

Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов, С. Філатов

Посередницька діяльність на світових товарних ринках

Навчальний посібник

Київ
2020

УДК 339.9
П–П 61

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол № 3 від 20.02.2020 року)*

Рецензенти:

Соловійов В.П., доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної установи «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»;

Кувіка А.О., кандидат економічних наук, начальник відділу ЗЕЗ ВАТ «Суха балка».

Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А.

**П–П 61 Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник. В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов, С.А. Філатов; під загальною ред. В.В. Рокочої. – Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. – 150 с.
ISBN 978-966-170-042-9**

В навчальному посібнику розглянуто основоположні проблеми організації посередницької діяльності на світових товарних ринках, а також особливості ринкових процесів в Україні за умов трансформації та глобалізації сучасного світу.

Навчальний посібник розрахований на студентів спеціальностей «міжнародні економічні відносини», «комерційна логістика», а також спеціалістів з економіки та міжнародної торгівлі.

ISBN 978-966-170-042-9

© В.В. Рокоча., Б.М. Одягайло., В.І. Терехов.,
С.А. Філатов., 2020

© ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», 2020

Зміст

Передмова	5
Тема 1. Торгово-посередницька діяльність як невід’ємний елемент ринкового господарства	7
1.1. Торгове посередництво в ринковій економіці	7
1.2. Доцільність використання і вибору посередників у ринковому господарстві	10
1.3. Регулювання відносин торгових посередників з підприємцями	11
Література для поглибленого вивчення теми	12
Тема 2. Сутність торгового посередництва та його роль в міжнародній торгівлі	13
2.1. Економічна характеристика торгового посередника	13
2.2. Основні види та типи посередників	15
2.3. Особливості посередницької діяльності в умовах інформаційної економіки	18
Література для поглибленого вивчення теми	20
Тема 3. Посередницькі операції та їх суб’єкти на світових товарних ринках	22
3.1. Види міжнародних посередницьких операцій	22
3.2. Канонічні вимоги до посередника, що визначають його вибір ...	24
3.3. Торгово-посередницькі операції та їх функції	26
3.4. Організаційні системи торговельно-посередницької діяльності на світових товарних ринках	27
Література для поглибленого вивчення теми	30
Тема 4. Логістичні посередники та їх роль у міжнародній торгівлі	31
4.1. Логістичний підхід до міжнародної торгівлі	31
4.2. Логістичне управління міжнародними постачаннями. Міжнародні канали розподілу	34
4.3. Основні типи логістичних посередників	38
4.4. Роль логістичних посередників у міжнародних каналах розподілу на світових товарних ринках	44
4.5. Участь логістичних посередників у подоланні штучних економічних бар’єрів. Мінімізація комерційних ризиків та витрат ...	48
4.6. Оцінка якості логістичного обслуговування міжнародної торгівлі	52
Література для поглибленого вивчення теми	55

Тема 5. Вибір міжнародної конкурентної стратегії підприємства-посередника та її оцінки	57
5.1. Процедура розробки конкурентної стратегії посередника	57
5.2. Базові конкурентні стратегії підприємства-посередника.....	58
5.3. Оцінка ресурсів фірми задля реалізації ключового стратегічного рішення.....	61
Література для поглибленого вивчення теми.....	65
Тема 6. Проблеми становлення та розвитку міжнародної торговельно-посередницької діяльності в Україні.....	67
6.1. Передумови розробки оптимальних організаційних форм та структур у сфері торговельного посередництва.....	67
6.2. Організаційно-правові проблеми становлення та розвитку торговельно-посередницької діяльності в Україні	69
Література для поглибленого вивчення теми	70
Тема 7. Стратегічні напрямки і резерви підвищення конкурентоспроможності українського підприємства-посередника ПП «Омега»	72
7.1. Загальна характеристика українського підприємства-посередника.....	72
7.2. Оцінки ефективності експортної діяльності ПП «Омега»	73
7.3. Стратегічні напрямки діяльності ПП «Омега».	75
7.4. Ефективність посередницької діяльності ПП «Омега».....	81
Література для поглибленого вивчення теми.....	84
Тема 8. Оцінка ефективності міжнародної конкурентної стратегії українського посередницького підприємства ПП «Омега».....	85
8.1. Етапи в оцінці ефективності конкурентної стратегії посередницького підприємства	85
8.2. Прогнозування реалізації металопродукції ПП «Омега».....	86
8.3. Оцінка ефективності посередницької діяльності ПП «Омега» за прогнозними даними	88
Література для поглибленого вивчення теми.....	90
Висновки	91
Додатки	93
Кейси	125
Комплексні ситуаційні завдання з дисципліни	135
Методичні вказівки до виконання ситуаційного аналізу	138

Передмова

Торгово-посередницька діяльність є невід’ємним елементом ринкового господарства. Важко знайти підприємця, який би не користувався послугами посередників або сам не виступав у ролі посередника при здійсненні комерційних операцій. Торгове посередництво в економічному розумінні – досить широке поняття. Воно містить у собі значне коло послуг, зокрема, з пошуку закордонного контрагента, підготовки й здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, здійснення транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведенню рекламних та інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки, здійснення технічного обслуговування і проведення інших операцій.

Торгівля через посередників використовується, як правило, середніми та малими підприємствами, до яких належать різного типу товариства, які для здійснення зовнішньоекономічної діяльності в своїй управлінській структурі створюють так званий вмонтований експортний відділ. Такий відділ складається з двох-трьох працівників, що займаються підготовкою зовнішньоторговельних контрактів, митною, кредитною та іншою необхідною документацією, а самі угоди купівлі-продажу товарів здійснюють через торговельних посередників.

Якщо вести мову про наш час, то тут, безумовно, є значні особливості у здійсненні посередництва. Інформаційна економіка змусила по-новому поглянути на ведення міжнародного торговельного бізнесу. Формування середовища міжнародного бізнесу відбувається у масштабах інтенсивних інвестиційних й інноваційних процесів, де мотиви всіх суб’єктів світового господарства є спільними. Інформаційні технології самі по собі не можуть впливати на стан міжнародного торговельного бізнесу, однак вони створюють основу для широкомасштабного використання інформаційного продукту, що призводить до трансформації міжнародних відносин.

Розвиток сучасних засобів зв’язку й Інтернет долає національні й державні кордони, створює інтернаціональну аудиторію медійних і інформаційних агентств, створює можливість фор-

мування різноманітних співтовариств по інтересах, значно прискорює процеси виробництва, обміну та розподілу продуктів, послуг та знань, глобалізує міжнародну торгівлю. В цих умовах посередницька діяльність, здається, інколи стає недоцільною, але в запеклій конкурентній боротьбі помітно трансформується. Конкуренція в силу своєї динамічності потребує розробки адекватних та гнучких правил реагування, в тому числі, і через посередників та митних служб.

Торгово-посередницька діяльність як невід'ємний елемент ринкового господарства

1.1. Торгове посередництво в ринковій економіці

Торгове підприємництво бере свій початок з глибокої давнини. Вже у IX ст. торгівля на Русі стала важливою сферою господарської діяльності. Ринок (торг, торжище) займав центральне місце в місті – наприклад, у стародавньому Києві налічувалося вісім ринків.

У XII ст. у зв'язку із зародженням мануфактурного підприємництва почалося укрупнення товарного виробництва, яке викликало появу великої оптової торгівлі. Розвиток товарного виробництва об'єктивно вимагав збуту продукції у великих масштабах, а отже, і появи великих торговців-оптовиків.

Міжнародна торгівля як форма міжнародного бізнесу виникла на базі зародження світового ринку у XVII–XVIII ст. З розвитком міжнародної торгівлі з'явилися перші товарні, а пізніше і фондові біржі. Розвиток світового ринку призвів до вдосконалення форм торгівлі, також виникли всесвітні ярмарки в Севільї, Лісабоні, Флоренції, Амстердамі та інших містах Європи.

Становлення ринкових відносин, висуваючи на перший план проблему реалізації виробленої продукції, кардинально змінило ситуацію на ринку. Головною зацікавленою особою в організації раціонального руху товару став виробник продукції. В умовах ринкової економіки його життєздатність стала залежати не тільки від виробництва товарів, що мають попит, але і від способів, якими вони можуть бути запропоновані і продані покупцям на взаємовигідній основі.

Ринок базується на високій активності продавця, його справжній зацікавленості в безперервному пошуку ефективних форм і методів задоволення попиту. Звичайно, активність виробника не зумовлює пасивності споживача продукції – сам він також виступає виробником товарів, робіт, послуг. Важливо, щоб спожив-

вач при виборі якнайкращого варіанту задоволення свого попиту мав в особі виробника продукції активного партнера, готового і здатного запропонувати як необхідний товар, так і вигідний спосіб його придбання.

Між цими сторонами і знаходиться торговий бізнес. Торговий бізнес, як опорна складова розвинених економічних відносин, багато в чому сприяє вирішенню головного завдання суспільно-го виробництва – задоволення різносторонніх потреб людей.

Розвиток міжнародної торгівлі прослідковується від спорадичного міжнародного обміну до сукупного товарообігу між усіма країнами. На світовому ринку створювалося підприємницьке середовище, який формувало більш високий порядок ведення торгівельного бізнесу, який і виливався у міжнародну торгівлю. У сукупності зовнішня торгівля країн світу утворила міжнародну торгівлю. Форму активного просування товару, до територіально та ментально віддаленого споживача. Проте діяльність торговців-оптовиків тривалий час була обмеженою: по-перше, основна маса торговців відчувала недолік капіталу, по-друге, велика частина населення жила в умовах натурального або напівнатурального господарства, тому оперувати великими обсягами продажу товарів можна було тільки тими товарами, які були відсутні на дрібних місцевих ринках, і по-третє, невисока купівельна здатність населення не допускала вузької спеціалізації в торгівлі.

Сучасний же ринок є розгалуженою системою господарських зв'язків між виробниками і споживачами. Він являє собою також складний механізм виявлення й узгодження їх економічних інтересів. Практичне здійснення таких зв'язків з урахуванням інтересів усіх учасників товарного обігу беруть на себе торговельні посередники. Вони сприяють формуванню єдиного ринку товарів і послуг, розширюючись можливості розвитку на ньому конкурентних відносин. Сфера діяльності посередницьких структур досить широка, але основне – це комерційна діяльність. Посередницька діяльність за своїм значенням є поняттям, близьким до поняття «комерційна діяльність». Разом з цим вони не є ототожненими. У смисловому значенні «посередник» – це суб'єкт господарювання, який знаходиться між іншими суб'єктами, допомагаючи здійсненню обміну послугами, товарами, інформацією тощо.

Під комерцією ж, або комерційною діяльністю, розуміється отримання максимальної вигоди від торговельної операції з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов, які склалися на даний момент для сторін цієї операції. Комерційна діяльність на відміну від посередницької включає в себе:

1) маркетингові дослідження ринку, які передбачають вивчення кон'юнктури і динаміки попиту на продукцію, що виготовляється або купується даним підприємством;

2) аналіз зміни ціни на дану продукцію з урахуванням цін основних конкурентів даної фірми;

3) прогноз доходів потенційних споживачів і розмірів їх потреб у даному товарі;

4) використання реклами як основної зброї в неціновій боротьбі з фірмами-конкурентами;

5) планування товарного асортименту з урахуванням соціально-економічних особливостей різних груп споживачів;

6) використання спеціальної системи торговельного обслуговування, коли товар «знаходить» свого потенційного споживача.

Уточнюючи відмінність між комерційною і посередницькою діяльністю, необхідно відзначити, що в умовах ринкових відносин будь-який посередник є комерсантом, але далеко не кожен комерсант є посередником. Наприклад, будь-яке підприємство, яке випускає свою продукцію як товар, тобто для продажу, перш за все, переслідує комерційну мету, але не є посередником, оскільки не займає серединного положення в циклі товарообігу.

Відтак торгово-посередницька діяльність - це діяльність, при якій посередники виступають контрагентами в купівлі-продажу товарів; займаються вивченням попиту та пропозиції товарів і закупівлею їх у товаровиробників, оптовим продажем товарів покупцями.

