яких акцент робився більше на досягненні кількісних показників, а не на їхній відповідності ситуації, що склалася, якщо головний офіс не завжди доречно втручається в справи підрозділу, то це може призвести до прийняття неправильної стратегії і деморалізувати його менеджерів.

Якщо компанія не використовує для управління ЗЕД спеціальну систему стратегічного менеджменту, то компоненти міжнародних стратегій є складовою загальної стратегії фірми. Схема розробки стратегії подана на рис.

Наведена схема містить не тільки відпрацювання стратегічних питань, а й організаційних компонентів її реалізації.

Зовнішньоекономічні аспекти можуть набути відображення у кожному з блоків: місії, стратегічній концепції, стратегічному аналізі та ін. Проте найважливішою в цьому підході виступає та частина стратегії, яка пов'язана з бізнес-планом. Саме в цьому документі передбачається спеціальний розділ, пов'язаний із ЗЕД.

На закінчення наведемо як приклад загальні поради відомої консалтингової фірми "Мак-Кінзі" щодо розробки стратегії, яка належить до зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. **Етапи організаційної роботи Поради "Мак-Кінзі" з розробки стратегії:**

- починайте процес реструктуризації з розробки загальної стратегічної мети, або, як ще її називають, "місії", і стратегічної концепції компанії;

- розробіть стратегію, що відповідає загальній стратегічній концепції компанії;

- перш, ніж формулювати стратегію компанії, розробіть стратегію кожного підрозділу в її складі, уявивши, ніби вони є окремими компаніями;

- визначте рівень взаємозалежності основних підрозділів компанії та інших її підрозділів.

**2. Процес стратегічного контролю**

 Традиційно контроль розглядається як заключна фаза процесу управління підприємством. Вважається, що його завдання полягає в тому, щоб встановити недоліки процесу реалізації наміченого і виявити відхилення від плану. Стратегічний контроль не може ґрунтуватися на такому підході. Він охоплює весь процес менеджменту. Це пов'язано з тим, що процес планування протікає в умовах неминучої неоднозначності ситуації і прагнення до певності позиції, що дає можливість досить впевнено діяти. При аналізі ситуації, висуненні гіпотез щодо можливого розвитку подій у майбутньому менеджмент повинен відкидати частину інформації, що викликає небезпеку помилок у доборі та неврахуванні окремих чинників. Тому весь процес менеджменту повинен перебувати під постійним контролем. Таким чином, на контроль покладається компенсуюча функція, що обмежує ризик неправильного вибору у процесі планування та забезпечує постійну перевірку надійності процесу планування і реалізації.

Як показано на рис.. стратегічний контроль містить у собі контроль стратегічних передумов і контроль стратегічного управління, що здійснюються у рамках стратегічного нагляду.

Контроль передумов охоплює припущення, зроблені у процесі планування, наприклад, поточний контроль можливої динаміки темпів приросту, курсів основних валют або числа безпосередніх конкурентів.

Контроль реалізації спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії. Він може здійснюватися у формі контролю досягнення заданих проміжних цілей, наприклад, шляхом перевірки того, чи було плани інвестицій виконано у встановлені терміни.



Рис. **Процес стратегічного контролю**

Стратегічний нагляд спрямований на те, щоб ще раз перевірити основні параметри планування і дії, прийняті стратегічним менеджментом. Інакше кажучи, це той контроль, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх планованих заходів. Прикладом слугуватимуть глибокі політичні зміни в країні, де фірма передбачає створити дочірнє підприємство. В такому разі стратегічний нагляд повинен звернути увагу на такі тенденції, не включаючи їх поки що в основні припущення, зроблені в процесі планування. Для того щоб реалізувати ідею стратегічного контролю, підприємство повинно мати спроможність ставити усе під питання та піддавати все сумніву. Лише тоді можливий всебічний стратегічний контроль процесу менеджменту загалом.

**Тема 6. Управлінські рішення у ЗЕД**

# 1. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях

2. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД

3. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

4. Характеристика управлінських рішень

# 1. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях

Будь-яка корпорація повинна визначити, на якому рівні варто приймати рішення з таких різноманітних питань, як асортиментна політика, придбання фондів, розміщення ліквідних активів. Чим вищий рівень прийняття рішень в організації, тим більшою мірою їх можна вважати централізованими; чим нижчий цей рівень, тим вони ближчі до децентралізованих. Проблему централізації і децентралізації можна аналізувати з позицій компанії в цілому або окремої її частини, якщо обмежитись, наприклад, конкретною філією. У цьому розділі останній випадок не розглядається, а викладений матеріал присвячений взаємозв'язку операцій на рівні країн з іншими частинами БНК, наприклад штаб-квартирою, регіональними бюро або іншими філіями. Рішення, ухвалені на рівні закордонної філії, вважаються децентралізованими, а прийняті на більш високих рівнях - централізованими. На централізацію і децентралізацію діють взаємовиключні чинники, тому політику стосовно організації фірми варто адаптувати до унікальних обставин її функціонування.

Повну централізацію і децентралізацію можна вважати крайнощами. По суті, жодна компанія не приймає тільки централізовані або тільки децентралізовані рішення; навпаки, будь-яка компанія змінює політику відповідно до типу проблеми і конкретних обставин. Місце, де приймаються рішення, може залежати від виду продукції, функції, країни. Крім того, в житті прийняття рішень рідко відбувається так асиметрично, як це може здатися. Інакше кажучи, менеджер може мати повноваження для прийняття рішень, але він вправі проконсультуватися і досягти згоди з іншими менеджерами, перед тим як скористається своїми повноваженнями.

Є чотири сфери міжнародного бізнесу, в яких приймаються переважно централізовані рішення:

* маркетингова міжнародна політика;
* фінанси;
* використання потенціалу експатріантів;
* використання виробничих потужностей.

Під час обговорення проблеми вибору місця прийняття рішень варто враховувати ступінь важливості конкретних рішень. Іноді цю думку висловлюють запитанням: "Які припустимі втрати в результаті прийняття неефективного рішення?". Чим значніші потенційні втрати, тим вищий рівень, на якому в організації знаходиться функція контролю. Якщо говорити, наприклад, про рішення в сфері маркетингу, то самостійність філій стосовно вибору конструкції виробу не можна порівнювати з автономією стосовно реклами, ціноутворення чи розподілу продукції. На конструювання, як правило, витрачається набагато більше коштів, ніж на реалізацію інших функцій, тому потенційні втрати від неправильного рішення будуть вищими. Крім того, скоригувати або скасувати неправильні рішення, що стосуються реклами, ціноутворення і розподілу, набагато простіше. Замість безпосереднього визначення кола рішень, що можна приймати нарівні філій, доцільніше встановити кількісні межі витрат і надати, тим самим, автономію філіям у прийнятті рішень, що не потребують значних капіталовкладень, наполягаючи при цьому на затвердженні згори більш значних операцій.

**2. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД**

В економічній системі будь-який вид діяльності обумовлює появу ризиків, які призводять до збитків (небажаних наслідків) для системи загалом чи її структурних складових. Ризики - це можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД .

Ризик - це вибір, дії, які необхідно здійснити, при умові нестачі інформації.

Об'єктивність ризику в економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень. Об'єкт ризику - це економічна система, оцінка ефективності й умови функціонування якої з необхідної точністю неможливо з заданою ймовірністю.

Суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди (інвестори, менеджери, управлінські команди, бізнесмени) зі своїми досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою тощо. Суб'єкт ризику - особа або колектив, які зацікавлені в результатах управління об'єктом ризику і мають відповідну компетенцію щодо управління і прийняття відповідних рішень стосовно об'єкта ризику.

Ризику притаманні особливі характеристики :

1. Всеосяжність.

2. Ризиком обтяжені передбачення, прогнози.

3. Ризик виникає в процесах цілепокладання, оцінювання.

4. Доцільно відрізняти кількісну міру ризику та сам ризик, як економічну категорію

5. Структура й міра ризику діалектично змінюються в часі під впливом змін (трансформації) зовнішнього і внутрішнього середовища, дії низки об'єктивних і суб'єктивних чинників

6. Вимірювання ризику ґрунтується на загальнометодологічних положеннях теорії вимірювань. Відповідно до цієї теорії вимірюються властивості емпіричних об'єктів.

Функції ризику: а) інноваційна; б) регулювальна; в) захисна; г) аналітична.

Інноваційна функція ризику полягає в пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем, у більшості випадків економічний успіх і конкурентоспроможність досягаються завдяки інноваційній діяльності.

Регулювальна функція ризику виявляється у конструктивній і деструктивній формах. Конструктивна полягає у тому, що здатність ризикувати є одним із шляхів успішної діяльності підприємця, що допомагає переборювати консерватизм, догматизм, відсталість, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Деструктивна полягає у тому, що приймаються необґрунтовані, невиважені рішення, іноді за відсутності повної інформації, належного урахування закономірностей розвитку явищ, що породжує авантюризм, суб'єктивізм.

Захисна функція ризику полягає у тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан підприємця, а й терпимо ставитися до можливих невдач.

Аналітична функція передбачає аналіз усіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір із них найбільш рентабельних і найменш ризикованих. У простих випадках спираються на інтуїцію, минулий досвід. Однак вибираючи оптимальне рішення, слід використовувати спеціальні методи аналізу.

Джерела ризику - це чинники (процеси, явища), які спричиняють невизначеність, конфліктність.

Причини ризику:

1. Об'єктивна невизначеність майбутнього.

2. Постійна нестабільність економічних процесів в усіх країнах світу.

3. Об'єктивна неповнота вихідної інформації, недостатність інформації, наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

4. Принцип порівняльних переваг, згідно з яким сукупність обсягу виробництва продукції буде найбільшою тоді, коли кожен товар вироблятиметься тією країною, в якій витрати на виробництво товару нижчі.

5. Умови ЗЕД, суть яких полягає в тому, що обмін товарами залежить від співвідношення світового попиту і пропозиції на ці товари.

6. Лібералізація ЗЕД, що ґрунтується на такому принципі: завдяки вільній торгівлі, заснованій на принципі порівняльних витрат, світова економіка може досягти ефективнішого розміщення ресурсів і вищого рівня матеріального добробуту країн-учасниць.

7. Торговельні бар'єри. Попри усю переконливість аргументів на користь вільної торгівлі, насправді на цьому шляху існує безліч перешкод. Серед них особливе місце посідають мита - акцизні податки на імпортні товари. Мита можуть запроваджуватися задля одержання доходів чи захисту вітчизняних підприємців. Серед них виокремлюються фіскальні і протекціоністські мита.

8. Імпортні квоти, за допомогою яких встановлюються максимальні обсяги товарів, які можуть бути імпортовані за певний період часу.

9. Система ліцензування, створення завищених стандартів якості і безпеки продукції або просто бюрократичні заборони в митних процедурах.

10.Вільно плаваючі валютні курси, що визначаються безперешкодною грою попиту та пропозиції. Подорожчання і знецінювання валюти зумовлюється, загалом, зміною смаків споживачів, відносною зміною в доходах різних країн, відносною зміною цін, відносною зміною реальних відсоткових ставок, спекуляцією на курсах валют. Прихильники цієї системи доводять, що за час її недовгого існування вона функціонувала набагато краще, ніж передбачалось. Однак тепер існують вагомі аргументи на користь стабільних валютних курсів.