Що стосується виробників-постачальників, то на ранніх етапах розвитку ринкової економіки вони були не тільки абсолютно байдужими до вибору каналів руху товару, але своїм ставленням до виконання замовлень посередницьких організацій, як третьо-сортних клієнтів, зумовлювали їх ненадійність. У свою чергу, посередники не виявляли зацікавленості у прийнятті на себе зобов'язань щодо поліпшення складських поставок.

1.2. Доцільність використання і вибору посередників у ринковому господарстві

Як елемент ринкового господарства, торгово-посередницька діяльність охоплює значний сектор економіки. Важко знайти підприємця, який би не користувався послугами посередників або сам не виступав у ролі посередника при здійсненні комерційних операцій. За даними міжнародних джерел, до 80% світового обігу товарів і послуг здійснюється за допомогою посередників. Проте це не означає, що посередник у процесі руху товару є невід'ємним атрибутом і може бути нав'язаний товаровиробнику ззовні. **Доцільність вибору посередника диктується кон'юктурою товарного ринку, особливостями внутрішнього і зовнішнього середовища фірми-виробника.**

Торгові посередники – це юридичні особи (фірми, організації, установи), які сприяють обміну товарів і не залежать від виробників та споживачів. **Їх основна функція** (функціональна доцільність), – **об'єднання продавців і покупців, пов'язування попиту та пропозицій**, а додаткові функції включають себе цілий ряд зовнішньоторговельних операцій, які роблять можливим виконання основної функції:

- пошук іноземного контрагента;
- підготовка і укладання договору;
- кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем;
- здійснення транспортно-експедиторських операцій;
- страхування товарів при транспортуванні;
- виконання митних формальностей;
- проведення рекламних та інших заходів щодо просування товарів на зовнішні ринки;
- здійснення технічного обслуговування та інші послуги.

Більше половини всіх товарів, залучених у міжнародний товарообіг, реалізується при сприянні торгових посередників, їхніми послугами широко користуються в зовнішній торгівлі США, Англії, Нідерландів, Швеції, Японії. За даними міжнародних джерел, до 80% світового обігу товарів і послуг здійснюється за допомогою посередників.

1.3. Регулювання відносин посередників з підприємцями

Посередницькі операції регулюються нормами торгового і цивільного права. Цивільний кодекс України, наприклад, передбачає два види представництва (повноваження однієї особи робити певні юридичні дії замість іншої особи): кусив (статті 386-394 ЦК України), яке оформляється договором доручення, і курсив (статті 395-412 ЦК України), яка оформляється договором комісії, тобто відносини українських підприємств з українськими посередниками регулюються або таким чином, договорами – доручення, або договорами. При звертанні до закордонного посередника українські підприємства керуються тим, що відповідні норми іноземного права (внаслідок прописаних умов контрактів чи чинних норм міжнародного приватного права) застосовуються і до їх експортно-імпортних операцій.

У закордонних країнах відносини посередників з підприємцями регулюються, як правило, цивільними договорами, зокрема:

1. у країнах дії романо-германської системи права (Франція, ФРН, Японія, Італія, Бельгія, Нідерланди, Швейцарія, скандинавські, латиноамериканські і багато інших країн) – договором доручення і договором комісії;

2. у країнах дії англо-американської системи права (Англія, США, країни Британської співдружності націй, зокрема Канада, Індія, Пакистан, Австралія й інші) – агентським договором.

3. в усіх країнах – договорами про розміщення товарів та послуг (про надання виключних прав продажу і про винятковий імпорт та ін.) і договором про факторинг.

У принципі, посередників, які діють і за договорами доручення, і за договорами комісії, можна назвати «агентами», а договори, що підписуються з посередниками, – «агентськими угодами».

Широке застосування в договірній практиці мають розроблені окремими фірмами, а також міжнародними урядовими і неурядовими організаціями, проформи агентських угод (договорів). Міжнародна торговельна палата склала Керівництво щодо укладання агентських договорів (International Chamber of Commerce. Commercial agency (Guide for the drawing up of contract. No 4100, 1990).

Література для поглибленого вивчення

1. Головач В. Особливості функціонування окремих видів підприємств в Україні. Економіка. Фінанси. Право. – 2005. №10. – С. 21–29.
2. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК» 2017. 352 с.
3. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка: навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 397 с.
4. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК» 2017. 314 с.
5. Kato, Y. (1998). «Target Cost Management and Organizational Theories». Management Accounting Workshop. Kobe University, available at: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/48.pdf>
6. Yakup, D., Sevil, Z. (2012). «A Theoretical Approach to the Concept of the Costs of Quality», International Journal of Business and Social Science, (3), 11: 83-86.
7. Цивільний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/435-15>

Сутність торгового посередництва та його роль в міжнародній торгівлі

2.1. Економічна характеристика торгового посередника

Суб'єкти міжнародного торгівельного бізнесу, виходячи на світовий ринок з метою реалізації своєї продукції, обирають той чи інший метод організації зовнішньоторговельної діяльності. Під *методом організації міжнародного торгівельного бізнесу* розуміються *форма і порядок здійснення зовнішньоторговельної операції*.

У міжнародній практиці використовують два основних методи проведення міжнародних торговельних операцій:

1) прямий метод торгівлі; 2) метод торгівлі через посередників.

Усі численні методи організації зовнішньоторговельної діяльності об'єднуються у дві великі групи (рис. 2.1).

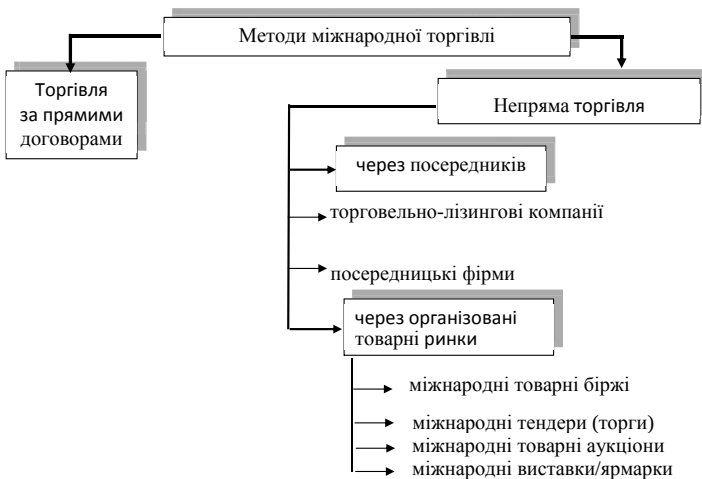


Рис. 2.1. Систематизація методів організації міжнародного торгівельного бізнесу

Метод проведення торговельних операцій через посередників передбачає здійснення купівлі і продажу товарів через торговельно-посередницьку ланку на основі укладання договору з торговим посередником, що передбачає виконання останнім певних зобов'язань у зв'язку з реалізацією товару продавця.

Торгівля через посередників використовується, як правило, середніми та малими підприємствами, до яких належать різного типу товариства, які для здійснення зовнішньоторговельної діяльності створюють усвоїй управлінській структурі вмонтований експортний відділ. Такий відділ складається з двох-трьох працівників, що займаються підготовкою зовнішньоекономічних контрактів, митною, кредитною та іншою необхідною документацією, а саме угоди купівлі-продажу товарів які здійснюються через торговельних посередників.

Посередники – це особи і фірми, які сприяють здійсненню операцій купівлі – продажу, поставки, підяду на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вони сприяють здійсненню операцій купівлі-продажу, поставки, підяду.

Будь-яка посередницька діяльність ведеться підприємцями з метою отримання прибутку. Незважаючи на те, що посередники стягують за свої послуги винагороду, їх залучення дає виробникам, продавцям і покупцям товарів і послуг незаперечні переваги:

- посередники, діючи в певному секторі ринку і спеціалізуючись на певному наборі товарів і послуг, швидше, ніж самі постачальники, можуть знайти фірми, зацікавлені у придбанні цієї продукції, забезпечивши тим самим прискорення оборотності виробничого і торгового капіталу;

- постійно перебуваючи в ринковому середовищі, вивчаючи динаміку попиту та пропозиції на товари та послуги, посередники можуть завчасно орієнтувати виробників, в якому напрямку їм розвивати виробництво продукції та послуг, тобто вести безперервний маркетинговий моніторинг ринку;

- посередники вкладають у сферу обігу власний капітал, тобто авансують виготовлювачів товарів і послуг, створюючи їм умови для збільшення прибутку за рахунок економії виробничого капіталу;

- посередники нерідко приймають на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов'язань сторін, підвищуючи

надійність товарного обміну: кооперації, орендно-лізингових операцій тощо;

- за бажанням продавців, покупців, що кооперуються, сторін, та інших учасників ринку посередники можуть сприяти в організації транспортування вантажів, їх розмитненні та страхуванні;

- посередники підвищують конкурентоспроможність товарів, скорочуючи терміни поставок товарів шляхом їх продажу з створених складів запасу продукції;

- посередники підвищують конкурентоспроможність товарів за технічним рівнем і якістю, здійснюючи передпродажну доробку товарів та їх технічне обслуговування в гарантійний та післягарантійний періоди;

- досить ефективна роль посередників у рекламі товарів, яку вони здійснюють з урахуванням національних та інших особливостей ринку;

- спеціалізуючись на роботі з певним набором товарів, посередники здатні за рахунок значних обсягів товарообігу знизити витрати обігу на одиницю продукції.

В умовах стабільної ринкової економіки об»активно діє закон, згідно з яким, продавці і покупці товарів і послуг вдаються до допомоги посередників тільки в тому випадку, якщо сума виплачуваної посередникам винагороди нижче, ніж можливі витрати продавців і покупців, якби вони самі займалися збутом або придбанням необхідних їм товарів і послуг. У багатьох економічно розвинених країнах цей закон отримав своє юридичне закріплення в торгівлі стратегічно важливими і соціально значущими товарами держава або встановлює граничні надбавки до цін виробництва та імпорту, або регулює граничні ціни, виключаючи тим самим існування зайвих посередницьких ланок, які паразитують на споживачах.

2.2. Основні види та типи посередників

Основні відмінності між різними типами торговельних посередників визначається їх правом: по-перше, право посередника підписувати угоди з третіми особами, по-друге, право представляти себе або іншу сторону, по-третє, право використовувати свої кошти, або кошти іншої сторони.

Права й обов'язки посередників визначаються в договорах з їхніми довірителями. При цьому головна умова, що лежить в основі поділу подібних договорів на типи, полягає в такому: чи має право посередник підписувати угоди з третіми особами, за чий рахунок і від чiego імені він може це робити.

Тому посередників можна розділити на чотири групи:

- посередники, які не мають права підписувати угоди з третіми особами (агенти представники, брокери, маклери);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок довірителя (комісіонери, консигнатори);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від імені і за рахунок довірителя (агенти-повірки, торгові агенти);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені і за свій рахунок (купці, вистриб»ютери, дилери).

Найбільш ваговою є група агентів-представників. Агент-представник представляє тільки інтереси принципала (довірителя) на визначеному ринку за погодженою номенклатурою товарів. Він не має права підписувати будь які контракти на товар ні від свого імені, ні від імені принципала. До обов'язків агента-представника входить:

- проводити маркетингові дослідження й інформувати принципала про тенденції ринку;
- надавати принципалу інформацію про технічні вимоги до товарів і ціни;
- інформувати принципала про запити споживачів, про передбачувані розміщення замовлень;
- створювати сприятливу думку про принципала і його товари в ділових колах і здійснювати рекламу;
- сприяти укладанню і реалізації контрактів;
- організовувати ділові контакти принципалів з імпортерами товарів, з урядовими та іншими організаціями, від яких залежать рішення про розміщення замовлень.

На роль агентів-представників залучаються солідні фірми чи фізичні особи, які займають високе положення в ділових колах. Якщо за допомогою такого агента вдається укласти контракт, то йому виплачується винагорода в розмірі 2-5%. При великих сумах угод ця сума є досить солідною, і набагато перевищує реальні витрати агента. Однак принципал йде на це, тому-що в майбутньому він зможе мати угоди з цим покупцем уже без участі

агента-представника. *Торговельні агенти-представники* представляють інтереси експортера на ринку. Вони здійснюють маркетингові дослідження, збирають та аналізують інформацію щодо різного роду законодавчих і технічних вимог, організують рекламні та ПР – кампанії, допомагають у переговорах та укладанні контрактів тощо. Таким чином, ці посередники діють від імені експортера та за його кошти і в результаті одержують комісійну винагороду у розмірі, як правило, 2-5 % від обсягів продаж або заздалегідь обумовлену суму.

Брокери є посередниками, що встановлюють контакти між продавцем і покупцем товару чи послуги. Вони не виступають як одна зі сторін в угоді купівлі-продажу та діють на підставі доручення. За надання посередницьких послуг брокери одержують винагороду у розмірі, як правило, 2-3 % від обсягів продаж, що має назву брокередж. Брокери не представляють інтереси іншої сторони і не одержують від неї винагороду, крім випадків, коли це оговорено заздалегідь.

Комісіонери за дорученням експортера здійснюють торговельні операції за його рахунок, але від свого імені. Тобто угода купівлі-продажу укладається між імпортером та комісіонером. Оскільки посередник-комісіонер сам не купує товар у експортера, а тільки реалізує його імпортеріві – існує ризик несплати. Посередник може гарантувати експортеру оплату проданого товару, і така гарантія має назву делькредере (del credere). Зворотна комісійна операція, коли імпортер доручає комісіонеру придбати певні товари на зарубіжному ринку, має назву індент (indent). Ще одним різновидом комісійних угод є консигнаційні угоди. Продаж товарів відбувається зі складу посередника.

Дистриб'юторами називають торговельних посередників, що здійснюють діяльність від свого імені і за власний рахунок. Посередник виступає однією зі сторін у договорах як з експортером, так і з імпортером. При цьому дистриб'ютор може як здійснювати звичайну перепродажу товару, так і укладати договір реалізації цього товару на території певної країни в обумовлений термін. Наприклад, автосалони можуть укладати угоди з Mitsubishi Motors Corporation¹⁴ на реалізацію її продукції через власні збутові мережі. Таких посередників залежно від країн їх походження та діяльності, а також особливостей діяльності можуть називати дилерами, принципалами, операторами тощо.

2.3. Особливості посередницької діяльності в умовах інформаційної економіки

Якщо вести мову про наш час, то тут, безумовно, є значні особливості у здійсненні посередництва. Інформаційна економіка змусила по-новому поглянути на ведення міжнародного торговельного бізнесу взагалі. Мотивом міжнародного бізнесу перестає бути отримання прибутку, а ним є створення і впровадження комерційного нововведення (рис. 2.2).

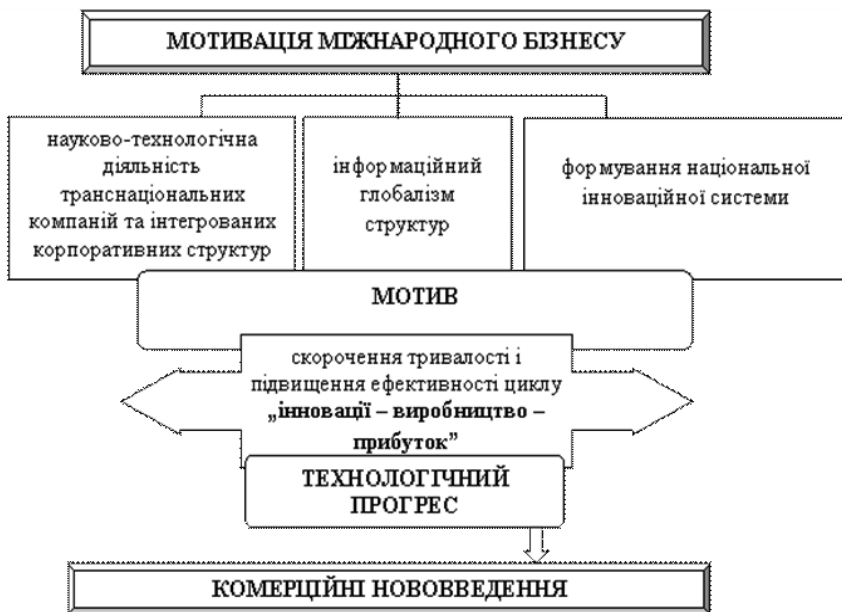


Рис. 2.2. Розвиток мотивацій міжнародного бізнесу в умовах інформаційного глобалізму

Сучасний рівень розвитку міжнародної економіки у контексті глобалізації характеризується як система науково-технологічних та галузево-функціональних зв'язків. Створення нових елементів виробничих сил у вигляді інформаційно-комунікаційних технологій зумовило появу нових форм і методів міжнародного бізнесу, або їх модифікацію. Основою такого висновку є фундаментальне положення про взаємодію рівня виробничих сил з характером виробничих відносин. Нові елементи виробничих сил у формі інформаційно-комунікаційних технологій мають вплив

на економічні відносини, результатом чого стали більш сучасні, з точки зору, технологій форми міжнародного бізнесу, нові продукти, нові відносини продавця з покупцем, нові конкурентні та бізнес-стратегії.

Виявляючи особливості посередницької діяльності в сучасних умовах необхідно звернути увагу на механізм її реалізації. Механізм визначає основні стійкі взаємозв'язки та інструменти, завдяки існуванню яких є можливим здійснення міжнародної торгівлі. Можна виділити механізми реалізації міжнародних торговельно-економічних відносин на мікрорівні, макрорівні та наднаціональному рівні. Але слід мати на увазі й наступне: еволюція світогосподарських механізмів у напрямі підвищення ролі параметрів гнучкості почала мати асиметричний характер: гнучкість стала забезпечуватися за рахунок передбачуваності та економічної безпеки. І це поставило ставить питання про надмірну ціну гнучкості.

Також слід вказати на посилення значення інформатизації у розвитку циклічної динаміки. Йдеться, насамперед, про зростаючий вплив потоків інформації та пов'язаного з ним явища асиметрії інформації у різних учасників ринку, про підвищення ролі фактора довіри і пов'язаних з ним очікувань. Частково це підтверджується динамікою цін на нафту. Така тенденція, має загальну дію, яка порушує нормальний, ендогенно зумовлений перебіг циклів і робить кон'юктурні коливання мало передбачуваними.

Прогресуюче становлення інформаційного суспільства призводить до значного розширення потоків інформації та можливостей моментального доступу до якнайрізноманітніших інформаційних ресурсів. Але цей процес має і серйозні негативні аспекти. Швидкість поширення інформації істотно випереджає потенціал її раціонального опрацювання. Тому інформатизація зовсім не веде автоматично до формування раціональних очікувань і раціональних моделей економічної поведінки. Одночасно розстає небезпека маніпулювання свідомістю з боку потужних ТНК, які оперують у середовищі мас-медіа.

Неабиякою мірою процес віртуалізації ринкових механізмів є позитивним і ґрунтується на об'єктивній основі зростаючого поширення новітніх ІКТ, які породжують або уможлиблюють важливі організаційні інновації у бізнесі (включаючи нові форми міжнародної торгової діяльності).

У цьому контексті досить характерними є поява і поширення так званих «гнучких мереж бізнесу» (flexible business networks) на базі компаній, що володіють лише обмеженими або взагалі не володіють власними виробничими потужностями, але забезпечують функціонування глобальної структури на основі власності на бренд (знак для товарів і послуг), концентрації у себе досліджень і розробок, необхідних для забезпечення динамічної конкурентоспроможності та оперування системою субпідрядів і франшиз, які розміщуються за принципом мінімізації витрат за умови дотримання корпоративних стандартів якості. Саме ці гнучкі бізнес-компанії (які наближаються до того, що в літературі називається «віртуальні фірми», «безтілесні корпорації», «організації стільникової мережі» і т. п.) набувають великого поширення в такому наукомісткому бізнесі, як електроніка, комп'ютерне програмування, біотехнології, проектування та інжинірингові послуги, охорона здоров'я, отніні входять до числа зінтенсивним експортом продукції.

Хоча інформаційні технології самі по собі не можуть впливати на стан міжнародного торговельного бізнесу, однак вони створюють основу для широкомасштабного використання інформаційного продукту, що призводить до трансформації міжнародних відносин. Мережна структура суспільства і продуктивних сил глобалізує суспільні відносини. Транснаціональні корпорації, переслідуючи приватні інтереси, сприяють розвитку інфраструктури не тільки розвинених країн, але й відсталих регіонів, у яких розташовуються їхні філії. У свою чергу, розвиток сучасних засобів зв'язку й Інтернет долає національні й державні кордони, створює інтернаціональну аудиторію медійних і інформаційних агентств, створює можливість формування різноманітних співтовариств по інтересах, значно прискорює процеси виробництва, обміну та розподілу продуктів, послуг та знань, глобалізує міжнародну торгівлю. ***В цих умовах посередницька діяльність інколи стає недоцільною, але в конкурентній боротьбі почався процес її трансформації.***

Література для поглибленого вивчення

1. Барыш К. Новая Европа и экономический кризис [Електронний ресурс] Мир перемен. 2009. №2. URL: <http://www.imepi-Eurasia.ru/mir.php#badalyan209>.

2. Поппер, К. Открытое общество и его враги М. : Наука, 2005. 280 с.
3. Blocher, E.J., Chen, K.H., Lin, T.W. Cost management a strategic emphasis. Boston: Mass McGraw-Hill / Irwin. 2002.1010 p.
4. В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2019. 215 с.
5. Міжнародна торговельна діяльність: підручник / наук. ред. В.В. Рокоча. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с.

Посередницькі операції та їх суб'єкти на світових товарних ринках

3.1. Види міжнародних посередницьких операцій

Зазвичай систему міжнародної торгівлі розуміють як сферу товарного обміну між країнами на базі міжнародного поділу чинників виробництва. Таке трактування міжнародної торгівлі відображає лише міжнародний рівень товарних потоків, обумовлений міжкраїнним чинником виробництва. Міжнародна торгівля базується, однак, не тільки на міжнародному поділі чинників виробництва, але і на становленні та розвитку суспільного світогосподарського поділу чинників виробництва. Сучасний стан суспільного поділу чинників виробництва наділяє торгівлю низкою нових специфічних рис. Мова йде, перш за все, про те, що сучасна міжнародна торгівля відображає не тільки обмін традиційними товарами, але і рух нових товарних форм. Як уже відмічалося торговельне посередництво на світових товарних ринках є широким поняттям. Воно охоплює значне коло послуг з пошуку закордонного контрагента, підготовки і здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій сплати товару покупцем, здійснення транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведення рекламних та інших заходів з просування товарів на зовнішні ринки, здійснення технічного обслуговування та інше. Комерційний успіх торговельно-посередницької фірми на світовому ринку значною мірою залежить від взаємовідносин з принципалом – виробником товару. Положення посередника на ринку має певне протиріччя: з одного боку, він як повноправний представник принципала залежить від нього, з іншого – він повинен мати достатній рівень самостійності, тобто діяти автономно стосовно експортера, реалізуючи власну ринкову стратегію, спрямовану на забезпечення стабільності діяльності. У відповідності зі своїми правилами та обов'язками торговий посередник проводить операції по встановленню зв'язку між світовим по-

питом і світовою пропозицією. Ці операції і можуть бути класифіковані як:

- операції з перепродажу (договір купівлі-продажу): посередник викуповує товар у виробника і підписує угоди від свого імені і за свій рахунок (купці, дистриб'ютори, дилери);

- комісійні операції (договір комісії, договір консигнації). Коли посередник не викуповує товар у виробника, а підписує угоди від свого імені, але за рахунок виробника і за це отримує винагороду (до 10% від суми угоди). Це – комісіонери, консигнатори;

- агентські операції (агентські угоди). Мета угоди – одна сторона доручає іншій (агенту) виконувати дії, пов'язані з продажем (частіше за все) чи купівлею товарів, а також з пошуком замовників і виконавців для надання тих чи інших послуг на обумовленій території в погоджений термін за рахунок та від імені виробника (принципала). Посередники при цьому називаються – агенти-повірені та торговельні агенти;

- брокерські операції: посередник – спеціалізований професійний агент, що працює на одному сегменті і здійснює контракт між продавцем і покупцем і (за цю послугу отримує винагороду до 2-3%). Підписувати угоду при цьому він не має права. Це – агенти-представники, брокер та маклер.

Залежно від характеру взаємодії між експортером і торговим посередником та функцій, які виконує торговий посередник, розрізняють: операції з перепродажу, комісійні, агентські та брокерські (рис. 3.1).