11. Фіксовані валютні курси. Послідовники цієї системи стверджують, що її використання зменшує ризик, пов'язаний з міжнародною торгівлею і фінансами. Вважається, що фіксовані валютні курси сприяють розширенню обсягів торгівлі і фінансових операцій. Однак життєздатність цієї системи залежить від двох взаємозалежних умов: по-перше, наявності достатніх валютних резервів країни; по-друге, випадкового виникнення дефіцитів чи активів платіжного балансу.

12.Міжнародні системи валютних курсів. Кожна система створює певні ризикові ситуації.

Три основні види ризиків:

* підприємницький ризик - невизначеність одержання очікуваного доходу від вкладення коштів;
* ризик "позикодавця" - пов'язаний з неповерненням кредиту, що містить юридичний ризик (ухиляння від повернення кредиту) і кредитний ризик (недостатність забезпечення позики);
* ризик зміни цінності грошової одиниці - імовірність втрати коштів унаслідок зміни курсу національної грошової одиниці (валютний ризик).

3. **Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності**

**4. Характеристика управлінських рішень**

Характеристика управлінських рішень, умови прийняття, оцінювання факторів, які впливають на процес прийняття рішень наведені у табл.

**Управлінські рішення у ТОВ «TRANS»**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика управлінських рішень  | Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень в організації  |
|  |  |
| Види управлінських рішень  |  |
| *1.За сферою охоплення:*  |  |
| - Загальні рішення;  | Рішення директора щодо розширення сфери надання послуг автоперевезення.  |
| - Часткові рішення;  | Рішення начальна відділу кадрів про набір механіків-ремонтників  |
| *2.За тривалістю дії:*  |  |
| - Перспективні рішення;  | Директор підписує і затверджує план щодо реорганізацію підприємства та про побудову СТО для потреб підприємства  |
| - Поточні рішення;  | Заступник директора з технічних питань дає вказівку щодо здійснення планового ремонту рухомого складу.  |
| - Оперативні рішення;  | Заступник директора у виробничому відділі видає наказ про використання допоміжного автотранспортного підрозділу для виконання міжнародних перевезень.  |
| *3. За рівнем прийняття:*  |  |
| - Рішення на вищому рівні управління;  | Директор затверджує бюджет підприємства на поточний квартал.  |
| - Рішення на середньому рівні управління;  | Працівники бухгалтерії затверджують преміювання працівників підприємства.  |
| - Рішення на нижчому рівні управління;  | Водії автотранспортних засобів приймають рішення про зміну маршруту у зв’зку з ремонтом дороги.  |
| *4. За характером вирішуваних справ:*  |  |
| - Організаційні запрограмовані рішення;  | Головний бухгалтер видає розпорядження підлеглому бухгалтеру щодо узагальнення облікової інформації для формування квартальної податкової звітності.  |
| - Організаційні незапрограмовані рішення;  | Директор приймає рішення про реорганізацію ТОВ «TRANS» шляхом створення нових відділів (відділу ЗЕД тощо).  |
| - Компромісні рішення  | Директор піднімає заробітною плату працівників бухгалтерії на 10% взамін на вимогу їх підняти заробітну плату на 15%  |
| *5. За способом обґрунтування:*  |  |
| - Інтуїтивні рішення;  | Директор приймає на роботу директора відділу ЗЕД, вибираючи між двома дивлячись на їх резюме де вказані риси характеру, стаж, досвід тощо вибирає того, хто більш кваліфікований.  |
| - Рішення, які базуються на судженнях;  | Заступник директора з МТП підписує договір з постачальником нових матеріалів спираючись на його довгий період перебування на ринку та відгуків інших клієнтів, яким він постачає матеріали  |
| - Раціональні рішення;  | Збільшення підрозділу з міжнародних перевезень, у зв’язку зі збільшенням клієнтів.  |
| *6. За способом прийняття:*  |  |
| - Одноособові рішення;  | Заступник директора у відділі виробництва видає наказ працівникам диспетчерського відділу про формування звіту про використання ПММ  |
| - Колегіальні рішення;  | Працівники планово-економічного відділу та відділу бухгалтерії спільно з директором підприємства затверджують бюджет на поточний квартал  |
| - Колективні рішення;  | Працівники підприємства на загальних зборах затверджують новий колективний договір.  |
| *7. За характером:*  |  |
| - Економічні рішення;  | Директор підприємства видає наказ про початок будівництва СТО, за рахунок кредитних коштів.  |
| - Технологічні рішення;  | Заступник директора у відділі виробництва затверджує купівлю нового електронного обладнання для навігації.  |
| - Соціально - психологічні рішення;  | Заступник директора з виробництва приймають рішення щодо покращення умов праці водіїв відповідно до плану.  |
| - Адміністративні рішення;  | Директор підписує наказ на звільнення водіїв винних у крадіжках пального  |
| Умови прийняття управлінських рішень:  |  |
| 1. Право прийняття.  | Директор має право приймати будь-які рішення, а працівники мають право приймати лише часткові рішення, що стосуються лише їхньої сфери впливу  |
| 2. Повноваження.  | Головний бухгалтер не можуть приймати рішення які входять у повноваження заступника з виробництва чи, приміром, начальника відділу кадрів та заробітної плати.  |
| 3. Обов’язковість.  | Рішення про купівлю нового обладнання зумовлено його недостачею і застарілістю попереднього, тому працювати на ньому абсолютно неефективно та небезпечно  |
| 4. Компетентність.  | Головний бухгалтер повинен бути надзвичайно компетентний у питаннях організації і здійснення обліку та аналізу на підприємстві відповідно до вимог чинного законодавства  |
| 5. Відповідальність.  | При прийнятті помилкових чи невдалих рішень менеджерами, як приймали далі рішення в межах наданих їм повноважень, відносно них можуть застосовуватись різноманітні санкції( адміністративні санкції та матеріальні санкції)  |
| Фактори, які випливають на процес прийняття управлінських рішень:  |  |
| 1. Особисті якості менеджера.  | Менеджер з меншим стажем, але більш вищою кваліфікацією прийматиме компетентніші рішення, ніж менеджер із більшим стажем та меншою кваліфікацією  |
| 2. Поведінка менеджера.  | Активність директора при прийнятті рішення та його обговоренні може призвести до аналогічного ставлення підлеглих при його виконанні і навпаки  |
| 3. Середовище прийняття рішення.  | Прийняття директора рішення про створення дочірніх підприємств на території України є певною мірою ризикованим, оскільки ніяк неможливо точно прогнозувати обсягу попиту на послуги підприємтсва, рівень розвитку галузі, конкуренції тощо.  |
| 4. Інформаційні обмеження.  | Заступники директорів з МТП аналізує, чи окуплять себе витрати при моніторингу на ринку постачальників деталей, матеріалів відносно отриманих переваг більш дешевих постачальників водночас якісніших матеріалів.  |
| 5. Взаємозалежність рішень.  | Рішення про купівлю нового обладнання вимагає прийняття фінансових рішень, а також пошуку найбільш вигідних постачальників обладнання тощо  |
| 6. Очікування можливих негативних наслідків.  | При прийнятті будь – якого управлінського рішення представники керуючої системи крім чіткого розуміння його переваг повинні враховувати потенційні недоліки і негативні наслідки та формування умови для запобігання й уникнення неприємностей  |
| 7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.  | Шляхом використання сучасних інтегрованих систем управління, спеціалізованого програмного забезпечення та сучасних засобів зв’язку управлінські рішення стають більш оптимальними,раціональними та мобільними  |
| 8. Наявність ефективність комунікацій.  | Якщо комунікаційні процеси є недосконалими, перевантаженими та громіздкими, передача вказівок, наказів та завдань, зворотній зв'язок будуть неефективними; чим мобільніші та досконаліші комунікаційні процеси, тим ефективніша передача інформації і тим краще працює підприємство  |
| 9. Відповідність організаційної структури управління цілям і місії організації.  | За умови, що організація не відповідає встановленим завдання та цілям, не ведуться роботи щодо її реорганізації, то процес прийняття управлінських рішень буде неефективним нераціональним та громіздким.  |
| Підходи до оптимізації управлінських рішень:  |  |
| 1. Науковий метод.  | У процесі прийняття рішень щодо купівлі нового обладнання на підприємстві на першому етапі відповідно до наукового методу буде збиратися інформація про системи електронної навігації, їх характеристики та постачальників, на другому – здійснюється аналіз техніки, на третьому – висувається гіпотеза щодо співпраці на засадах лізингу з дилером на українському ринку  |
| 2. Системна орієнтація.  | Рішення щодо будівництва СТО приймається на основі інформації щодо витрат на реалізацію даного рішення та переваг і прибутків, отриманих внаслідок їхньої експлуатації  |
| 3. Використання моделей.  | За допомогою використання моделей, працівники диспетчерського відділу розробляють графіки маршрутів перевезень.  |

В  літературі можна також зустріти чимало інших факторів впливу на процес прийняття рішень, але найхарактернішими є наступні:

* *Особиста оцінка керівника.* Соціально-психологічні дослідження довели, що на прийняття рішень впливають: вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.
* *Середовище прийняття рішень.* Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності тоді, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів. До рішень, що приймаються в умовах ризику належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою. Для цього важливо визначити рівень ризику. Рішення, що приймаються в умовах невизначеності, це ті випадки, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило це рішення, яке приймаються в обставинах, що досить швидко змінюються. В цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.
* *Інформаційні обмеження.* Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.
* *Ступінь важливості та терміновості.* Як правило, найважливіші рішення є й найбільш терміновими. Окрім цього необхідно враховувати, що з тривалістю часу змінюється і ситуація, тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій воно ґрунтується є актуальною і точною.
* *Негативні наслідки.* Необхідно не забувати про те, що виграш в одному завжди досягається на шкоду іншому. Тому керівник повинен визначити, які побічні ефекти є допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.
* *Взаємозалежність рішень.*Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, але з них складається головне. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