Операції з перепродажу здійснюються торговим посередником від свого імені та за свій рахунок. Це означає, що торговий посередник самостійно виступає стороною договору як з експортером, так і з кінцевим покупцем, і стає власником товару після його оплати.

Розрізняють два види операцій з перепродажу. До першого належать операції, в яких торговий посередник стосовно експортера виступає як покупець, що купує товари на основі договору купівлі–продажу. Він стає власником товарів і може реалізувати їх на свій розсуд на будь-якому зарубіжному ринку і за будь-якою ціною. Відносини між експортером і такого роду посередником припиняються після виконання сторонами своїх обов'язків за договором купівлі–продажу. Назви таких посередників різноманітні, що зумовлено торговельними звичаями різних країн. Так,

у Великобританії та США такі посередники дістали загальної назви купці (merchants), торговці чорними металами – сток-холдери (stockholders), торговці какао – дилери (dealers), а у Німеччині такі посередники мають назву хендлерн (handlern).

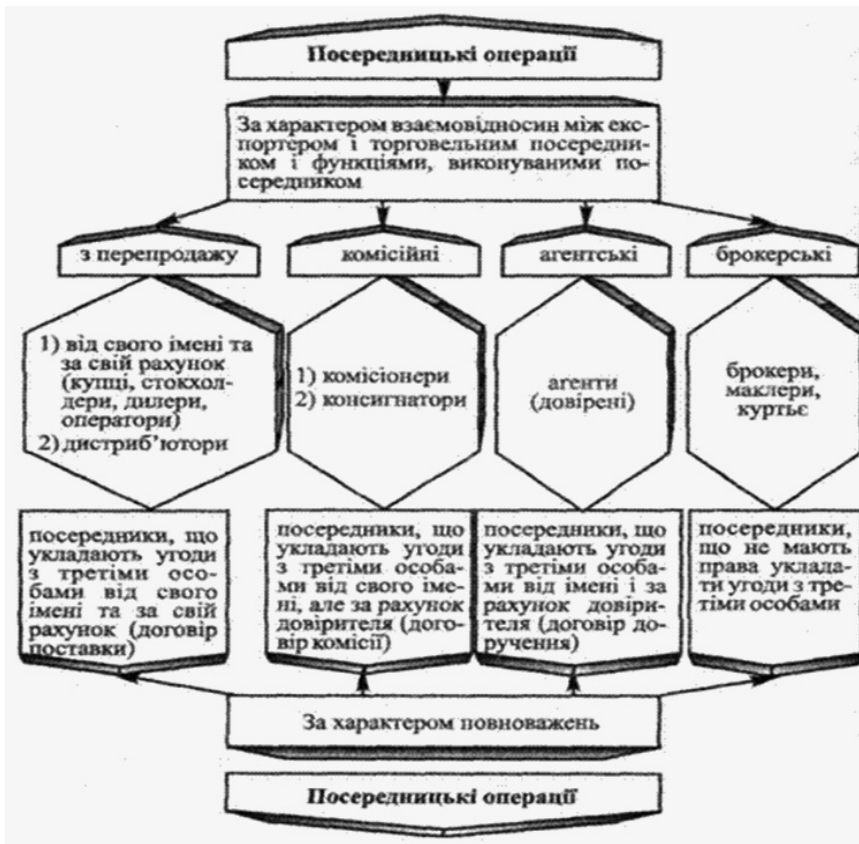


Рис. 3.1. Види міжнародних посередницьких операцій

3.2. Канонічні вимоги до посередника, що визначають його вибір

Залучення торговельного посередника, в послугах якого, як правило, заінтересована фірма-експортер, дає змогу:

– запобігти інвестуванню значних коштів в організацію збутової мережі на території країни-експортера або за кордоном,

оскільки торговельно-посередницькі фірми мають власну матеріально-технічну базу (складські приміщення, демонстраційні зали, ремонтні майстерні, а іноді і свої роздрібні магазини);

- збільшити прибуток за рахунок продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти поліпшення кон'юнктури за вищими цінами; можливо в результаті того, що посередники, перебуваючи поряд з кінцевими споживачами, чутливо реагують на будь-які зміни попиту;

- звільнити експортера від багатьох операцій, пов'язаних з реалізацією товару (доставка до країни-імпортера, сортування та пакування, підбір за асортиментом, пристосування до вимог місцевого ринку, реклама тощо);

- скористатися капіталом торговельно-посередницьких фірм для фінансування угод як на основі короткотермінового, так і середньотермінового кредитування;

- проникнути на регіональні ринки деяких товарів, що майже монополізовані торговими посередниками і є недосяжними для встановлення прямих контактів зі споживачами.

Разом з тим збут через торговельно-посередницькі фірми, має й певні недоліки, які в основному полягають на втраті експортером безпосередніх контактів зі споживачами на зарубіжних ринках і в значній залежності від сумлінності та підприємницької активності посередника. ***Через це до посередника в міжнародній торгівлі сформувалися канонічні вимоги, що і визначають його вибір. Серед них:***

1. потенційний посередник не повинен представляти на цій території іншу іноземну або національну фірму, яка виробляє аналогічний або конкуруючий товар;
2. можливий партнер повинен мати адекватну матеріально-технічну базу – торговельні, представницькі, демонстраційні, складські приміщення та канали і засоби зв'язку;
3. посередник повинен мати можливість забезпечити необхідний рівень додаткового сервісу, особливо, коли йдеться про реалізацію машин, обладнання або іншої машинно-технічної продукції (рівень до- та післяпродажного обслуговування – важливий критерій конкурентоспроможності як постачальника, так і агента);
4. посередницька фірма повинна мати стабільний фінансовий стан, бездоганну ділову репутацію, готовність до тривалого співробітництва та здійснення торговельно-посередницьких операцій.

3.3. Торгово-посередницькі операції та їх функції

Під торговельно-посередницькими розуміють операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, що виконуються за дорученням виробника-експортера незалежним від нього торговим посередником на основі укладеної між ними угоди чи окремого доручення.

Види і характер торговельно-посередницьких операцій обумовлюються функціями, які виконуються посередниками:

1. Дослідницька робота – збір інформації, необхідної для планування і покращання обміну;

2. Стимулювання збуту – короткотермінові заходи, спрямовані на збудження швидкої реакції ринку у відповідь на пропонувану фірмою продукцію;

3. Встановлення контактів – налагодження і підтримання зв'язків з потенційними покупцями;

4. Пристосування товарів – підгонка товару під вимоги покупців. Це стосується таких видів діяльності як виробництво, сортування, монтаж, упакування;

5. Проведення переговорів – спроби узгодження цін та інших умов для подальшого акту передачі власності;

6. Організація товароруку – транспортування і складування товарів;

7. Фінансування – пошук та використання коштів для покриття витрат діяльності з доставки товарів до споживачів;

8. Прийняття ризику – прийняття на себе відповідальності за доведення товарів до кінцевих споживачів.

Виконання перших п'яти функцій сприяє укладанню угод, а наступних трьох – виконанню вже заключених угод. Питання не в тому, чи потрібно ці функції виконувати – потрібно і обов'язково, а скоріше в тому, хто повинен їх виконувати. Всім цим функціям властиві три загальні властивості: вони поглинають дефіцитні ресурси; нерідко можуть бути виконані краще завдяки спеціалізації; можуть виконуватися і посередниками, і виробником. Якщо частину їх виконує виробник, його витрати відповідно зростають, отже ціни на товар повинні будуть вищими. При передачі частини функцій посередникам витрати, а внаслідок, і ціни виробника нижчі. Посередники у цьому випадку повинні вилучати плату, щоб покрити свої витрати по організації робіт.

Сьогодні посередницькі функції значно розширилися, що пов'язано зі зростанням ролі торговельно-посередницької ланки в міжнародній торгівлі.

Крім того, вибір торговельно-посередницької фірми залежить від виду виконуваних операцій.

Розширилося і надання різноманітних видів послуг, серед яких слід виокремити:

- операції з організації збуту – пошук контрагентів, підписання угод від імені продавця, надання гарантій сплати товару покупцем, проведення рекламних кампаній та дослідження ринків;
- транспортно-експедиторські операції, операції з транспортування і страхування вантажів;
- фінансування торговельних операцій;
- надання технічних послуг, здійснення післяпродажного технічного обслуговування;
- збір, обробка та надання інформації про стан і тенденції розвитку регіональних товарних ринків.

Посередники здійснюють операції на ринках засобів виробництва, сировини, нерухомості, товарів, послуг, цінних паперів, інтелектуальної власності. Згідно з цим і види операцій відповідають об'єктам посередницької діяльності та типу ринку і його особливостям.

Найбільш характерними посередницькими операціями в рамках перелічених функцій являються операції по перепродажу товарів, комісійні, обмінні, консигнаційні, брокерські, агенські, лізингові, біржові, аукціонні.

Посередники здійснюють операції на ринках засобів виробництва, сировини, нерухомості, товарів, послуг, цінних паперів, інтелектуальної власності. Відповідно і ***об'єкти посередницької діяльності відповідають виду ринку і його особливостям.*** Інакше кажучи, об'єктами посередницьких операцій виступають продукція промислового призначення, товари широкого вжитку, послуги, цінні папери тощо.

3.4. Організаційні системи торговельно-посередницької діяльності на світових товарних ринках

Суб'єктами торговельно-посередницької діяльності є фізичні та юридичні особи: торговці по договору, торгові агенти, комісійні фірми, консигнаційні склади, лізингові компанії, аук-

ціонні центри, біржі та ін. Суб'єкти торговельного посередництва можуть бути незалежними, частково залежними та залежними. Залежність визначається територіальним, ціновим та іншими видами обмежень дій посередника з боку замовника.

Основні елементи торговельного посередництва на світовому товарному ринку представлені в таблиці що подана нижче (табл. 3.4). На практиці їх значно більше, причому коло посередницьких операцій розширюється. Одночасно зростає і кількість посередників – оптових і дрібнооптових фірм, консигнаційних складів брокерських контор, дистриб'юторів, дилерів.

Таблиця 3.4

**Зміст торговельного посередництва
на світовому товарному ринку**

Вид операції	Об'єкт посередництва	Ступінь залежності посередника	Характер взаємовідносин
<i>Перепродаж товарів</i>	Засоби праці, товари, сировина	Незалежний, частково незалежний	Діє від свого імені та за свій рахунок
<i>Консигнування</i>	Товари, сировина на міжнародних ринках	Частково залежний	Від свого імені та за рахунок консигнанта
<i>Обмін</i>	Продукція, сировина, товари	Частково залежний	Від імені і за рахунок третьої особи
<i>Агентські операції</i>	Всі види товарів та послуг	Частково залежний	Від імені і за рахунок третьої особи
<i>Брокерські</i>	Здійснює фактичні	Залежний	

Як правило, ті чи інші посередницькі операції виконують ті чи інші посередницькі фірми. Серед них: торгові дома та різні фірми: експортні, імпорتنі, оптові, роздрібні, дистриб'юторські, комісійні, агентські; брокерські тощо.

Торговий дім – це багатопрофільна зовнішньоторговельна фірма, яка здійснює від свого імені і за свій рахунок експортно-імпорتنі операції по самій широкій товарній номенклатурі. Торговий дім, займається не тільки безпосередньо посередницькою діяльністю. Він може бути представлений асоціацією торгових та

виробничих підприємств, а також банків, що входять в асоціацію на добровільній основі і здійснюють свою діяльність не тільки за кордоном, але і там, де асоціація створена. Урядові установи можуть виступати як головні посередники.

Особливе місце в міжнародній торгівлі займають біржі, аукціони і торги. **Біржа** – це така організаційна форма торгівлі, через яку здійснюється просування на ринок великих мас однорідних, масових товарів. У період їх розквіту (кінець XIX – початок XX ст.), в біржовий оборот включалося понад 500 споживчих і промислових товарів.

Сьогодні біржі втрачають своє колишнє значення, оскільки, зростає роль внутрішньофірмового міжнародного обміну коопераційного характеру. Значною мірою це відбувається також через те, що торгівля головними сільськогосподарськими товарами стала здійснюватися по позабіржових каналах і регулюватися державними організаціями відповідно до міжнародних товарних угод. Істотним є і те, що змінюються функції самих бірж. Вони втрачають роль світових торгових центрів. У біржовий оборот втягується не більше 90 товарів, реальний продаж фізичного товару становить нині від 3 до 10%. Але біржі залишаються комерційними посередниками. На них вчиняється, наприклад, близько 20% торговельних операцій із сировиною. Біржі продовжують сприяти укладенню угод, хоча самі в них участь не беруть. Роль бірж визначається і тим, що при позабіржовій торгівлі ціни встановлюються з орієнтацією на біржові. Крім того, в сучасних умовах біржі активно використовуються для проведення операцій, які страхують торгові угоди і сировинні запаси від зміни ринкових цін. На сучасній бірж, як правило, відбувається і не продають товар, а укладання планів – контрактів на поставку продукції в майбутньому, виходячи з прогнозованого попиту і пропозиції.

На аукціонах продаються реальні одиничні товари. Цим вони, по суті, відрізняються від сучасних бірж і являють собою торги, що спеціалізуються на збуті товарів зі строго індивідуальними властивостями. Аукціони організуються у двох формах:

- відкрита (організована, як правило, акціонерним товариством, монополізує торгівлю певним видом товару і диктує на нього закупівельні ціни) та;
- закрыта форма (організована спеціалізованими брокерськими фірмами).

На аукціоні угоди укладаються в ході торгів, які можуть проводитися з підвищенням цін внаслідок суперництва покупців або в із зниженням цін, що визначається аукціоністом.

Міжнародні торги – є організаційною системою просування на ринок переважно нових товарних форм. У цьому сенсі торги – це, перш за все, метод укладання договорів купівлі-продажу або підяду, при якому покупець (замовник) оголошує конкурс для продавців на товар-об'єкт і після порівняння отриманих пропозицій, підписує контракт з продавцем, який запропонував товар-об'єкт на найбільш вигідних для нього умовах. Всю організаційну роботу по проведенню торгів проводять так звані **тендери**, до складу яких входять технічні і комерційні експерти, представники адміністрацій і т.д.

Виділяють публічні і закриті тендери. У багатьох країнах застосовуються **напівзакриті тендери**, які проводяться в два етапи: на першому (відкритий тендер) відбувається відбір фірм для участі, на другому (закритий тендер). Як правило, в закритому тендері беруть участь найбільш відомі на світовому ринку постачальники і підрядчики.

Література для поглибленого вивчення

1. Синяева И. Модель комплексной оценки рыночного потенциала торгово-посреднических структур. Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2007. №1. С.25-29.

2. Чатченко Т.В. *Людський капітал як основа соціально-економічного розвитку*. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Філософія. Культурологія. Політологія. Соціологія. 2010. Т. 23 (62). № 2. С. 181-185.

3. V.K. Omachonu, S. Suthummanon, N.G. Einspruch, «The relationship between quality and quality cost for a manufacturing company», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, pp. 277-290, 2004.

4. В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник. Київ: Університет «КРОК», 2019. 215 с.

5. Економічний глобалізм : розвиток та зростання: монографія/ під ред. В.В. Рокоча. – Таксон, 2005. 320 с.

Логістичні посередники та їх роль у міжнародній торгівлі

4.1. Логістичний підхід до міжнародної торгівлі

Сучасний підхід до міжнародної торгівлі не можна уявити без логістичної складової – міжнародної логістики, яка враховує глобалізацію процесів логістики та управління міжнародними логістичними системами.

Глобальна логістика передбачає формування і організацію функціонування стійких логістичних систем, що зв'язують підприємницькі структури різних країн світу на основі поділу праці, кооперування і партнерства у формі угод, підтримуваних на міждержавному рівні.

Завдання міжнародної логістики:

1. оптимізація руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що виходять за межі національних економічних систем;
2. забезпечення ефективного формування і функціонування міжнародних логістичних систем, асоціацій чи союзів;
3. підвищення якості логістичного сервісу, в тому числі і транспортно-експедиційного обслуговування;
4. підвищення конкурентоспроможності продукції національних виробників на міжнародних ринках за рахунок зниження логістичних витрат.

Особливості міжнародної логістичної діяльності полягають у наступному:

- значне збільшення обсяги замовлень;
- різноманіття міжнародних ринків;
- поява нових логістичних посередників (митні брокери, фрахтові агенти, провайдери);
- ускладнення прямих комунікацій між підприємствами та споживачами продукції;
- збільшення функціонального циклу, спричинене: збільшенням торгівельних логістичних посередників; зростанням рівня

каналів розподілу; особливостями фінансування; особливими вимогами до пакування; тривалими термінами транспортування та виконання митних процедур;

- складність та різноманіття міжнародної транспортної документації та організації інформаційних потоків;
- врахування відмінностей у вимогах різних держав до експлуатаційних характеристик товарів;
- зростання ролі логістичних посередників та міжнародних асоціацій.

Підходи фірм до міжнародної логістичної діяльності варіюють від вузьконаціональної спрямованості (розглядають міжнародну діяльність тільки як експортно-імпортні операції та опікуються тим, щоб їх логістичні рішення були оптимальними для операцій в конкретній країні, а не для міжнародних зв'язків) до орієнтації на створення «підприємства без громадянства» (націлені на надання споживачам унікальних, ефективних за витратами послуг на всіх світових ринках).

Під впливом глобалізації економіки все більше фірм переходять на позиції «підприємства без громадянства».

Моделі управління логістичними операціями в глобальному масштабі:

1) продаж готової продукції здійснюється по всьому світу, але забезпечення матеріально-технічного постачання та виробництва в одному центрі (в основному у своїй країні);

2) організація виробництва в одному центрі (найчастіше у своїй країні), але постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих здійснюється з багатьох країн;

3) організація основного виробництва в одному центрі (найчастіше в своїй країні) з подальшим комплектуванням та допродажним обслуговуванням в інших країнах або регіонах;

4) реєстрація та робота в якості національної компанії із закупівлею значної частки основних матеріалів на місцевих ринках;

5) створення мережі незалежних компаній, які постачаються з місцевих ринків та збувають на них готову продукцію.

Концепція логістичної системи зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) пов'язана з проблемами забезпечення матеріальними ресурсами, постачанням товарів, а основна логістична функція передбачає оптимізацію витрат і підвищення ефективності ЗЕО.

Матеріальний потік у ЗЕО може бути представлений у вигляді руху: товару (імпорт, експорт); давальницької сировини (вивіз, ввезення); устаткування (інвестиції, лізинг, оренда).

Логістика ЗЕО розглядається у двох площинах: управлінській та технологічній. Процес організації управління виконанням контрактних (договірних) умов ЗЕО, просуванням фінансових потоків, товару і сировини, забезпеченням збуту товару на митній території України відносять до управлінського (організаційного) напрямку. Технології митного оформлення, транспортних перевезень, складських послуг, інформаційного забезпечення та оптимізації витрат на забезпечення ефективного функціонування цих ділянок зовнішньоекономічної діяльності – відносять до технологічного (техногенного) напрямку.

Логістична система ЗЕО може бути представлена у вигляді сукупності окремих логістичних систем: маркетингова; контрактна закупівельна логістика; виробнича; управління запасами; транспортна; розподільча, фінансова та логістика інформації

Загальні тенденції в міжнародній логістиці, характерні для сучасного стану ринкової глобальної світової економіки:

- зміна системи виробництва: від виробництва для складу (Make-to-Stock) до виробництва за замовленням (Make-to-Order);
- зміна дистрибуції товарів;
- злиття і консолідація торгівлі і постачальників;
- кількісні тенденції, а саме: зниження кількості постачальників при постачанні, при збуті – скорочення термінів постачання;
- вплив електронного бізнесу на логістику: бізнес-процеси в рамках концепції B2C (Business to Consume – електронна торгівля з кінцевим клієнтом) припускають автоматизацію більш інтенсивних постачань та використання цифрової логістики;
- поява більш витратної логістики надання та здійснення післяпродажних послуг;
- модифікація процесів усередині підприємства за рахунок розширення електронних торговельних площадок;

Міжнародна логістика є функціональною сферою логістики, спрямованою на оптимізацію товаропотоків, які виходять за межі національних економічних систем.

Міжнародна логістична система – логістична система, сформована на рівні декількох країн (континентів). До міжнародних логістичних систем (МЛС) відносять системи:

а) створені на національному регіональному рівні (макрологістичні системи);

б) сформовані транснаціональними корпораціями або фінансово-промисловими групами (мегалогістичні системи).

При побудові МЛС вирішуються задачі:

- гармонізації технічних і технологічних систем у сфері перевезень;

- створення вільного ринку логістичних послуг; розробки юридичних норм, правил і процедур;

- розміщення складських і термінальних потужностей;

- оптимізації дистриб'юторських мереж тощо.

МЛС опираються на: світову інфраструктуру, міжнародну за своїм характером; об'єкти інфраструктури, що перетинають території двох і більше країн; об'єкти міжнародної інфраструктури, що знаходяться на території тієї ж держави, що забезпечує значний обсяг міжнародних перевезень.

Міжнародні логістичні системи можуть створюватися якщо:

- підприємство експортує частину виготовленого чи виробленого продукту;

- підприємство імпортує сировину;

- підприємство здійснює часткове комплектування виробів в одній країні, а відвантажуються вони в іншу, де здійснюється їхнє складування і подальша обробка;

- вироби комплектують за кордоном для розподілу в країні комплектування, в інших закордонних країнах і у країні, де розташована фірма.

Отже, міжнародна логістика є функціональною сферою логістики, спрямованою на оптимізацію товаропотоків, які виходять за межі національних економічних систем.

4.2. Логістичне управління міжнародними постачаннями. Міжнародні канали розподілу

Міжнародний логістичний канал – це шлях, який формується частково упорядкованою множиною юридичних і/або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), які об'єднуються для досягнення спільної мети, і забезпечують доведення матеріального потоку від однієї системи до іншої та до кінцевого споживача. У маркетингу синонімами цього поняття можуть бути «канал розподілу» або «дистрибутивний канал».

Логістичний канал, своєю чергою, складається з каналу постачання і каналу товаропросування.

Канал постачання – частково упорядкована множина юридичних і/або фізичних осіб (постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих), які забезпечують початкове створення матеріального потоку.

Канал товаропросування – частково упорядкована множина юридичних і/або фізичних осіб-посередників (гуртових, роздрібних посередників; транспортно-експедиційних фірм), які забезпечують доведення товару від конкретного виробника до кінцевих споживачів. Тут важливе значення має час з моменту отримання замовлення на поставку до її доставки кінцевому споживачеві, який визначає тривалість логістичного циклу.

Логістичний центр – це одна юридична особа, яка бере на себе виконання значної частини логістичних операцій (транспортування, складування, пакування, комплектацію тощо) з централізацією на одному підприємстві (наприклад, транспортно-експедиційній фірмі) і наданням нових, раніше нехарактерних логістичних функцій.

У сфері маркетингу та розподілу дуже важливо вивчити ринок покупців товарів і послуг. При цьому слід враховувати, що кожна країна має свої унікальні ринкові особливості та потенціал. Фірми, що продають товар під власними торговими марками, повинні дбати про якість своїх товарів на різних ринках. Звідси виникають проблеми, які має вирішувати логістика, передусім вони пов'язані з наданням споживчих послуг.

Якщо постачальники не впевнені в отриманні доходу від продажу своїх товарів, вони не будуть прощтовхувати їх зовнішнім дистрибуторам. Один із способів, за допомогою якого постачальник може бути впевненим в оплаті своїх товарів, полягає в передоплаті або використанні безвідзивних акредитивів, яким банк гарантує сплату за умови виконання постачальником певних умов.

З позиції менеджера-логіста акредитив призначений для управління рухом вантажу, позаяк у ньому наведено всі необхідні дані для перевезень. Пересування продукції у міжнародному сполученні здійснюється міжнародними каналами.

Неабияке значення під час виконання міжнародних операцій має вибір умов поставок, саме цим займаються всі логістичні менеджери у каналах переговорів. Головним при цьому є вибір:

- логістичного каналу;
- фінансового каналу (плата за товари й перевезення);
- каналу приналежності (законне право розпоряджатися каналом);
- каналу документообігу (необхідна документація);
- відповідальності за утримання каналу.