**Тема 7. Управління діяльністю транснаціональних компаній
 (ТНК)**

**1.Розбіжності інтересів і перебудова ТНК.**Одна із особливостей і проблем бізнесу полягає у тому, що як його оточуюче середовище, так і він сам змінюються під впливом багаточисельних факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з’являються нові конкуренти, розробляються нові, більш досконалі технології. Узагальнюючи, можна сказати, що джерелом змін є зміни в технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в оточуючому ринковому середовищі. Особливо динамічне середовище м/н бізнесу, тому кризи і зміни тут - звичайна справа.
Джерелом будь-яких змін є невідповідність окремих частин системи. Звичайно, це є справедливим і для м/н фірми, що представляє собою відкриту систему, яка включена в багаточисельну кількість зв’язків з різними суб’єктами господарства і суспільства в цілому: органами державного управління, комерційними і некомерційними організаціями, громадянами. Відповідно можна виділити декілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять до необхідності перебудови, тобто свідомих змін в організації, направлених на підвищення її ефективності. Політична сфера.
Перший ланцюг зв’язує державу і підприємство через економічну політику держави. З одного боку, державні органи визначають правові рамки, податкову і митну політику і інші важливі параметри, що формують економічне середовище. З іншого боку, підприємство прагне лобіювати свої інтереси у владних структурах, має можливість маневру у рамках закону і частково за його межами. Як правило, “тонка надбудова” здійснюється шляхом встановлення обов’язкових процедур і надання різних пільг.
Державна економічна політика може входити в протиріччя з інтересами МНК. Найчастіше фірми не влаштовують високі податки, за допомогою яких здійснюється перерозподіл багатства для досягнення соціальних цілей. У результаті з’являються складні організаційні структури з головними холдінгами в оффшорних зонах або країнах з низькими податковими ставками. Інколи м/н компанії вимушені переносити частину своєї діяльності із однієї країни в іншу із-за впливу політичних обмежень. Інвестиційна сфера. Значимість даного ланцюга регулювання визначається тим, що за його допомогою формується управлінська команда підприємства (топ-менеджмент). Але корпорація не тотожна своїм власникам, і описаний даним ланцюгом механізм не лише направлений на проведення у відповідність діяльності підприємства інтересам власників, але й навпаки працює “у протилежний бік”, дозволяючи підприємству вибирати інвесторів, що відповідають його стратегії розвитку. Збої в цьому механізмі пов’язані з протиріччями інтересів власників і менеджменту. Адміністративна сфера.
Третій ланцюг “менеджмент - трудові колективи” визначає сферу повноважень і механізм взаємодії між адміністрацією і робітниками. До цієї сфери відноситься те, що називається внутрішнім ринком робочої сили, плануванням кар’єри, а також представництво робочих в адміністративних органах, взаємодії адміністрації і найманих робітників.
М/н відмінності в економічних умовах і управлінській культурі збільшують вірогідність неузгодженості у цьому ланцюгу. Технологічна сфера.
Четвертий ланцюг регулює відносини в технологічній сфері. Мова йде про спосіб розподілення ресурсів, відповідальності і повноваженнях між менеджерами і робітниками безпосередньо у виробничому процесі (job territory, job control).Наприклад, на великих американських підприємствах повноваження робітника на робочому місці і само робоче місце визначаються у колективному договорі, німецький менеджмент має значно більше можливостей переміщення робітників по робочим місцям і зміни останніх. Особливостями японських підприємств, що запровадили систему just-in-time, є універсалізм робітників як наслідок їх ротації по робочим місцям і переміщення ряду задач оперативного планування на рівень цеху, в тому числі дякуючи більш широкому світогляду робітників. Ефективність же крупної американської корпорації багато в чому визначається спеціалізацією персоналу.

Народногосподарське середовище. П’ятий ланцюг є “зовнішнім”: він охоплює ринкову сферу. У результаті цих відносин детермінуються зовнішні (екзогенні) економічні величини (такі, як напрямки технологічного розвитку).
Коливання кон’юнктури - найтиповіша причина перебудови компанії. Суспільна сфера. Два останні ланцюги пов’язані з відношеннями “трудові колективи - профсоюзи” і “топ-менеджмент - організації роботодавців”. У різних країнах ці відносини також різні.
Наприклад, у Великобританії профсоюзи побудовані за професійною ознакою і на підприємстві може діяти декілька профсоюзів, у Німеччині - по галузевому, і на підприємстві - лише один профсоюз. Різні і функції у профсоюзів: наприклад, у Німеччині вони приймають участь лише у переговорах по укладанню тарифних угод. У США профсоюзи укладають колективні договори, що охоплюють більш широке коло питань ( в тому числі такі, як визначення робочих місць, процедури, пов’язані із звільненням і т.п.).У різних країнах відрізняються і самі механізми згладжування конфліктів між профсоюзами і роботодавцями. У деяких випадках перенесення м/н досвіду може сприяти зменшенню протиріч.

**2. Кризовий менеджмент в системі перебудови МНК**
Кризовий менеджмент в системі перебудови МНК.
Неузгодженість інтересів у розглянутих вище сферах функціонування підприємства складається, як правило, не одномоментно, але є наслідком певних процесів. У результаті спостерігається криза організації, що вимагає перебудови. Р, Мартін визначив 4 складові кризового синдрому:

-збої у підприємницькому баченні;

-у процесі прийняття і реалізації рішень;

-у механізмі зворотного зв’язку;

-розширення захисних механізмів.

Підприємницьке бачення. Збої у підприємницькому бачення пов’язані із здатністю керівництва компанії правильно оцінювати зміни балансу у ланцюгу “ринкове середовище - цілі фірми - структура фірми”, змінювати підприємницьку ідею в залежності від обставин.
Як відомо, в основі будь-якої фірми лежить концепція продукту, націленого на певну ринкову нішу, і способи його виробництва.
Потрібно відрізняти такі явища, як зростання компанії і її розвиток. Якщо перше пов’язано з кількісними змінами (зростання обороту, збільшення числа однотипних підрозділів і т.п.), то розвиток визначається якісними змінами (зміна стратегії і зміна структури, серйозні зміни культури фірми і т.п.).

Успішні фірми на протязі своїх історії повинні багаторазово змінювати своє “обличчя”. Це стосується не лише мілких фірм, які відчутно реагують на коливання ринкової кон’юнктури, але і до гігантів бізнесу - звичайно, на більш довгих проміжках часу.
Конкурентоспроможність у різних галузях потребує специфічної організації бізнесу, що відповідає вимогам даної галузі, ступеню розвитку, досягнутої на даний момент.

Процес прийняття і реалізації рішень.
Залишатись у м/н бізнесі на плаву, а тим більше управляти процесом зростання, не можливо без налагодженого механізму прийняття і реалізації рішень. У цей механізм включаються також принципи, правила, процедури і стереотипи поведінки, які задіяні в процедурі вибору на всіх рівнях організації і по будь-якому аспекту проблем, що стоять перед нею.
Управлінський механізм конструюється, в сутності, для виконання двох задач: утримання організації в рамках підприємницького бачення і корегуванні останнього у відповідності до змін підприємницького середовища.

Зворотній зв’язок. У процедурному плані така ситуація закріпляється специфічним механізмом зворотного зв’язку, що часто практикується фірмами.
Ще гірше, коли управлінський персонал ігнорує скарги клієнтів і інші негативні сигнали зворотного зв’язку. У цьому випадку свідомо упускаються можливості підвищення ефективності діяльності, а в деяких випадках ставиться під удар і саме існування фірми.

Захисний механізм. Практика показує, що навіть усвідомлення ситуації, у якій знаходиться фірми, і прийняття вірного стратегічного плану не гарантує успішного подолання кризи. Новий стратегічний план, як правило, систематично ігнорується або порушується. Фактично дії визначаються не явно визначеним планом, а прихованими пружинами вмонтованого управлінського механізму. Конфлікт старих стереотипів і нової стратегії призводить до захисних реакцій.

Дві найпоширеніші захисні реакції управлінського персоналу пов’язані із фетишизацією минулого і відповідно ігноруванням суттєвих змін, що відбулись. Перша з них пов’язана з вірою в комерційний дар засновників фірми (попередніх лідерів). Менеджер спостерігає ознаки неблагополуччя (збитки, застаріле обладнання, втрата конкурентоспроможності продукції, недостатнє фінансування НДДКР і т.п.), але не ставить питання про зміну політики. Бар’єром є авторитет засновницького бачення: мільйонні прибутки не ростуть на деревах, хто ми такі, щоб ставити під сумнів компетентність шефа? Така атмосфера коріниться і підкріплюється системою оцінки менеджера в ієрархічній організації. Другий тип реакції основується на ідеалізації досягнень підприємств компанії. Поки справи йдуть прекрасно, це позитивний фактор. Небезпека полягає в тому, що упускається момент, коли деякі підприємства стають неефективними. Часто, особливо у вертикально інтегрованій компанії, витрати нерентабельного виробництва переносяться на суміжників, наприклад збитки ткацького виробництва компенсуються швачками. На якийсь час проблема вирішується. Біда в тому, що менеджери розглядають корпоративні переваги як природні і упускають час у конкурентній боротьбі, в кінцевому підсумку доводячи справу до кризи всієї фірми в цілому.

**2.Зміст перебудови МНК.**

МНК представляють із себе, як правило, об’єднання підприємств: вони можуть бути або самостійними юридичними особами, або діяти як філії (в залежності від використовуваної управлінської концепції такі “первинні складові” називають або бізнес-одиницями (SBU), або підрозділами (division)). Процеси перебудови, що відбуваються в МНК, доцільно поділити на ті, що здійснюються на рівні об’єднання підприємств і на ті, що реалізуються всередині окремого підприємства. Назвемо процеси перебудови на рівні МНК макроперебудовою, а ті процеси, які більшою мірою захоплюють проблематику підприємств - мікроперебудовою.

**Мікроперебудова.** Передумови і організація перебудови.
У 90-х стали розвиватись концепції радикальної перебудови підприємства. Ціллю керівництва підприємства у цих випадках є перепроектування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного покращання діяльності фірми. Це дозволяє відмовитись від застарілих норм і структур, подолати негативний вплив господарських догм.
Дана концепція виходить з того, що якщо неможливо переробити ділове середовище, то можна переробити свій бізнес. Вона застосовується у 3-х випадках:
1.фірма знаходиться в глибокій кризі, показником чого м. б., наприклад, неконкурентний рівень витрат або масова відмова споживачів від продукту фірми;
2.поточний стан фірми задовільний, але прогнози на майбутнє несприятливі, є тенденції щодо зниження конкурентоспроможності, тобто фірма повинна реагувати на негативні зміни обстановки, поки вони не набули фатального для неї характеру;

3.фірма досить благополучна, бізнес швидко розвивається і проводиться агресивна політика; в цьому випадку ціль - нарощення відриву від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.
Революційна перебудова фірми тісно пов’язана з такими поняттями, як бажаний образ і модель фірми. Так як підприємство створюється в результаті усвідомленого процесу, то повинно бути чітка уява, до чого ми прагнемо і як можна цього досягти.

Етапи процесу корінної перебудови:

1)формується бажаний образ фірми. Цей етап проходить в рамках розробки стратегії фірми, її цілей і способів їх досягнення, причому особливе значення отримує орієнтація на споживача.

2)створюється модель реального (існуючого) бізнесу фірми. У ній детально описуються і документуються основні операції компанії, оцінюється їх ефективність, відтворюється система процесів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей.

3)розробляється модель нового бізнесу. Відбувається перепроектування існуючого бізнесу;

4)впровадження моделі нового бізнесу у господарське життя. Усі елементи нової моделі бізнесу впроваджуються у практику. Тут важливо уміло поєднати і перехід від старих процесів до нових таким чином, щоб виконавці не відчули дисгармонії робочої обстановки і не знаходились у стані стресу. Плавність переходу багато в чому визначається ступенем ретельної підготовки робіт.

Характерні фігури перебудови:

1)Керівник проекту перебудови назначається один із вищих управляючих фірми. Крім організаційних обов’язків на нього покладаються ідеологічне обґрунтування проекту, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

2)Управляючий процесом перебудови здійснює оперативне керівництво проектом в цілому, часто формально є замісником керівника. У його функції входять розробка методик і інструментів перебудови, навчання і координація діяльності менеджерів процесів, допомога в організації робочих команд.

3)Менеджери процесів відповідальні за перебудову конкретних ділових процесів. Якщо в організації не виділені процеси як такі, то менеджерами процесів стають функціональні менеджери. Менеджер формує команду для перебудови “свого” процесу і забезпечує умови її роботи. Також він здійснює функції спостереження і контролю.

4)Здійснюють процес перебудови робочі команди очолювані менеджерами процесів. У склад робочих команд входять як співробітники фірми (методисти, адміністратори, групи забезпечення якості, документування, координації), так і зовнішні учасники (консультанти і розробники).