Ці п'ять об'єктів конкретизуються у контракті про поставки шляхом складання календарного графіка доставки товару, визначення географічного місцезнаходження пункту доставки, а також інших умов, пов'язаних з термінами та місцем поставки.

Усі умови поставки наведені у збірнику «ІНКОТЕРМС» – міжнародні комерційні терміни (INCOTERMS). На практиці існує значно більше умов, що підлягають узгодженню.

За кордоном низка промислових компаній виокремлює зі своєї структури підрозділи з логістики як самостійні служби для виконання посередницьких функцій. Для них розвиток конкуренції на ринку логістичних послуг, що надаються спеціалізованими фірмами, визначає вирішення проблем, пов'язаних з транспортом і складуванням. Це дає можливість зосередити увагу промислової компанії на виробничих функціях фірми.

Розвиток самостійних посередницьких служб, які здійснюють за контрактами з промисловими підприємствами комплекс послуг у сфері логістики, є більш ефективним порівняно з фірмами, які виконують їх власними силами. Послуги посередницьких або дистрибуторських компаній пов'язані зі збутом готової продукції, складуванням, контролем за запасами, укладанням договорів на перевезення, сприянням своєчасному відвантажуванню продукції, визначенням ефективності видів транспорту, плануванням товароруку та ін.

Логістичні підрозділи великих промислових компаній, що мають самостійний статус, починають домінувати на ринку послуг. Це пов'язане з тим, що логістичне управління обходиться дорого та є доволі складним процесом. Тому оптимальним рішенням є зосередження всіх логістичних функцій у спеціалізованих фірмах, що гарантують високу якість обслуговування за низьких витрат.

За даними Британського інституту логістики на управління розподілом, логістичними послугами посередників користуються близько 55% підприємств Великої Британії.

Крім спеціалізованих логістичних посередників створюються та функціонують логістичні центри, що надають послуги, пов'язані з транспортуванням і складуванням товарів (з укрупнення та розукрупнення партій вантажів, їх перевантаження, зберігання та ін.). Крім того, вони можуть також надавати логістичні консалтингові та інформаційні послуги. Залежно від характеру здійснюваних операцій центри поділяються на центри розподілу (збут), перевантаження товарів і товарообігу, їх значення постійно зростає. Дослідження, проведені в німецьких фірмах, показали, що більшість підприємств користується послугами центрів.

Загальні особливості створення логістичних структур в розвинутих країнах світу виглядають так:

1. Розвиток логістичних структур пов'язаний з вимогами ринкової кон'юнктури в інтересах ефективнішого обслуговування ринку. Характерною рисою є зростання кількості видів логістично-посередницьких організацій, поєднання ними різних функцій універсалізації та спеціалізації. У США налічується близько 20 типів різноманітних структур, а з урахуванням товарної спеціалізації – декілька тисяч. У Японії функціонує майже 120 тисяч фірм та інших логістично-посередницьких організацій. У цій країні дрібні та середні посередники-оптовики об'єднуються в мікрорайонах у кооперативи, діють також центри оптової торгівлі, які створюються у великих містах і мають власний парк транспортних засобів і складські приміщення. Різноманітність логістично-посередницьких організацій, що діють на договірній основі із замовниками, які обслуговуються, створені в Німеччині. Вони особливо ефективні в промислових фірмах, де є нові системи управління матеріальними потоками і недостатньо складських площ.

Функціональною основою у взаємовідносинах промислових фірм і логістично-посередницьких організацій є комплекс послуг, які вони надають. Зокрема, вони розміщують замовлення на виробництво, беруть участь у рекламуванні продукції, яка виробляється, у роботі відділів маркетингу.

2. Особливо зросла роль логістично-посередницьких структур у забезпеченні постачальників і споживачів логістичними послугами з складської переробки продукції, розукрупнення, сортування, уніфікації під групування та пакування партій продукції.

Збільшення логістичних функцій у посередників викликає побоювання у замовників через відносно високу залежність їх від сторонніх організацій, скорочення сфери власної господарської діяльності та отримання прибутку. У зв'язку з цим окремі промислові компанії створюють спеціалізовані дочірні фірми для виконання логістичних посередницьких послуг.

3. Розвитку взаємозв'язків суб'єктів ринку характерне підвищення ролі закупівельно-збутових служб споживачів продукції і самих виробників, посилення їх взаємодії відповідно до інтересів виробників, споживачів і конкурентів з урахуванням вимог останніх.

У США та інших країнах збутова та закупівельна діяльність відповідно постачальників і споживачів продукції, з одного боку, та посередників, з іншого, поєднується, доповнюючи одна одну. За характером і різновидами форм діяльності, а також структурною побудовою логістично-посередницькі організації мають істотні переваги перед такими структурами промислових підприємств.

4. Разом з розукрупненням, автоматизацією логістичних посередницьких структур постійно розвиваються інтеграційні форми їх функціонування, які створюються на договірній або акціонерній основі, маючи короткотерміновий або довготерміновий характер, охоплюючи окремі або більшість послуг, що надаються логістичними організаціями.

Розвиток горизонтальних зв'язків логістичних посередників і підприємств сприяє переходу на акціонерну форму співпраці між ними. Наприклад, у Франції понад 25 % таких фірм об'єднані в акціонерні товариства.

5. Невід'ємним елементом організації логістично-посередницької діяльності промислових фірм є участь у ній державних органів управління. Це виявляється у використанні фінансово-кредитних важелів у реалізації координаційних функцій через державні центри та укладання державних контрактів, пов'язаних з виконанням цільових програм, що розробляються в США, Канаді, Японії, а також деяких країнах Західної Європи.

4.3. Основні типи логістичних посередників

На сьогоднішній день існує безліч глобальних компаній, що використовують в бізнесі глобальні логістичні ланцюги і канали: компанії шукають нові можливості на світових ринках, які проявляються в кращих фінансових і кредитних умовах, знижен-

ні логістичних витрат і т. п. Побудові глобальних логістичних ланцюгів сприяють міжнародні каналні посередники, до числа яких відносяться:

- компанії з управління експортно-імпортними операціями;
- зовнішньоторговельні компанії і представництва;
- агентські фірми;
- міжнародні транспортно-експедиторські фірми;
- компанії по упаковці товарів в експортно-імпортних операціях;
- транспортні компанії;
- митні брокери (представники);
- банки;
- страхові компанії;
- міжнародні логістичні центри; та ін.

Складність глобальної логістики полягає в тому, що компанії, виходячи на світовий ринок, повинні гнучко реагувати на постійно мінливі запити споживачів, здійснювати логістичний сервіс на оптимальному рівні. Сьогодні це практично неможливо без інтеграції з численними логістичними операторами-провайдерами. Розвитку глобальної логістики та її підтримки за допомогою надання логістичних послуг сприяють 3PL-, 4PL-, а в перспективі і 5PL-провайдери.

Логістика входить в життя українського бізнесу швидко та рішуче. Відповідно, з'являються і компанії, які можуть взяти пов'язані з нею задачі під свою відповідальність. Кількість операторів-провайдерів в Україні з кожним роком збільшується, збільшується і кількість операцій логістичного сервісу, які вони приймають на аутсорсинг.

Аутсорсинг у сфері логістики вже давно перестав бути ноу-хау: активний розвиток торгівлі, розширення ринків закупівлі (постачання) та збуту продукції викликали у більшості компаній необхідність залучення посередників в області організації доставки та складування вантажів. У свою чергу, найгостріша конкуренція між ведучими вантажоперевізниками змусила останніх шукати нові шляхи боротьби за клієнта, і одним із таких механізмів сьогодні стають послуги 3PL- і 4PL-операторів (провайдерів), тому що при зміні ролі логістики на міжнародному ринку – європейські провайдери третього рівня (3PL) є провідними на ринку з точки зору присутності і можливостей реалізації процесів, а

провайдери четвертого рівня (4PL) розробляють єдині рішення для керування комплексними мережами або окремими процесами усередині мережі; при створенні власної вартості беруть на себе деякі ланки ланцюга постачань і здійснюють керування усім бізнесом із залученням інших логістичних підприємств, наприклад, провайдерів 3-го рівня і провайдерів інформаційно-технологічних рішень.

Звернення до послуг аусорсингової компанії дозволяє організації-замовнику: зменшити терміни доставки та зберігання вантажів; суттєво знизити ймовірні ризики (у тому числі контролювати ситуацію у так названих форс-мажорних обставинах); зосередити увагу на основній діяльності; суттєво знизити витрати на забезпечення оптимальної роботи власного відділу логістики.

Якщо до всього перерахованого додати наявність якісної транспортної інфраструктури, повний контроль над документообігом при обліку та супроводі товарів, вміння знімати питання, які стосуються правової бази відношень держави та господарюючих суб'єктів, то саме такі функції та повинен виконувати професіональний PL-оператор.

За наявністю або відсутністю визначених вище послуг так класифікують сьогодні логістичні компанії на ринку (див. рис. 1).

На заході провайдерів логістичних послуг прийнято класифікувати в залежності від об'єму та змісту їх пропозицій. За ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількістю логістичних функцій, що реалізуються, а також рівня доступу до регіональних ринків збуту вони поділяються на:

First Party Logistics (1PL) – система, при якій усі операції виконує сама фірма-вантажовласник;

Second Party Logistics (2PL) – система, яка дозволяє надавати спектр традиційних послуг з транспортування та складування товару;



Рис. 4.1. Класифікація логістичних провайдерів на міжнародних товарних ринках

Third Party Logistics (3PL) – система, яка включає як традиційне складування, так і проміжне зберігання (так названий cross docking) вантажу, а також проектування та розробка інформаційних систем, використання послуг субпідрядників;

Fourth Party Logistics (4PL) – система, яка припускає злиття усіх організацій, які приймають участь в процесі постачання продукції. До задачі 4PL-провайдера входить планування, управління та контроль за усіма логістичними процесами компанії-замовника для досягнення більш довгострокових стратегічних цілей та розширення задач бізнесу;

Fifth Party Logistics (5PL) – система, яка являє собою так звану інтернет-логістику – це планування, підготовка, управління та контроль за усіма складовими єдиного ланцюга транспортування вантажів з допомогою електронних засобів інформації.

Порівняння функціональності різних типів логістичних провайдерів наведено у таблиці 4.1.

В основі класифікації провайдерів логістичних послуг лежить компетентність послуг та ступінь інтеграції з бізнесом замовника. Якщо логістика першої сторони (1PL,) має на увазі автономне управління товарними та інформаційними потоками вантажотримачем, то 3PL- та 4PL-оператори повністю втягнені в ланцюг постачання клієнта.

У перших двох (1PL, 2PL) випадках компанії пропонують звичайний перелік послуг, як і більшість українських фірм-перевізників. Інша ситуація з 5PL-провайдерами: вони використовують всесвітню мережу в якості єдиної віртуальної площини для виконання повного спектру логістичних задач.

До числа 3PL-провайдерів можна віднести ті організації, які, одвічно були лише підрозділами в компанії нелогістичного профілю, розрослися настільки, що відокремилися від «родини» та стали самостійною структурою. Найчастіше 3PL-провайдерами стають організації, чия діяльність напряму пов'язана з логістикою.

До 3PL-провайдера висуваються також такі вимоги як: мінімізація часу типових операцій (наприклад, часу, затраченого на вантажно-розвантажувальні роботи, включаючи оформлення усіх необхідних документів); можливість беззбиткової роботи у випадку падіння попиту на той чи інший товар, встановлення конкурентноздатних цін при наданні якісних послуг.

Таблиця 4.1

Порівняння різних типів логістичних посередників-

Параметр	Традиційний логістичний посередник	3PL-провайдер	4PL-провайдер
Послуги	Єдина функція	Багатофункціональність	Інтегрована багатофункціональність. Комплексність послуг
Доступ до ринків збуту	Місцевий, регіональний	Міжрегіональний	Глобальний. Доставка «від дверей до дверей»
Взаємовідносини в ланцюгах постачання	Разові угоди (контракт на рік)	Довготривалі відносини	Стратегічне партнерство
Конкурентоспроможність	Розрізнена	Кооперація логістичних посередників, формування альянсів	Декілька великих альянсів на ринку
Компетентність компанії	Багато активів, виконання окремих операцій	Зміщення від володіння активами до володіння інформацією	Акцент на управління інформацією, інтеграція на основі ІТ-рішень
Цінність компанії для клієнтів	Зниження витрат дякуючи оптимізації окремих функцій	Зниження витрат дякуючи комплексній оптимізації бізнес-процесів	Зниження витрат та оптимізація усіх бізнес-процесів дякуючи інтеграції ланцюга постачань

Розроблено авторами.