Моделі перебудови. Якщо причина перебудови - у зовнішніх сферах діяльності підприємства, то зміни можуть стосуватись характеру і рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності і джерел фінансування, м/н операцій, політики злиття і придбання інших фірм, типу і ступеня диверсифікації, ринкової і збутової політики і т.д. Протиріччя у технологічній сфері викликають до життя програми оновлення обладнання, впровадження нових технологічних процесів, у тому числі у сфері управління (оргтехніка, комунікації і т.д.). Розбіжність в адміністративні сфері призводять до змін методів управління, організаційних принципів, мотивів і інших елементів фірмової культури.
Залежно від того, що поставлено у центр перебудови, виділяють такі її типи, як переорієнтація, реструктуризація, реінжиніринг і регенерація. Так, якщо в результаті перебудови радикально змінюється структура фірми, то кажуть про реструктуризацію, при радикальній зміні пріоритетів - про переорієнтацію; зміни, пов’язані не стільки із зовнішніми проявленнями, скільки із внутрішньою трансформацією, відносяться до реінжинірингу.
Стилі перебудови розрізняються в основному за типом зусиль, необхідних для їх здійснення, табл.. Реструктуризація потребує переважно формалізованих дій і майже не пов’язана з мотивацією персоналу. Навпаки, переорієнтація є слабо формалізованим процесом, що потребує, однак, сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується найзначнішим обсягом робіт як у сфері формалізованих дій, так і по мотивації персоналу. Реінжинірінг характеризується за обома розглядуваними критеріями як проміжний процес.

Таблиця .Обсяг зусиль по перебудові організації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процес  | Обсяг зусиль у сфері формалізованих дій  | Обсяг зусиль по мотивації персоналу  |
| Реструктуризація  | високий  | низький  |
| Переорієнтація  | низький  | високий  |
| Реінжиніринг  | середній  | середній  |
| Регенерація  | високий  | високий  |

Результати перебудови можуть бути оцінені як зміна спроможності організації виявляти і вирішувати проблемні ситуації (результативність) і як покращання співвідношення “випуск-затрати” (ефективність) (табл.) З цієї точки зору “чемпіоном” є регенерація, що відрізняється максимальними результативністю і ефективністю. Переорієнтація, володіючи також високою результативністю, значно менше впливає на ефективність. Проведення реінжинірингових процедур різко підвищує ефективність, але слабо впливає на результативність. У свою чергу процедура реструктуризації має середній бал за обома критеріями.

Таблиця .Оцінка результатів перебудови.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процес  | Результативність  | Ефективність  |
| Реструктуризація  | середня  | середня  |
| Переорієнтація  | висока  | низька  |
| Реінжиніринг  | низька  | висока  |
| Регенерація  | висока  | висока  |

Співставлення таблиць показує, що не має абсолютно кращих або гірших методів перебудови - кожний має свої сильні і слабкі сторони, а вибір повинен здійснюватись, виходячи із ситуації, у якій знаходиться конкретне підприємство.
У загальному виді відношення до перебудови може бути сформульовано з точки зору конкурентної боротьби. Якщо в процесі перебудови ігноруються цінності споживачів, то вона може бути охарактеризована як надлишкова, а у випадку значних вкладень для досягнення кращих показників, ніж у конкурентів - небезпечною, так як даремно виснажує фірмові ресурси. Якщо ціль перебудови у забезпеченні цінностей покупців, то отримання незначних переваг дає підставу вважати перебудову додатковою, але не першорядним заходом, так як потенційний покупець залишається у сфері впливу конкурентів, у випадку ж створення серйозних переваг будуть досягнуті цілі підприємства і таку перебудову можна назвати вирішальною.
Успіх перебудови супроводжує ряд передумов. Серед них виділяються:

1)розуміння і прийняття необхідних змін;

2)потреба підвищення гнучкості;

3)спроможність змінювати культуру.

Аналіз досвіду реалізації реінжинірингових процедур 16 крупними західними фірмами дозволяє сформувати матрицю, в основі якої основним умовам успіху перебудови співставлені обумовлюючі їх фактори (табл.2.3.) Найбільшого значення мають зовнішні зв’язки фірми (з постачальниками, споживачами, посередниками), наявність у них чітких цілей, створення комплексних команд управляючих і навчання персоналу; велику роль відіграють також наявність сильного лідера, підготовка програм стимулювання персоналу і встановлення чітких ролей і відповідальності.
Таблиця 2.3.Умови успіху реінжинірингу і формуючі їх фактори.

|  |  |
| --- | --- |
| Умови | Фактори |
|  | Зв ’ язки | Лідер | Цілі | Команди | Стимулювання | Навчання | Ролі |
| 1 | + | + | + | + |  | + |  |
| 2 | + |  | + | + | + | + | + |
| 3 | + | + | + | + | + | + | + |

Найскладнішою є оцінка вигоди від перебудови. Її доцільно проводити з точки зору вимірювання конкурентоспроможності фірми, формування її ланцюгу цінності. Схема оцінки виглядає у цьому випадку наступним чином.
Виділяються ключові процеси, що визначають ланцюг цінності фірми:
-основна діяльність, у тому числі розробка нових продуктів і технологій, виробництво, збут, післяпродажне обслуговування;
-допоміжна діяльність, у тому числі фінансування, матеріально-технічне забезпечення, робота з персоналом, інформаційне забезпечення, менеджмент;
-ланцюги цінностей постачальників;
-ланцюги цінностей каналів збуту.

Управління процесом змін.

Основні принципи організації процесу перебудови:
1.Процес перебудови потребує не лише заходів щодо підготовки і здійснення, але й уваги вищого керівництва.
2.Необхідно координувати процес перебудови із звичайною діяльністю організації. Звичайна проблема - оптимальний розподіл обмежених ресурсів, зокрема кадрових.
3.Відмінності у мотивації співробітників і структурних підрозділів найбільш яскраво проявляються у нестабільному середовищі перехідного періоду, що виявляє різнонаправленість їх прагнень. У цій ситуації керівництво повинно протистояти одностороннім поглядам на виникаючі складні комплексні проблеми і координувати діяльність, пов’язані із змінами.
4.Управління змінами включає в себе прийняття і проведення в життя рішень про початок і систематичне ведення перебудови, заходах по подоланню опору і організації підтримки. Опір змінам в ТНК.
Адаптивні можливості людини великі, і, як правило, через певний час зміни приживаються і їх сприймають як щось природне. Все ж досить часто зміни (особливо внутрішні, що потребують перебудови поведінки) викликають більший або менший опір. Він легко передбачається, коли зміни торкаються інтересів людей, зменшуючи їх владу, збільшуючи трудове навантаження і т.п. Найважливіші фактори, що обумовлюють таку ситуацію:
-відсутність упевненості у необхідності змін;
-незадовільність змінами, що насаджаються зверху;
-незадоволеність несподіванками;
-небажання приймати непопулярні рішення;
-страх зазнати невдачу (поразку), не виконати поставлені задачі;
-порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин.

Типи змін. Зміни можуть носити еволюційний, природній характер, а можуть бути і революційними, виникати як відповідна реакція на зовнішні виклики. В обох випадках мова йде про реактивний тип поведінки організації.

Планова перебудова.
Важливо спланувати процес перебудови так, щоб вона здійснювалась у відповідності з реальними потребами компанії і з мінімальними витратами.
За ступенем участі співробітників у процесі змін можна виділити нав’язані зміни, зміни із залученням співробітників в процес змін (із співучастю) і зміни із використанням переговорів.

Роль новаторів.
Досвід перебудови організацій показує, що дуже важливим є успішний початок. Недостатньо просто прийняти своєчасне рішення і правильне рішення про необхідність змін, розподілі прав і обов’язків у цьому процесі. Необхідна наявність в організації новаторів - людей з критичним мисленням, що люблять і спроможні експериментувати, і які впливають на інших не розмовами про зміни, а особистим прикладом, успіхом свого способу дії.

Організація управління змінами.
На практиці використовуються різні організаційні форми управління змінами. Нові організаційні структури можуть носити тимчасовий характер, а можуть стати ядром майбутньої організаційної структури.
Популярною формою управління змінами є спеціальні проекти і завдання. У цьому випадку не створюється особлива структура, але в рамках діючої системи співробітнику або цілому підрозділу керівництвом дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру.
У якості тимчасових організаційних структур використовуються цільові (робочі) групи. Вони використовуються або ж на одному із етапів перебудови, або ж на протязі всього процесу для його планування і координації.
Контроль за ефективністю робочої групи посилює такий захід, як визначення терміну закінчення її діяльності.
Для вимірювання ефективності змін використовується метод контрольної групи.
Успішність перебудови організації потребує синхронізації процесу організаційних перетворень і психологічних здвигів (зсувів) у колективній свідомості.

Організаційна культура у підтримку змін.
Для кожної галузі характерний особливий темп змін. Разом з тим кожна організація повинна вибрати свій власний темп змін.
Ефективність процесу змін підтримується орієнтацією співробітників і всього процесу в цілому на пріоритетні цілі. Це допомагає концентрувати обмежені ресурси на найперспективніших напрямках. У підсумку, мотивація персоналу може бути посилена, якщо люди знають, що нововведення заохочуються високими преміями за раціоналізаторство.

Зміни і культура ТНК.
На характер змін досить сильно впливають культурні особливості, характерні для даної країни, для корпорації в цілому і окремих її частин, а також професійних груп, що затронуті перебудовую.

Важко вказати всі особливості національної культури, що впливають на менеджмент. Найважливішими є: розподіл соціальних ролей і їх статус; критерії успіху і досягнень в економічному і соціальному житті; повага до віку і старшинства; роль традиційних органів влади і лідерів; співвідношення демократичних і автократичних традицій; співвідношення індивідуалізму і колективізму; пріоритет духовних чи матеріальних цінностей; почуття обов’язку і відданості по відношенню до сім’ї, клану і етнічної групи; характер соціалізації і комунікації; прийнятність і форми зворотного зв’язку, оцінки і критерії; значення релігії у громадському житті і вплив її на економічну діяльність; відношення до інших культур, релігій, етнічних груп, меншостей; відношення до соціальних, технологічних і інших змін; поняття часу і простору.

Комунікації в процесі перебудови можуть полегшуватись наявністю спільної професійної або організаційної культури. Професійна культура визначається змістом професійної діяльності, роллю її представників у суспільстві і формується на базі однотипних навчальних програм.
Багато особливо успішно функціонуючі компанії мають свою власну культуру. Ця культура представляє собою специфічну суміш цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які у такому поєднанні властиві лише даній організації.
До специфічних культурних цінностей організації належать:

-місія і імідж організації (наприклад, високий рівень технології, найвища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства, відданість професійним ідеалам і т.д.);

-старшинство і влада (посадові повноваження, неформальний особистий вплив, повага старшинства і влади, старшинство як критерій надання владних повноважень);

-розмежування компетенції між підрозділами і керівними працівниками (наприклад, повноваження відділу кадрів, розподіл функцій між замісниками керівників організації, роль і функції служби маркетингу, НДДК відділів, планового і виробничого відділів);

-відношення до співробітників (турбота про людей і їх потреби);

-повага до індивідуальних прав (навчання і можливості підвищення кваліфікації, кар’єра, справедливі принципи оплати, система мотивації);

-рівноправність жінок (відсутність дискримінації, відношення до роботи жінок на керівних посадах, спеціально призначені для жінок посади і недоступні їм особливі пільги);

-критерії вибору на керівні і контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи, стилі лідерства, пріоритети при внутрішньому виборі; політичні, етнічні, національні і інші критерії; вплив неформальних відносин і угрупувань);

-організація роботи і дисципліна (свідома або “палочна” дисципліна), пунктуальність, режим роботи (фіксовані часи або гнучкий графік), гнучкість у виконання роботи (переміщення працівників і функції по робочим місцям) і використання нових форм організації роботи);

-стиль керівництва (патерналізм, авторитарний, консультативний або співпраці; використання комітетів і цільових груп; особистий приклад; спроможність до адаптації);

-процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність консенсусу);

-інформаційна система (інформованість співробітників, швидкість проходження інформації);

-характер контактів (надання переваги особистим або письмовим комунікаціям, жорсткість або гнучкість у використанні наявних каналів; значення, що надається формальним аспектам; доступність вищого керівництва; спосіб і характер проведення зборів);

-соціальні відносини (хто з ким спілкується під час і після роботи, соціальні бар’єри і умовності, особливі умови, наприклад окрема столова для керівництва або закритий клуб);

-спосіб вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту, спроможність до компромісу, надання переваги офіційним або неофіційним шляхам рішення, участь вищого керівництва);

-оцінка ефективності роботи (формальна або справжня, таємна або відкрита, хто дає, ким і як використовуються результати оцінки);

-залучення (прихильність керівництва і персоналу цілям і політиці організації, лояльність і дух єдності, задоволення роботою).

**Макроперебудова.** Політика зовнішньої експансії.
У багатьох галузях м/н конкуренція, затрати на НТ розробки, реорганізацію виробництва і освоєння ринку досягли таких масштабів, що проблема об’єднання, злиття навіть дуже крупних фірм стала питанням виживання. Характерними прикладами цього є хвиля нещодавніх зливань провідних фірм світової фармацевтичної промисловості і стратегічні альянси в авіабудуванні (як у Європі, так і в Азії).

Придбання діючих компаній дозволяє швидше і з меншими затратами завоювати певну частку ринку. У деяких випадках (існує патентний захист, митні тарифи і т.п.) поглинання (злиття) є фактично єдиною можливістю виходу на ринок. Обов’язковою умовою успіху подібної стратегії розвитку є виконання наступних умов:

1)галузь, у яку направляються інвестиції, повинна оцінюватись як приваблива у поточний момент або в недалекому майбутньому. Ігнорування цієї умови є найпоширенішою причиною невдач при будь-якій політиці злиття/поглинання.
2)затрати на подолання вхідних бар’єрів не повинні з’їдати майбутні прибутки.
3)взаємодія придбаних підприємств із уже наявними повинно давати конкурентні переваги хоча б одному із партнерів по угоді, а краще відразу обом.
М. Портер виділив 4 типи конкретної стратегії в області злиття/поглинань: портфельне управління, реструктуризацію, передачу технологій і розділену діяльність.

Портфельне управління.

Філософія портфельного управління основується на диверсифікації діяльності з ціллю підвищення прибутковості бізнесу. Дослідження значної кількості фірм дозволило виявити механізм досягнення цієї цілі.
Успішна реалізація даної стратегії пов’язана із спроможністю менеджменту МНК розпізнавати і купувати недооцінений бізнес. У зв’язку з цим топ-менеджерам надаються широкі повноваження, але накладаються жорсткі обмеження на тип підрозділів у портфелі. Диверсифікація обмежується 3-4 сферами, і активізуються зусилля у тих областях, де фірма займає лідируючі позиції. Питома вага самого великого підприємства обмежується 30% в цілях зниження ризику. Зусилля зосереджуються на виробництвах з низької капіталомісткістю, а потребуючі інтенсивного використання людських ресурсів області виключаються із портфеля. Проникнення на нові ринки здійснюється шляхом купівлі підприємств, а не в результаті внутрішньої перебудови. Керівництво фірми завжди готово (має політичну волю) продати як збитковий бізнес, так і за наявності вигідної пропозиції прибуткове підприємство. Воно спроможне навіть відмовитись від діяльності в реальному секторі і піти на фінансові ринки, якщо там більш сприятливі умови або компанія за якимись причинами неуправляєма.

Реструктуризація.
На відміну від портфельного управління, де головна фірма виступає в основному в якості банкіра і контролера, концепція реструктуризації потребує активної участі керівництва МНК у внутрішній перебудові нового бізнесу.
Філософія даного підходу основується на купівлі недорозвинутих, що погано управляються і мають слабкі ринкові позиції, але перспективних фірм у привабливих галузях. Купівля таких фірм значно знижає вартість входу на вибраний ринок. Крім того, частина компанії, яка не представляє інтересу для подальшого розвитку бізнесу, продається, що також покращує фінансовий аспект операції. Основною процедурою є перебудова купленого підприємства для виводу його в лідери. Для цього часто змінюються менеджмент, стратегія, технологія і навіть ринкова ніша. Фактично мова йде про створення нового виду бізнесу, і цим реструктуризація принципово відрізняється від портфельного управління.
Аналіз розвитку крупних компаній у 50-80 рр. на основі диверсифікації дозволив дати таку оцінку ефективності придбання незв’язаного бізнесу: особливий успіх політика диверсифікації приносила лише компаніям, які розвивались у взаємодоповнюючих сферах діяльності.
М. Портер виділив два типи взаємовідносин у ланцюгу цінностей компанії, які справді створюють ефект синергії і призводять до успіху перебудови. Перший тип - це спроможність переносити знання і уміння, накоплені в одному ланцюгу, в інший, аналогічний першому. Стратегія розвитку, основана на даному принципі, отримала назву передача технологій. Другий тип - розподіл діяльності - оснований на використанні фірмових ресурсів в інтересах різних напрямків діяльності (бізнесів) компанії. Саме ці дві стратегії є найперспективнішими, але вони потребують і особливого управлінського мистецтва для успішної реалізації.

Передача технології.

Передача технології ефективна, якщо лише призводить до отримання конкурентних переваг. Дана стратегія передбачає наявність досить автономних, але співпрацюючих бізнес-одиниць. Керівники МНК у процесі подібної перебудови відіграють роль інтеграторів, а одним із головних каналів передачі технології служить організація спільних (із представників різних бізнес-одиниць) комітетів і цільових проектних команд. МНК мають явні переваги при реалізації даної стратегії, так як поряд з підтримкою, обумовленою входженням підприємства в національний кластер, утворюється і м/н ланцюг цінностей.

Розподіл діяльності. Головна ідея розподілу діяльності - збільшення інтенсивності використання наявних ресурсів і, як наслідок, зниження вартості продукції компанії. Інша перевага реалізації концепції розподілу діяльності - підвищення стійкості компанії за рахунок розширення асортименту.
У якості прикладів можна привести як організацію підприємства у вигляді комбінату (використання однієї вихідної сировини для різних виробництв), так і продаж продукції через один канал збуту. Procter&Gambly використовує одну і ту ж систему дистриб’юції і для паперових рушників, і для підгузників, а оптова компанія McKesson одночасно просуває фармацевтичні товари і лікери.

Розвиток внутрішнього підприємництва. Проблема диференціації продукту особливо актуальна для МНК, що діють у неоднорідному м/н середовищі і мають із-за цього додаткові маркетингові і організаційні проблеми. Все частіше приходиться приймати нестандартні рішення,
що потребують взаємодії функціональних служб, багаточисельних узгоджень. Крім того, в наслідок просування по ієрархічному ланцюгу інформація про проблему стає все менш точною, частково втрачається.
Відповіддю на ці проблеми стало виділення центрів відповідальності. Децентралізація скорочує кількість зв’язків, прискорює процес прийняття рішень, робить прозорою систему відповідальності.
Ступінь незалежності підрозділів може бути різним. Розрізняють центри формування вартості, що характеризуються власним обліком витрат, і центри прибутку, відповідальні на ефективність певної діяльності. Центри прибутку, в свою чергу, можуть мати різний ступінь юридичної самостійності. Вони можуть бути виділені чисто організаційно всередині компанії, бути філією або дочірнім підприємством.

Децентралізоване управління - це стиль управління і організаційна форма, направлена на розширення і активізацію підприємництва на рівні підрозділів і в той же час на збільшення синергії за рахунок координації внутрішньокорпоративної діяльності. Двоєдина задача децентралізованого управління вимагає реалізації принципів:

-децентралізація інтегрального підприємницької відповідальності;

-створення організації, орієнтованої на споживача;

-розвиток внутрішнього підприємництва;

-децентралізація функцій до тих пір, поки не спостерігається зниження ефекту масштабу;

-регулювання внутрішніх відносин на договірній основі;

-формування самовивчальної організації.

Створення організації, орієнтованої на споживача.
Цей принцип передбачає встановлення безпосереднього зв’язку із споживачем шляхом створення відповідної організаційної структури і стереотипу поведінки персоналу форми.

Проблема структури важлива, так як без відповідності організаційної структури ринковій ніші, на яку зорієнтована компанія, неможливо оперативно задовольняти запити споживачів. Якщо фірма достатньою мірою диверсифікована, то вона, як правило, повинна організовувати збут за регіональним принципом. Це обумовлено незручністю для споживача контактувати на одній фірмі з рядом співробітників. При цьому виникає і проблема координації їх діяльності. Якщо ж фірма спеціалізована або її продукти орієнтовані на дуже спеціальні сегменти ринку, то, як відомо, оптимальним рішенням є продуктова організація.

Децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності.
Менеджер розпоряджається чужими коштами, і процедура оцінки успішності його діяльності, порядок компенсації збитків і особиста відповідальність керівника повинні бути сконструйовані і введені свідомо. При цьому центральне питання - вибір показників, на базі яких можна було б будувати всю процедуру.

Визначаються задачі кожного підрозділу і відслідковується ступінь їх досягнення.Стимулювання внутрішнього підприємництва.
Особливість внутрішнього підприємництва полягає в тому, що з одного боку менеджер виступає як керівник незалежної господарської одиниці, а з другого - є членом єдиної управлінської команди корпорації. Як наслідок, він повинен приймати самостійні рішення і вміти узгоджувати в необхідних випадках свої дії з керівництвом фірми або централізованими службами. Таким чином, у інтрапренера подвійна позиція - він може користуватись підтримкою компанії (інформаційною, фінансовою, організаційною і т.д.), використовувати фірмову синергію і в той же час, коли це доцільно, приймати самостійні рішення, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Межі децентралізації.

Успіх введення децентралізованого управління пов’язаний як з рішучістю проведення перебудови (вище керівництво не повинно вмішуватись у сфери компетенції керівників підрозділів після того, як вони чітко окреслені), так і з формуванням згуртованості компанії.
Х.Віссема виділяє 2 сторони згуртованості: структурну (“жорстку”) і поведінкова (“м’яку”). Перша включає складання загальних планів, проектування структури, загальну комунікаційну систему, а також “корпоративність”, що виражається у підтримці “домашнього” стилю, офіційної публікації місії і історії компанії, фінансової підтримки і т.п. Поведінкова сторона охоплює те, що називають корпоративною культурою (норми, цінності, а також ритуали, символи, легенди, поведінку в побуті, корпоративний імідж, відношення з колегами і клієнтами).

**Тема8. Управління діяльністю спільних підприємств (СП)**

1. Сутність та цілі створення СП.
2. Етапи створення СП. Моделі управління СП.
3. Проблеми функціонування СП в Україні.
4. Сутність та цілі створення СП.

У вітчизняній літературі можна зустріти поняття “***спільне” і “змішане”*** підприємство. Інколи ці поняття застосовують як тотожні. На відміну від такого підходу “**змішані”** це вітчизняні підприємства, створені двома або декількома господарюючими суб’єктами однієї країни. Наприклад. Змішаними є державно-приватні, муніципально-приватні, та інші національні підприємства. **Спільні підприємства** – це господарюючі одиниці, створені власниками різних країн. Спільний характер власності і являється однією із характерних рис СП. Іншими словами, СП представляють собою специфічний вид власності, який виникає в ході розвитку міжнародного економічного співробітництва.