У функції 3PL-провайдера входить організація перевезень, облік і управління запасами, підготовка експортноімпортової і фрахтової документації, складське зберігання, обробка вантажу, доставка кінцевому споживачу.

- 3PL-провайдер повинен мати у власності (або орендувати):
- якісний автопарк (транспорт різного тоннажу) для перевезення як крупно, так і малогабаритних вантажів;
- склади (за загальноприйнятою класифікацією складських приміщень – не нижче класу «В») для зберігання будь-яких товарів (від меблів до автомобільних покривів);

- регіональну складську мережу для роботи з філіями компанії-замовника.

Сучасний 3PL-провайдер використовує централізовану комп'ютерну базу даних для управління процесом надання послуг і контролю. У договорі 3PL-провайдери зазвичай вказують умови виплати замовнику компенсації (наприклад, якщо не вдасться впоратися зі своїм завданням згідно з установленими нормативами), тобто беруть на себе ризики.

Щоб показати ступінь відмінності 4PL-провайдера від 3PL-провайдера, нерідко приводять таке порівняння: 3PL – це труд на основі натурального господарства, коли розрахунок відбувається послугою або натуральним продуктом, а 4PL – це ремісне виробництво, де в якості оплати прийнятий грошовий еквівалент. Основними організаційними, які відрізняють 4PL-провайдера від інших попередників, є наступні взаємодіючі між собою структури: відділ закупівель, діяльність якого охоплює увесь спектр ділових контактів з постачальниками продукції замовника, включаючи оформлення з ними договірних відносин.

4PL-провайдер має на увазі злиття функцій всіх організацій, що беруть участь у процесі поставки продукції. До завдання 4PL-провайдера входять планування, регулювання і контроль за всіма логістичними процесами компанії-замовника.

За організаційним принципом 4PL-провайдера від операторів нижчих рівнів відрізняє наявність в його структурі спеціалізованих підрозділів, таких, наприклад, як:

- відділ закупівель – охоплює весь спектр ділових контактів з постачальниками продукції замовника, включаючи оформлення з ними договірних відносин, а також займається вирішенням проблем з сертифікацією поставляється клієнту товару і його митним оформленням;

- відділ з управління запасами – відповідає за поповнення партій товарів на підставі інформації від замовника, а також контролює рівень продажів товару через точки реалізації;

- відділ бренд-менеджменту – проводить маркетинговий аналіз ринку для коригування продажів того чи іншого бренду підприємства-замовника.

Головна відмінність 4PL-провайдера – робота з організацією-клієнтом на основі ERP-системи. Ця система здатна звести до мінімуму ризики в ланцюжку створення доданої вартості замовника.

5PL-провайдери являють собою приклад інтернет-логістики – планування, регулювання і контроль за всіма складовими єдиного ланцюга транспортування і складування вантажів за допомогою електронних засобів інформації. 5PL-провайдери використовують Інтернет як єдину віртуальну майданчик для вирішення повного спектру логістичних завдань.

4.4. Роль логістичних посередників у міжнародних каналах розподілу на світових товарних ринках

Велике значення для компаній, які працюють на міжнародних ринках, мають так звані міжнародні каналні логістичні посередники, до яких зазвичай відносяться: міжнародні експедитори; глобальні транспортні компанії; компанії, які управляють експортними операціями; зовнішньоторговельні компанії та представництва; брокерські та агентські фірми; компанії, які упаковують товари в експортно-імпортних операціях; порти тощо.

Розвиток глобальної логістики супроводжується відпрацюванням правил формування глобальних логістичних ланцюгів:

- продавати глобально, але концентрувати виробництво і джерела ресурсів на одній території;
- зосереджувати виробництво в одному центрі, але купувати матеріали і компоненти по всьому світу;
- створювати підприємства з доведення продукції при русі по ланцюгу поставок в напрямку до споживача;
- обмежувати логістику, при роботі в глобальному просторі скорочувати довжину ланцюга поставок, тобто переважно купувати вихідні матеріали локально у місцевих постачальників і продавати продукцію місцевим споживачам.

Звернення глобальних компаній до послуг логістичних операторів обумовлює:

- краще відстеження ринків і запитів споживачів;
- зменшення операційних логістичних витрат;
- збільшення продуктивності і ефективності;
- підвищення ступеня адаптації до можливих змін навколишнього середовища;
- можливість прийняття системних і інтегрованих рішень;
- розширення доступу до виробництв світового рівня і лідируючим технологій;
- зменшення ризиків;

Таблиця 4.2

Аргументи на користь та проти звертання до посередників

Передумови самостійної реалізації завдань	Передумови делегування завдань
▪ прогнози витрат вказують на самостійне виконання як на більш дешеве рішення; ▪ наявне ноу-хау, а також обладнання і існуючий досвід є відповідними для характеристики виконуваних завдань; ▪ невикористаний потенціал підприємства є відповідним до вимог, пов'язаних з реалізацією даного діапазону завдань; ▪ потрібний продукт не є доступним на ринку або складність завдань у цій сфері вимагає перманентного нагляду за реалізацією; ▪ самостійна реалізація полегшує контроль господарювання запасами, а також нагляд за реалізацією поставок споживачам; ▪ переміщення продуктів даної діяльності є неможливим або ускладненим; ▪ проект або методи реалізації завдань є конфіденційними; ▪ необхідним є збереження незалежності від зовнішніх постачальників.	▪ прогнози витрат вказують на закупівлю продуктів як на більш дешеве рішення; ▪ місце, обладнання і вміння є непристосованими для реалізації даного діапазону завдань; ▪ інвестиція не є корисною з причини невеликого масштабу даної діяльності або з причини значущих потреб у інвестиціях; ▪ попит на продукти підприємства (надавача доручення) виступає сезонно – прямування до поділу ризику; ▪ спеціалізовані постачальники мають знання, досвід і обладнання, які уможливають досягнення вищої якості реалізації даного діапазону завдань; ▪ виступає потреба концентрації на основній діяльності підприємства (надавача доручення); ▪ бажаним є обмеження дій, реалізованих самостійно (наприклад, через рівень витрат).

Розроблено авторами.

• поліпшення якості і підвищення ступеня доступності трансакційної і управлінської інформації.

Спостерігаючи за мотивами (див. рис. 4.2), якими керуються підприємства, що приймають рішення про аутсорсинг, можна стверджувати, що у цьому питанні неподільно на першому місці

знаходиться назване обома сторонами бажання зменшення витрат логістики. Одночасно слід підкреслити важливість в аутсорсингу таких критеріїв, як уникнення інвестицій, збільшення гнучкості і використання синергійних ефектів в ланцюгу поставок.

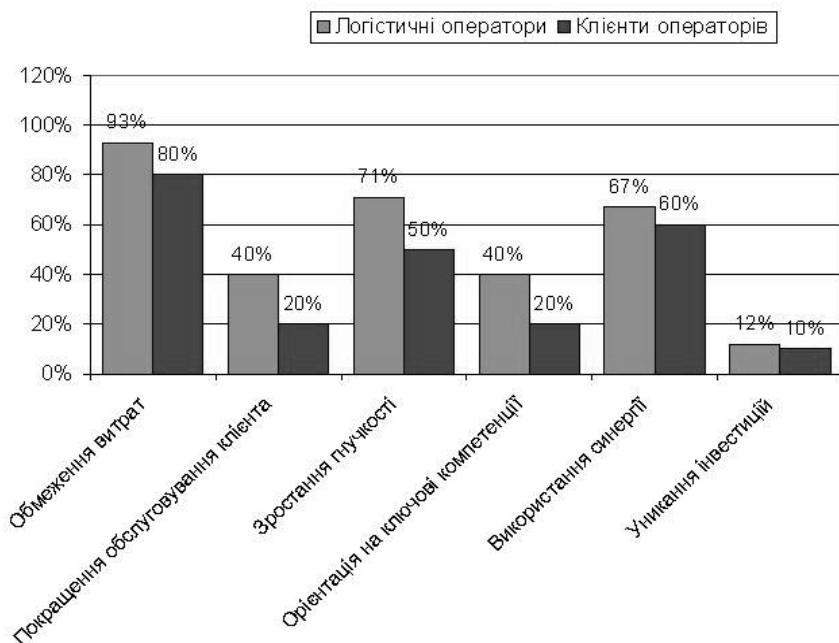


Рис. 4.2. Мотиви аутсорсингу в Європі

Загалом результати досліджень зарубіжних дослідників свідчать про ефективність діяльності логістичних послугонадавачів. Так, понад 60 % із 200 опитаних в Європі фірм вважають послуги з аутсорсингу успішними. Темпи росту європейських логістичних провайдерів на американському і європейському ринку складають 10 % на рік, а у майбутньому з урахуванням розвитку B2C цей показник буде перевищений.

В останній час можна побачити:

- ріст попиту на логістичні послуги, пов'язаний з розвитком торгівлі й збільшенням вантажопотоків;
- появу нових взаємодоповнюючих логістичних послуг;
- збільшення частки логістичних послуг, переданих на аутсорсинг професійним логістичним компаніям – «контрактна логістика»;

- ріст попиту на комплексне логістичне обслуговування відповідно до концепцій поставок «від дверей до дверей», «точно в строк» і т.п.;

- надання й розвиток послуг управління товаропотоками (Supply Chain Management – SCM);

- стандартизацію й сертифікацію логістичних послуг відповідно до міжнародних вимог.

Найбільш перспективні шляхи розвитку ринку контрактної логістики:

- комплексне логістичне обслуговування клієнта – повний «аутсорсинг» логістичних послуг;

- розвиток мережних логістичних провайдерів, що надають типові комплексні послуги клієнтам;

- розвиток логістичних провайдерів рівнів 3PL і 4PL, що здійснюють стратегічне управління всього логістичного складового бізнесу клієнта й керування іншими логістичними компаніями;

- розвиток стратегічного партнерства з виробничими й торговельними компаніями.

На міжнародному ринку логістики можна виділити також наступні параметри розвитку :

- глобалізація й, як наслідок, посилення позицій гравців з розвинутою логістичною мережею. У зв'язку з розвитком ринків, підвищуються вимоги відправників вантажу до логістичних провайдерів (ЛП). Бажання працювати з одним ЛП обумовлене наявністю в нього побудованої логістичної мережі з великою територією покриття.

- консолідація логістичних провайдерів. Консолідація ЛП викликана необхідністю збільшувати кількість надаваних послуг і розширюватися територіально. Складається враження, що в підсумку на ринку залишаться два-три великих ЛП, що захопили більшу його частку. Однак це оманне враження. На ринку, як і раніше, буде діяти велика кількість компаній. При цьому конкуренція між ними залишиться на високому рівні.

- регіоналізація логістичних ланцюгів. Не зважаючи на процеси глобалізації й розвиток світової торгівлі, у міжнародній логістиці спостерігається тенденція до розвитку логістичних ланцюгів усередині окремого регіону. Розвиток регіональної дистрибуції обумовлений, насамперед, збільшенням вартості

транспортування, необхідністю скорочення часу доставки й виникненням нових ринків споживання.

- автоматизація ланок логістичного ланцюжка. Роль ІТ-технологій у справжніх 3PL сервісах продовжує рости. Впровадження ІТ-технологій – необхідний елемент підвищення сервісу обслуговування. Роста частка аутсорсингу в сфері логістики, тому що не всяка компанія погоджується виділити значні фінансові ресурси своєму логістичному департаменту на впровадження нових технологій.

- ріст популярності лізингу. Лізинг майна замість володіння дозволяє компаніям продавати їхні майнові активи й більш ефективно використовувати капітал. Короткі лізингові контракти дають можливість швидко адаптуватися до ринку. Контракт на строк від одного до трьох років – самий затребуваний орендний строк у відправників вантажу.

- ріст транспортних витрат. Існують дві основні причини збільшення транспортних витрат: підвищення цін на паливо, і ріст дорожніх зборів; інтенсифікація частоти перевезень для забезпечення необхідного сервісу.