***Міжнародні економічні відносини розвиваються двома шляхами:*** участю країн у міжнародному поділі праці і у міжнародній кооперації виробництва. ***Перший із цих шляхів МПП*** найбільш розповсюджений у світі різні форми міжнародної спеціалізації виробництва і обміну – спеціалізація і обмін товарами між підприємствами однієї галузі або декількох галузей, угода про співробітництво на компенсаційній основі, а інколи і отримання займу для купівлі обладнання за кордоном та інші угоди.

***Розвиток МЕВ засобами міжнародної кооперації виробництва***, в тому числі і через СП, виникло значно пізніше першого шляху, але останнім часом вони набувають все більшого розповсюдження. Однією із обставин, що приводять до цього, являється неможливість всі проблеми участі країни у МЕВ шляхом розвитку МПП. Так, в ситуації коли неможливо через участь у МПП отримати новітню технологію або вийти із своєю новою технологією і продукцією на міжнародний ринок, коли не вдається швидко засвоїти виробництво гостродефіцитної продукції у країні, тоді доцільно йти на створення СП із зарубіжними підприємцями.

У порівнянні з МПП СП представляють собою складну форму міжнародного економічного співробітництва, яка пропонує більш тісний зв’язок господарюючих партнерів різних країн. Це виражається у тому, що учасники СП складують матеріальні і фінансові ресурси для здійснення виробництва товарів і послуг, спільно розприділяють доходи, спільно несуть ризики і збитки, спільно управляють всіма виробничими і реалізаційними циклами. Отже, в СП відбувається узгодження усіх виробничих процесів і здійснюється спільне ними управління.

Важливою особливістю СП на відміну від інших форм міжнародного економічного співробітництва являється їх швидка реакція на змінну політичну ситуацію в країнах базування. Політична стабільність в країнах створюють сприятливі умови для організації СП. У країнах з неясними політичними перспективами іноземні підприємці стримуються робити капітальні внески.

Але узгодженні дії партнерів не означають, що вони прагнуть облагодіяти один одного. Організувавши СП, кожен із партнерів реалізує свої власні інтереси.

Де б не діяв капітал, всюди його основним мотивом, являється привласнення прибутку. Цю мету він настигає і при створенні СП. При цьому іноземний капітал прагне отримати якомога більше прибутку від своєї участі в експлуатації природних і трудових ресурсів країни, в яку він упровадився.

Направляючи на чужу територію, капітал у своїх комерційних розрахунках мають на увазі не тільки вартість робочої сили, але і якість залучених в обіг земель, корисних копалин і професійну підготовку кадрів, технічні і технологічні параметри, місткість її внутрішнього ринку, а також можливість розширення експорту спільно виробленої продукції на ринках третіх країн та інші фактори, які впливають на розмір прибутку.

Вивезений за кордон капітал, як правило, володіє гнучкою маневреністю у МЕВ і в певній мірі високою економічною організованістю. В цілях своїх економічних інтересів капітал використовує усілякі юридичні засоби для характеристики різноманітних форм і способів захисту власних засобів виробництва і матеріалів, привласнення виробничих продуктів і отриманих доходів, а також інших інтересів. Юридичні норми забезпечують капіталу спокійний і гарантований міжнародний рух.

***Цілі створення СП в Україні:***

1. Необхідно підкреслити, що іноземний капітал приймає участь у створенні інших CП на території України не тільки під впливом тимчасового *отримання прибутку*, але і за інших міркувань.
	* іноземні учасники СП в Україні мають намір закріпити свої позиції зараз розраховуючи на більшу діяльність в майбутньому.
	* прагнуть використовувати дешеву і висококваліфіковану робочу силу.
	* заінтересовані у ресурсах.
	* А також в великому Українському ринку збуту.
2. Українська сторона, подібно іноземному партнеру, при створенні СП теж має свої економічні інтереси. Перед за все СП повинні:
	* Сприяти подоланню глибоких народногосподарських диспропорцій, забезпечивши збільшення виробництва дефіцитних у нас товарів, в тому числі товарів народного споживання. В окремих випадках виробництво товарів на СП також при імпорті ним деталей буде кращим, а ніж імпорт із-за кордону готових виробів, так як витрати валюти у цьому випадку будуть доведенні до мінімуму.
	* Залучати у країну нової техніки і технології, сучасних методів міжнародного маркетингу і передового управлінського досвіду.
	* Використовувати торгові, адміністративні та інші зв’язки зарубіжних учасників, їх комерційний досвід і знання місцевих умов і одкриває сприятливі можливості для їх виходу зі своєю продукцією на зовнішній ринок. Це особливо важливо за умов жорсткої конкуренції на світовому ринку з боку крупних і ефективно функціонуючих западних фірм.
3. Важливу роль СП спроможні зіграти у подоланні різного роду бар’єрів, які утрудняють розвиток ЗЕЗ між країнами.

Наприклад, якщо відсутній режим найбільшого сприяння для України в США, то при створенні СП можливо обійти цю перешкоду, так як товари СП виступатимуть на ринку США під американським прапором.

1. Не дивлячись на те, що створення СП представляє собою розвиток міжнародної кооперації виробництва, але один із партнерів, скажемо, іноземний, може використовувати свою участь в ньому для виробництва деталей та інших часткових виробів з метою поставок їх на своє материнське підприємство. І тоді СП перетворюється в одного із учасників міжнародного виробничого кооперування, тобто суб’єкта поглиблення МПП в його внутрішньогалузевій формі.
2. Залучення іноземного партнера зменшує фінансовий тягар українського підприємця на створення нового або розширення діючого підприємства, зменшує витрати виробництва у результаті раціональної організації праці і збуту, застосування передової технології і зменшення транспортних витрат.

Усі переліченні складові комплексу українських інтересів у створенні СП при їх реалізації повинні привести до збільшення отримуємого ними прибутку, до росту ефективності функціонування усієї національної економіки. Як ми бачимо, взаємна зацікавленість учасників СП матеріалізується в кінцевому результаті їх діяльності – *масштабах прибутку, який є джерелом розвитку виробництва.*

СП отримали широке розповсюдження в багатьох регіонах світу, у тому числі і у промислово розвинених країнах. Цьому сприяє існуючі законодавчі основи більшості країн, залучають іноземний капітал на свою національну територію. Але у кожній із заінтересованих країн, приток, що заохочує зарубіжні інвестиції, розроблені свої системи.

Так, в *Норвегії* діє законодавство по створенні СП передбачає пріоритетне використання ними місцевих матеріалів і робочої сили. В *Іспанії* організація СП дозволяється за умови, якщо доля іноземного учасника не перевищує 50% загального капіталу. В Турції законодавчі норми з організації СП заохочують приватну власність. У той час у таких промислово розвинутих країнах, як Англія, Германія, Бельгія і Швейцарія немає системи законодавчого заохочення іноземних капіталовкладень. Там виходять із принципу, що зарубіжні інвестори повинні функціонувати на загальних підставах із місцевими підприємцями.

1. Етапи створення СП. Моделі управління СП.

Перші СП виникли в 20-ті роки. Коли радянський уряд вважало можливим розвивати спільне підприємництво із капіталістичними партнерами, так як це відповідало економічним інтересам країни.

Перші СП із участю капіталістичних компаній стали створюватися у нашій країні у формі концесій. Після опублікування декрету Совнаркома від 23 листопада 1920р “Про загальні економічні і юридичні умови концесій”.

На 1 жовтня 1928р діяло 68 концесійних договорів в обробній, гірничій та інших галузях народного господарства. За числом концесій на перших місцях знаходиться Германія, США, Англія і Японія, а за величиною інвестиційного капіталу – Англія, Швейцарія і Германія.

Принципово юридична особливість концесії у тому, що держава здавала в оренду за певними умовами підприємства або ділянки землі, залишаючись їх повним господарем. Це означало, що концесії були державно-капіталістичними підприємствами. Спільне радянсько-іноземні господарські структури достатньо успішно функціонували. В кращі часи вони давали на рік на вкладений в обробну промисловість рубль на чотири рублі доходу. Вони приносили високий доход в казну, набагато перевищуючи доходи від других аналогічних, але виключно державних підприємств. Із згортанням непу почався процес скорочення числа концесій. В 1930 р було ліквідовано 30 спільних підприємств із участю капіталістичних компаній, а у 1937р зникли і останні концесії.

У другій половині 80-х рр. ідея спільного підприємництва була відроджена. 30 січня 1987 р в СССР був виданий Указ Президіями Верховної Ради “Про питання, пов’язані із створенням на території СССР і діяльністю спільних підприємств, міжнародних об’єднань і організацій із участю радянських і іноземних організацій, фірм і органів управління”, на основі якого почала регулюватися діяльність СП. Згодом в Україні була прийнята група законів, безпосередньо тих, що стосуються питання іноземних інвестицій у вітчизняну економіку. Головним серед них є закон України “Про іноземні інвестиції”.

У відповідності до існуючого законодавства створення СП на території України припускає проходження декількох ступенів. Заінтересований господарський суб’єкт приймає наступні шаги:

* + представляє певну форму СП – вид товариства, АТ та інші;
	+ позначає зарубіжного учасника;
	+ надає техніко-економічне обґрунтування підприємства;
	+ складає спільно із партнерами устав підприємства;
	+ підписує договір із обраним партнером;
	+ регіструє СП у Міністерстві фінансів.

Після здійснення усіх заходів, передбачених нормативними актами, регулюючими процес створення спільних підприємств на території України із участю зарубіжного капіталу, створення СП отримує статус юридичної особи, термін діяльності якого вказаний в установчих документах.

Зареєстровані СП отримують право здійснення господарської діяльності на основі комерційних принципів самофінансування і самоокупаємості незалежно від державного сектора економіки. Але у той же час між підприємствами і державним блоком підприємств не існує глибокої прірви, так як СП потребує ті ж природні, матеріальні, трудові ресурси, що і державні сектора, отже між ними виникають економічні відносини на договірній основі і у значній мірі також працюють на внутрішній ринок, задовольняючи виробничі і власні потреби. Тому в українській економіці проблема взаємодії СП із державними сектором являється актуальною проблемою і по мірі їх числа її значимість буде зростати.

Проблема взаємодії СП із різного роду вітчизняними об’єднаннями і фірмами, ***має два важливих моменти***, для вирішення яких необхідно забезпечити економічні і юридичні умови.

*Перший* із них визначений історичною ситуацією, яку переживає наша країна. У зв’язку з переходом національної економіки до ринкової системи, необхідно забезпечити умови для функціонування СП за ринковими принципами.

*Другий* момент тісно пов’язаний із політикою капітальних вкладень. Оскільки СП повинні представляти помітний елемент інвестиційного процесу в економіці України, то очевидно, що необхідно забезпечити державне регулювання цього явища на прийнятних умовах для всіх учасників. З одного боку, державне регулювання повинне забезпечити господарську самостійність створених на території України СП. З іншого боку, не порушуючи принципу господарської самостійності СП, держава не може не приймати участь у цьому процесі і повинне орієнтувати діяльність СП на вирішення економічних і соціальних задач поточного і перспективного значення. Інакше кажучи, СП як самостійні господарські суб’єкти повинні бути так або інакше встроєні у структуру національної економіки України.

**Моделі управління СП.**

Традиційно існують класична та інноваційна моделі підприєм­ництва з альтернативним варіантом їхнього поєднання.

*Класична модель підприємницької діяльності* незмінно орієнтується на най­ефективніше використання наявних ресурсів підприємства (органі­зації). За такої моделі дії підприємця чітко окреслено: аналітична оцінка наявних ресурсів; виявлення реальних можливостей досяг­нення поставленої мети бізнесової діяльності; використання саме тієї реальної можливості, яка здатна забезпечити максимально ефек­тивну віддачу від наявних фінансових, матеріальних і нематеріаль­них ресурсів.

*Інноваційна модель підприємництва* передбачає ак­тивне використання переважно інноваційних організаційно-управ­лінських, техніко-технологічних і соціально-економічних рішень у сфері різномасштабного бізнесу. Тому практична реалізація цієї підприємницької моделі має спиратися на таку послідовно здійсню­вану систему дій:

* + 1. науково обґрунтоване формулювання головної підприємницької мети;
		2. усебічна оцінка зовнішнього ринкового середовища з погляду пошуку альтернативних можливостей реалі­зації запропонованої підприємницької ідеї;
		3. неупереджена по­рівняльна оцінка власних матеріально-фінансових ресурсів і спрогнозованих можливостей;
		4. конструктивний пошук зовнішніх до­даткових джерел відповідних видів ресурсів (за потреби);
		5. ґрунтовний аналіз потенційних можливостей конкурентів у відповідній ніші ринку;
		6. практична реалізація завдань інноваційного харак­теру згідно з прийнятою концепцією підприємницької діяльності.

**Тема 9. Інформаційне забезпечення менеджменту ЗЕД**

1. Інформаційне забезпечення системи підтримки ЗЕД

# 2.Алгоритм розроблення іформаційної системи ЗЕД підприємства

|  |
| --- |
| 1. Інформаційне забезпечення системи підтримки ЗЕД |
|  Додатковим страхувальним інструментом, який може виявитися вирішальним чинником конкурентоспроможності фірми у сфері ЗЕД, є перевага у володінні інформацією та її якості.Інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою випуску всіляких проспектів, довідників, інформаційних бюлетенів. Так, в рамках програми стимулювання експорту в США випускаються керівництва для бізнесменів по експортним програмам і питань федеральної допомоги експортерам. У них представлені основні напрямки державної підтримки експортерів, види допомоги, що надається федеральними відомствами, а також механізм її отримання.Американські торгові місії, відповідальні за просування товарів у певні регіони, обов'язково відкривають в них свої представництва. При бажанні будь-якої компанії США вийти на ринок будь-якої країни вона отримує пакет безкоштовних послуг, до складу яких входить ринкове дослідження країни-контрагента, аналіз цікавить сектора виробництва з урахуванням кон'юнк-тури міжнародних ринків.За окрему невелику плату в найближчому до передбачуваної країні-контрагенту центрі з розвитку експорту підприємець або підприємство може замовити комплексне маркетингове дослідження по передбачуваному об'єкту експорту або імпорту; зовнішньоторговельний профіль компанії-контрагента із зазначенням всіх необхідних реквізитів, його кредитної історії, а також сильних і слабких сторін. Також надаються послуги з пошуку закордонного контрагента і по організації зустрічей з передбачуваними партнерами.У Японії з 1962 р існує формалізована структура зі збору зарубіжної економічної інформації, що діє під егідою Інституту індустріального протекціонізму, заснованого Міністерством зовнішньої торгівлі та промисловості (МИТИ). K роботі з інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, збору та аналізу зарубіжної комерційної інформації залучаються Міністерство закордонних справ, Міністерство внеш- ній торгівлі і промисловості, Управління науки і техніки, Управління економічного планування та інші організації.Особливе місце в цьому ряду займає Японська некомерційна організація сприяння розвитку зовнішньої торгівлі (ДЖЕТРО). Вона повністю фінансується урядом і займається вивченням світових товарних ринків, збором і аналізом маркетингової інформації, організацією виставок японських товарів за кордоном і торговельних виставок інших країн у Японії, рекламної та видавничою роботою. У самій Японії мається 33 відділення цієї організації, а 79 представництв ДЖЕТРО працюють в 56 країнах світу. Володіючи розвиненою мережею різного роду установ у багатьох державах, ДЖЕТРО являє собою один з найбільших у світі джерел ділової інформації. Її бази даних оперують величезною кількістю відомостей, у тому числі обширними переліками зарубіжних і японських експортерів та імпортерів. ДЖЕТРО має 31 інформаційний центр на території Японії і 28 за кордоном.У Німеччині система зовнішньоекономічної інформації характеризується наявністю потужного інформаційно-аналітичного центру, в якому представлені великі банки та страхові компанії, впливові бізнес-групи. Ця система має сильно розгалужену, багаторівневу структуру внаслідок залучення до її функціонування великого числа учасників зовнішньоекономічної діяльності, що включають федеральні і регіональні структури, понад 6 тис. торгових палат і промислових спілок, безліч приватних інформаційних фірм.У Великобританії систему економічного моніторингу формують дві потужні сили в особі державних розвідувальних служб і приватного сектора. Уряд виступає лише як регулюючого органу цієї роботи.У Франції існує багато джерел отримання зовнішньоекономічної інформації. Основна функція уряду зводиться до координації зусиль по її збору та обробки, а головну роль у цій координації грає Міністерство фінансів. Дуже поширені приховані методи отримання інформації, зокрема, за допомогою служб розвідки, що ускладнює доступ до неї приватних структур. У 1992 р була створена спеціалізована Асоціація з просування економічних відомостей в інтересах експортно-орієнтованих підприємств, в першу чергу провідних транснаціональних корпорацій.Збором зовнішньоекономічної інформації в Канаді займаються 30 урядових департаментів та агентств, що мають 128 відділів за кордоном, пра-вительства провінцій з представництвами за кордоном, а також національні бізнес-організації, у тому числі Канадська торгова палата і Союз канадських виробників і експортерів.Найважливішу роль у забезпеченні інформаційної бази сприяння зовнішньоекономічній діяльності в зарубіжних країнах грають інтернет-ресурси. Практично всі організації, що сприяють розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, мають свої сайти в Інтернеті. Використання електронних баз по контрагентах є важливим інструментом стимулювання всіх форм зовнішньоекономічної діяльності. Так, наприклад, пошук та оцінка інвестиційних проектів у сучасному світі на 90% здійснюються на основі інтернет-ресурсів.K найбільш важливою необхідно віднести інформацію сайту про соціально економічному становищі країн і їх регіонів; про обсяги, товарної і географічній структурі експорту та імпорту; зовнішньоторговельному, податковому, ін -вестіціонного законодавстві, банківській системі; організаціях, що сприяють розвитку зовнішньоекономічних зв'язків; посилання на торговельні та дипломатичні представництва основних зовнішньоторговельних партнерів та експортних кредитних агентств.У США, зокрема, до постійно оновлюваних баз даних, що розміщуються в Інтернеті, відносяться «Комерційний гід по країні», «Звіт про економічний стан і торговому режимі в країні», «Звіт про інвестиційний клімат в країні», «Список представників по комерційним та економічних питань посольств США »та ін.У Росії також формується інформаційна база сприяння ЗЕД, що включає досить велика кількість інтернет-ресурсів. K числу найбільш извест-них можна віднести сайт «Експортні можливості Росії», сайти торгово-промислових палат РФ і регіонів, сайти, присвячені митних питань. Але в цілому говорити про ефективну інформаційної підтримки учасників ЗЕД і стимулюванні зовнішньоекономічних зв'язків поки рано. Основним недоліком російських інтернет-ресурсів, присвячених ЗЕД, є відсутність реальної підтримки підприємців і загальний характер розміщуваної інформаці |

# 2.Алгоритм розроблення іформаційної системи ЗЕД підприємства

Сучасний рівень конкуренції на міжнародних ринках такий, що новим учасникам приходиться конкурувати не тільки за продукцією, але і за мобільністю та адаптивністю систем управління. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, визначального значення набуває здатність систем управління активно реагувати на умови зовнішнього середовища, позитивно використовувати зміни в технологічних, фінансових та інших областях . Це обумовлює актуальність дослідження передумов створення ефективних інформаційних систем управління ЗЕД підприємства.

Певні аспекти інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств знайшли відображення в роботах Пономаренка В.С., Кузьмінського Ю.А., Кредісова А.І., Бартащук Т.П. Слід зауважити, що в роботах науковців проблема інформаційного забезпечення ЗЕД переважно розглядається в контексті створення й функціонування комп’ютерних систем і технологій, їхнього використання для управління зовнішньоекономічною діяльністю та автоматизації певних зовнішньоекономічних операцій суб’єк­тів господарювання . Але для підприємства, що активно будує свої відношення з закордонними партнерами, важливо не виділення й ізолювання інформаційних потоків, які відносяться до його зовнішньоекономічної діяльності, в окрему систему або програмний продукт, а їхня інтеграція в загальну інформаційну систему підприємства й ефективна взаємодія з цією системою. Кінцевим результатом інформатизації сфери зовнішньоекономічної діяльності є використання в управлінні ЗЕД розподілених інформаційних технологій та створення інтелектуальних інформаційних систем, що включають людину і його знання як активний елемент .

Дії щодо розроблення інформаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можуть бути подані у вигляді алгоритму, який складається з наступним етапів: визначення цілей і завдань; побудова й аналіз інформаційної моделі управління ЗЕД; уточнення характеристик; проектування; реалізація проекту; тестування; експлуатація та супровід.

Результатом вивчення системи управління ЗЕД підприємства і визначення цілей та задач ІСУ ЗЕД (перший етап алгоритму) є звіт – документ, в якому чітко сформульовано, що одержить підприємство, якщо буде профінансована розробка та впровадження ІСУ ЗЕД, графік виконання робіт, графік фінансування на різних етапах робіт.

На етапі побудови й аналізу інформаційної моделі управління ЗЕД здійснюється формалізація й уточнення інформації, перевірка повноти отриманої інформації, аналіз інформації на предмет відсутності протиріч, а також пошук інформації, що не використовується взагалі або дублюється. Вимоги до ІСУ ЗЕД у цілому формуються шляхом формулювання вимог до окремих її компонентів, з огляду при цьому на погодженість цих компонентів.

На етапі уточнення характеристик ІСУ ЗЕД необхідно здійснити такі дії:

передбачити можливість подальшого розвитку ІСУ ЗЕД, наприклад, ріст обсягів оброблюваних даних, збільшення інтенсивності потоку запитів, зміну вимог до надійності ІСУ ЗЕД;

внести зміни в документацію, підготовлену на етапі визначення цілей і задач ІСУ ЗЕД (коректування планів робіт і кошторису витрат, збільшення терміну розробки, зміна засобу розробки, уточнення обмежень, ризиків, критичних факторів і ділянок системи, більш докладний опис можливостей, які не будуть реалізовані в ІСУ ЗЕД);

розробити план робіт із забезпечення надійності ІСУ ЗЕД і її тестування;

формалізувати вимоги до безпеки, доступу, обслуговування системи, захисту від несанкціонованого доступу, реєстрації подій системи, аудиту, резервного копіювання, оновлення інформації;

уточнити обрані для кінцевої реалізації апаратні та програмні засоби, для чого можуть залучатися групи тестування, технічні фахівці.

Проектування ІСУ ЗЕД передбачає формування моделі даних. При цьому вихідною інформацією є інформаційна модель і уточнені характеристики ІСУ ЗЕД. Кінцевим продуктом етапу проектування є схема бази даних і набір специфікацій модулів системи (вони будуються на базі моделей функцій).

Основною частиною проектування бази даних є побудова логічної і фізичної моделей даних. Отримана інформаційна модель спочатку перетворюється в логічну, а потім у фізичну модель даних. Після цього створюється спробна база даних. З нею починають працювати розроблювачі коду. В ідеалі, до моменту початку розробки модель даних повинна бути стійкою. Проектування бази даних не може бути відірване від проектування модулів і програмних додатків.

Під час реалізації проекту ІСУ ЗЕД велике значення має координація групи (груп) розроблювачів. Усі розроблювачі повинні підкорятися твердим правилам контролю вихідних тестів. Група розроблювачів, одержавши технічний проект, починає писати код модулів, і в цьому випадку основне завдання полягає в тому, щоб уяснити специфікацію. Проектувальник указав, що необхідно зробити, а розроблювач визначає способи виконання.

Комплексне тестування є окремим етапом розробки ІСУ ЗЕД. Чим складніше проект, тим більше буде потреба в автоматизації системи збереження помилок. Ще одним важливим моментом розроблення програми тестування ІСУ ЗЕД є наявність генераторів тестових даних. Вони використовуються для проведення як тестів функціональності, так і тестів надійності, а також тестів продуктивності ІСУ ЗЕД. Задача оцінки характеристик залежності продуктивності ІСУ ЗЕД від росту обсягів оброблюваної інформації не може бути вирішена без генераторів даних.

Дослідна експлуатація завершує процес тестування. Як правило, система вводиться в експлуатацію не цілком, а поступово.

Введення в експлуатацію (впровадження) проходить, принаймні, три фази: первісне завантаження інформації; накопичування інформації; вихід на проектну потужність.

Первісне завантаження інформації ініціює досить вузьке коло помилок – в основному це проблеми неузгодженості даних при завантаженні і власні помилки завантажників, тобто те, що не було відслідковано на тестових даних. Подібні помилки повинні бути виправлені якнайшвидше.

У період накопичування інформації проявиться найбільша кількість помилок, допущених при створенні ІСУ ЗЕД. Це помилки, пов’язані з доступом багатьох користувачів. Часто на етапі тестування таким помилкам не приділяється належної уваги – мабуть, через складність моделювання і дорожнечі засобів автоматизації процесу тестування в умовах доступу багатьох користувачів. Деякі помилки виправляти досить складно, тому що вони є помилками проектування. Жоден самий гарний проект від них не застрахований. Це значить, що про усякий випадок треба резервувати час на локалізацію і виправлення таких помилок. Друга категорія виправлень пов’язана з тим, що користувача не влаштовує інтерфейс.

Вихід системи на проектну потужність при вдалому збігу обставин – це виправлення ряду дрібних помилок, і зрідка – помилок серйозних.

Розробка алгоритму формування інформаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства створює підґрунтя для розробки системи інформаційного забезпечення ЗЕД, яка найкращим чином відповідає умовам, цілям та завданням функціонування підприємства на зовнішніх ринках збуту.

**Тема 10. Антикризовий менеджмент**

1. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.

2. Діагностування кризових явиш у сфері ЗЕД.

3.Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД

4. Види криз

**1. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.**

Термін криза означає різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

В економіці термін "криза" набув поширення та визначення насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії і понад сто років є об'єктом досліджень різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Парадигма циклічності змін сукупного попиту га пропозиції, обсягу виробництва та доходу і відповідно стану економіки є основою теорії економічних циклів та економічної кон’юнктури, яку досліджували такі видатні вчені-економісти, як М.І. Туган-Барановський, М.Д. Кондратьев, К. Маркс, Дж.М. Кейнс, И. Шумпетез, М. Фрідмен та ін. Практично жодне глибоке сучасне дослідження економічних процесів не залишає поза увагою теорію циклічності та явища, які вона пояснює. Основне завдання економічної теорії – зробити відкриття, які б сприяли досягненню рівноваги і стабільності в суспільстві.

Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики свідчать про протилежне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу і кризи. Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Історично так склалося, що розвиток людства був пов'язаний із постійною боротьбою з незгодами – війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами тощо. Криза, в широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому очищувальна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це два боки однієї медалі, закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку. Побутує думка, що криза стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства є більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Такі уявлення можуть мати негативні наслідки.

У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загальновизнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загальноекономічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організовують та координують ринок. Саме це визначає ситуацію рівноваги або не рівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже, є рушійною силою її економічного розвитку. Такий підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах. Вагоме значення в мікроекономічній теорії підприємства належить проблематиці криз і кризових явиш у діяльності підприємства.

**2. Діагностування кризових явиш у сфері ЗЕД.**

У сучасній економічній теорії поширені різноманітні пояснення сутності, феномену виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, соціально-економічна система в будь- якому вигляді та будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування – функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістові ознаки системи (сутнісні характеристики).

Розвиток – це набуття нової якості, процес перманентної та необоротної зміни (вдосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності.

Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою. Функціонування, з одного боку, стримує розвиток і водночас є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення в майбутньому.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку криз яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення суперечностей у межах режиму "функціонування" та об'єктивною необхідністю переходу в режим "розвиток". Отже, криза є одним із природних станів життєдіяльності, одним із частих випадків перехідних процесів.

Оскільки підприємство, по суті, є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. Протягом своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить низку стадій, які в теорії менеджменту отримали назву "життєвий цикл підприємства". Кожна з цих стадій характеризується особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

-      кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

-      можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;

-      необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

-      ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

-      між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсуються, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєдіяльність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Це свідчить про те, що криза є природним станом життєдіяльності підприємства. Оскільки підприємство за своєю сутністю є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності.

**3.Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД**

Теорії менеджменту отримати назву "життєвий цикл". Цикл розвитку підприємства – це процес проходження таких фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою:

—   стадія піднесення, яка характеризується зростанням кількісних та покращенням якісних ознак функціонування підприємства. Порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з вищими якісними параметрами або має короткостроковий характер та не зачіпає "параметрів життєдіяльності підприємства ";

—   стадія гальмування розвитку, для якої характерна відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювані коливання в його діяльності;

—   стадія кризи, виявом якої є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке зумовлює порушення спочатку "показників – індикаторів життєдіяльності", а потім поступово і "параметрів життєдіяльності" підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, який підприємство вже неспроможне самостійно відновити;

– стадія пожвавлення, виявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок до подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності. Тобто подальший розвиток підприємства можливий лише за у мови подолання кризових явищ.

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації га реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні .

Причини криз можуть мати як природний характер, що відображають явища клімату, землетрусу, повені та інші ката-клізми природного походження, так і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Зовнішні пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

Головні зовнішні фактори кризи на підприємстві такі:

-       спад кон'юнктури в економіці в цілому;

-       зменшення купівельної спроможності населення;

-       значний рівень інфляції;

-       нестабільність господарського та податкового законодавства;

-       нестабільність фінансового та валютного ринків;

-       посилення конкуренції в галузі;

-       криза окремої галузі;

-       сезонні коливання;

-       посилення монополізму на ринку;

-       дискримінація підприємства органами влади та управління;

-       політична нестабільність у країні місце знаходження підприємства або в країнах підприємств – постачальників сировини (споживачів продукції);

-       конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив зовнішніх факторів кризи має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо несвоєчасно реагувати на них, тобто якщо не створено системи раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства, чи така система функціонує недосконало.

Внутрішні причини кризового стану на підприємстві пов'язані, як правило, з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Головні внутрішні фактори кризи на підприємстві:

-      низька якість менеджменту;

-      дефіцит в організаційній структурі;

-      низький рівень кваліфікації персоналу;

-      недоліки у виробничій сфері;

-      прорахунки в галузі постачання;

-      низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;

-      прорахунки в інвестиційній політиці;

-      брак інновацій та раціоналізаторства;

-      дефіцит у фінансуванні;

-      брак контролінгу або незадовільна робота його служб.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки причини, а й її наслідки. Типовими наслідками кризового стану є:

-       втрата клієнтів і покупців готової продукції;

-       зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;

-       неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;

-       зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;

-       збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів га наявність понаднормових запасів;

-       виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;

-       зростання тиску на ціни;

-       суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Усе це може призвести або до руйнування організації (виробництва), або до її відновлення. Вихід із кризи не завжди пов'язаний із позитивними наслідками.

**4. Види криз**

Розрізняють такі види криз:

-      стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);

-      криза прибутковості (перманентні збитки "з’їдають" власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);

-      криза ліквідності (коли підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між різними видами кризи є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка. у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство підприємства.

В економічній теорії сьогодні за проблематикою виокремлюють макро- і мікрокризи, а за структурою відносин – економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкретних переваг, банкрутства та ін. У групі економічних криз виокремлюють фінансові кризи, що характеризують суперечності в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Соціальні кризи можуть бути продовженням і доповненням економічних та виникати самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, ставлення до екологічних проблем, із патріотичних почуттів.

Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи торкаються всіх сторін розвитку суспільства і, як правило, переходять в економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю тощо. Все це відбувається за надмірного чи швидкого зростання соціально-економічної системи, зміни умов її функціонування і розвитку, помилок за часткової реконструкції організації чи організаційної перестраховки, що породжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її надмірна бюрократизація.

Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні відчуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза – криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відтворення нових технологічних рішень.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими).

Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і зумовлюються об'єктивними причинами нагромадження факторів, пов'язаними з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза.

Несподівані кризи – це результат грубих помилок в управлінні чи яких-небудь природних явищ або економічної залежності, що сприяє поглибленню і поширенню локальних криз.

Виокремлюють також кризи явні і латентні, глибокі і легкі, затяжні та короткочасні тощо.

Отже, криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керівна діяльність людини. В економічній теорії досліджено і зроблено висновок – щоб запобігти кризі, потрібно ефективно управляти економічною системою. Можливо, в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління. Але, як свідчить практика розвитку суспільства й економіки, сьогодні в життєдіяльності сучасних підприємств неможливо уникнути кризових ситуацій. Тому дуже важлива роль відводиться загальному управлінню підприємством, й анти кризовому в тому числі.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

 **Базова:**

1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник / Под ред. Л.Е.Стровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1999. – 823 с.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: Учебник для вузов / Под ред. проф. Л.Е.Стровского. – М ., 1996. – 408 с.
3. Дегтярева О.И., Поленова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие. – 2-е изд. – М., 2000. – 320 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Опорний конспект лекцій / За заг. ред. О.П.Гребельника. – К., 1999. – 276 с.
5. Кириченко О., Кавес І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник – К., 2000. – 636 с.
6. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник. – М., 1999. – 456 с.
7. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. – М., 1999. – 288 с.
8. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / Під ред. А.І.Кредісова – К., 1998. – 448 с.

**Допоміжна:**

1. Бровкина Е.Г., Предиус И.П. Внешнеэкономическая деятельность. – К., 2000. – 196 с.
2. Внешнеэкономические сделки. Таможенное оформление в схемах. – Днепропетровск, 2000. – 52 с.
3. Внешнеторговые сделки / Сост. Гринько И.С. – Сумы, 1994. – 464 с.
4. Контракт с инофирмой / Под ред. Биржакова М.Б. – 3-е изд. – СПб., 1998. – 608 с.
5. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К., 1994. – 190 с.
6. Пувакова Е.П., Бодегин О.В. Внешнеэкономическая деятельность торгово-посреднического предприятия. – М., 1996. – 302 с.