Отже, аналіз тенденцій у сфері використання послуг логістичних провайдерів в європейських країнах показує, що більшість гравців даного ринку намагається максимально розширити спектр своїх послуг. Пояснюється це зростаючим попитом на комплексне обслуговування. Клієнти вимагають від логістичних посередників надання більш широкого та вичерпного набору послуг, оскільки хочуть співпрацювати тільки з одним провайдером в ролі ведучого логістичного менеджера.

4.5. Участь логістичних посередників у подоланні штучних економічних бар'єрів. Мінімізація комерційних ризиків та витрат

Ознакою сучасної світової економіки є розгортання процесів глобалізації, які суттєво впливають на систему міжнародних економічних відносин, і водночас на розвиток національних економік та вимагають відповідної трансформації ланцюгів поставок.

Зусилля логістичних посередників та логістичних підрозділів підприємств, які беруть участь в ланцюгах поставки спрямовані на подолання різних об'єктивних і суб'єктивних перешкод що пов'язані зі станом світових ринків, фінансуванням, органі-

зацією дистрибуційної мережі та недосконалістю законодавства. Такі перешкоди називають бар'єрами міжнародної логістики.

Сучасні британські вчені в галузі міжнародної логістики Джонсон Д.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л. та Мерфі П.Р. виділяють чотири основні групи бар'єрів:

1. Ринкові, які пов'язані з конкурентною боротьбою за джерела сировинних ресурсів, енергії, робочої сили, за ринки збутів товарів. Ці бар'єри встановлюють транснаціональні компанії (ТНК) за рахунок цінової політики, за рахунок інформаційного тиску, лобіювання своїх інтересів на законодавчому рівні через парламенти окремих держав.

2. Фінансові, які пов'язані з податковою, митною та торгівельною політикою держави, інвестиційною політикою, банківськими ставками та курсами валют.

3. Бар'єри дистрибуції, які пов'язані з неможливістю організації дистрибуційної мережі. Інколи блокування ринку відбувається з боку фірм конкурентів з інших країн, а інколи – з боку фірм – конкурентів власної держави, які використовують монополне право;

4. Нетарифні бар'єри – це певні правила, які зменшують імпорتنний потік товарів (посилення контролю до якості продукції, вимог до упаковки та маркировки, підвищення санітарних норм).

Для подолання таких бар'єрів трансформують ланцюги поставок, створюючи адаптовані міжнародні логістичні системи за участю різних логістичних посередників, які дозволяють подолати ризики бар'єрних перешкод і мінімізувати витрати.

Ризиками в логістиці називають відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів, внаслідок порушення динамічної стійкості системи логістики підприємства для досягнення оптимального економічного ефекту. Тобто, ризики в логістиці об'єднують в собі різні види ризиків всіх складових ланок і елементів як в процесі матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, так і в процесі власне управління ризиками, що виникають у логістичній системі.

Несприятливою ситуацією чи невдалим результатом при цьому можуть бути:

- упущена вигода;
- збиток або втрата власних коштів;

- відсутність результату – ні прибутку, ні збитку;
- недоотримання доходу або прибутку;
- подія, яка може призвести до збитків або недоотримання доходів у майбутньому.

Таким чином можливо виділити чотири основних види ризиків:

1. комерційні ризики, безпосередньо пов'язані з економічним аспектом діяльності підприємства (невиконання фінансових зобов'язань партнерів, нераціональні закупівлі, зрив поставок, порушення термінів поставки і т. п.);

2. господарсько-правові ризики – у зв'язку з настанням цивільної відповідальності, що виникла з причини збитку, нанесеного юридичними або фізичними особами в процесі логістичної діяльності;

3. технічні ризики – ризики, пов'язані з експлуатацією технічних засобів;

4. форс-мажорні ризики, що характеризуються повною непередбачуваністю прояви.

Для того, щоб уникнути, передбачити або просто мінімізувати виникнення ризиків, для підприємства важливо навчитися управляти ризиками.

Управління ризиками логістичної системи – це сукупність методів, функцій та етапів процесу логістичного циклу, успішне застосування яких дозволяє запобігти або знизити ризики до мінімального рівня і забезпечити стійке функціонування і розвиток логістичної системи підприємства.

Основним і більш широко поширеним способом мінімізації ризиків, до якого вдаються як міжнародні перевізники, так і перевізники при внутрішніх рейсах є страхування. Але, слід мати на увазі, що ніяке страхове відшкодування не в змозі повністю відшкодувати збиток, обумовлений тим чи іншим ризиком, тому крім прямого, неминучий і непрямий збиток. Страхового відшкодування виявляється недостатньо для повної ліквідації збитку. Тому завдання логістів полягає в недопущенні настання страхового випадку.

Розвиток логістичного сервісу вимагає від підприємств, що працюють в цьому сегменті ринку, постійної уваги до конкурентної боротьби. Ця боротьба ведеться в умовах підвищених ризиків в сегментах ланцюгів поставок готової продукції. Одним

із напрямків вирішення цієї проблеми може стати збереження та розширення наявної клієнтської бази за рахунок мінімізації витрат та управління характеристиками якості логістичних послуг споживачам у відповідності з вимогами стандартів ISO на основі ризик – орієнтованого мислення при прийнятті рішень. Враховуючи особливості логістичних послуг в умовах глобалізації світової економіки, дослідження впливу стандартів ISO на ефективність роботи компаній логістичного сервісу є важливим та актуальним.

Для управління організацією на всіх рівнях фундаментальне значення має ризик-менеджмент. Для належного втілення управління ризиками розроблені стандарти ISO серії 31000, а саме: ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT; ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (IEC/ISO 31010:2009, IDT); ISO / TR 31004:2013 «Менеджмент ризиків. Керівництво по впровадженню ISO 31000».

Ці документи пропонують більш чітке керівництво, яке допоможе організаціям використовувати принципи управління ризиками для поліпшення планування і прийняття більш ефективних рішень.

Стандарти ISO серії 31000 не призначені для сертифікації, але є корисними для організації для реалізації ризик-орієнтованого мислення.

Стандарт ISO 28000:2007 – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) у відповідь на потребу світового бізнес співтовариства в зміцненні безпеки вантажів, транспортних засобів та об'єктів транспортної інфраструктури від загроз тероризму, контрабанди і розкрадань. Основне завдання стандарту ISO 28000: 2007 полягає в зміцненні транспортної безпеки та уніфікації вимог до систем менеджменту безпеки (СМБ).

Організації можуть створювати власний підхід, сумісний з існуючою системою, а впроваджена на підприємстві система управління якістю може бути використана як основа для впровадження майбутньої системи управління безпекою відповідно до вимог стандарту ISO 28000.

Крім того, стандарт ISO 28000 – це єдиний опублікований міжнародний стандарт, на відповідність вимогам якого прово-

дять сертифікацію і який встановлює цілісний, заснований на оціненні ризику підхід до управління ризиком, пов'язаним з будь-якими руйнівними інцидентами в ланцюзі постачання «до, під час і після».

Не дивно, що все більше і більше галузей використовують стандарт ISO 28000. Нижче наведено декілька прикладів різних галузей промисловості щодо упровадження стандарту ISO 28000 та сертифікації відповідності його вимогам: DP World – перше підприємство, яке сертифікувало морський термінал, планувало до 2017 року завершити сертифікацію на відповідність вимогами стандарту ISO 28000 всієї своєї мережі, що складається з 48 терміналів у 31 країні по всьому світові, а також C-TPAT4 членство. Його європейські термінали також було сертифіковано як уповноважені економічні оператори (AEO) Європейського Союзу. Port of Houston Authority, один з найбільших у світі портів, був також першим у світі портом, який пройшов сертифікацію на відповідність вимогам стандарту ISO 28000.

Основні переваги впровадження стандартів ISO:

- оптимізація системи адміністрування, відповідної сучасним вимогам технології і безпеки;
- зміцнення позитивного іміджу компанії перед регулюючими органами та зацікавленими сторонами;
- підвищення рейтингу надійності серед партнерів по бізнесу;
- зниження схильності страхових ризиків;
- конкурентні переваги в діловому співробітництві з організаціями, що працюють з дорогою активами.

4.6. Оцінка якості логістичного обслуговування міжнародної торгівлі

Якість сервісу – є ключ до комерційного успіху. Світова практика виробила правила організації ефективного сервісу, суть яких складається в наступному.

Сервіс повинний бути обіцяний покупцю. Інакше кажучи, текст з описом змісту сервісу, що робиться підприємством, повинний бути доведений до покупців даного сегмента ринку. Попередньо варто вивчити, який саме рівень сервісу покупці цього сегмента вважають відмінним.

Гарантії сервісу і його якостей повинні бути більшими, чим очікує покупець. У цьому випадку вони викликають позитивні

емоції і прагнення продовжувати контакт із джерелом таких емоцій. Будь-які, навіть скороминущі, контракти з покупцем повинні розвивати і закріплювати позитивну оцінку покупцем служби сервісу підприємства.

Персоналу служби сервісу варто ясно представляти, яке саме якість роботи від нього очікують. Для цього повинні бути розроблені стандарти обслуговування для кожного співробітника служби. Під стандартами обслуговування розуміються правила роботи співробітників сервісного комплексу (центр-центру-сервіс-центра). Ці правила обов'язкові для виконання, щоб гарантувати високу якість усіх операцій і задовольняти вимоги споживачів.

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити систему сервісу, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного обслуговування. Розрахунок даного показника виконують по наступній формулі:

$$\eta = \frac{m}{M} * 100\%$$

де: η – рівень логістичного обслуговування;

m – кількісна оцінка об'єму логістичного сервісу, що фактично надається;

M – кількісна оцінка практично можливого об'єму логістичного сервісу.

Для оцінки рівня логістичного обслуговування вибираються найбільш значущі види послуг, тобто послуги, надання яких пов'язане із значними витратами, а ненадання з істотними втратами на ринку.

Рівень обслуговування споживачів визначається ефективністю логістики, критерії якої наступні:

- термін постачання – проміжок між датами видачі і виконання замовлення;

- точність постачання – оцінка вірності постачальника узгодженим термінам. Вона є мірою надійності і довіри, які клієнт проявляє до виробника продукції;

- готовність до постачання – узгодженість і підтвердження терміну виконання замовлення постачальником відповідно до побажань клієнта;

- якість постачань – характеристика частки замовлень, виконаних відповідно до замовлення (специфікацією) клієнта;

- інформаційна готовність – готовність підприємства видати всю запрошену споживачем інформацію щодо продукції, що поставляється йому;

- гнучкість – готовність підприємства виконати зміни, що вносяться клієнтом, в раніше оформлене замовлення.

Рівень обслуговування можна оцінювати також і за допомогою показника η – доцільний рівень обслуговування, тобто зіставляючи час на виконання логістичних послуг, що фактично надаються в процесі постачання, з часом, яке необхідно було б витратити у разі надання всього комплексу можливих послуг в процесі того ж постачання.

Істотним показником сервісу є рівень обслуговування η , який визначається співвідношення:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i}$$

де: n – фактична кількість послуг, що надаються;

N – кількість послуг, яка теоретично може бути надана;

t_i – час на виконання i -тої послуги.

Таким чином, $\sum_{i=1}^n t_i$ – сумарний час, що фактично витрачається на надання послуг. А $\sum_{i=1}^N t_i$ – час, який теоретично може бути витрачений на виконання всього комплексу можливих послуг.

Сучасний підхід до оцінки економічної ефективності логістичного обслуговування ґрунтується на концепції загальних витрат логістики. Згідно цієї концепції такі витрати включають всі витрати, необхідні для забезпечення потреб логістики, а витрати на логістичний сервіс є витратами, пов'язаними з наданням споживачеві комплексу послуг, супутніх продажу. При цьому логістичний сервіс орієнтований, перш за все, на забезпечення балансу між якістю обслуговування споживачів і супутніми витратами.

За час розвитку логістики в економічно розвинених країнах

сформувалася система показників, що загалом оцінюють її ефективність і результативність. До них зазвичай відносяться:

- економія загальних логістичних витрат;
- підвищення якості логістичного сервісу;
- скорочення тривалості логістичного циклу;
- підвищення продуктивності праці в логістичній системі;
- повернення інвестицій в логістичну інфраструктуру і т.д.

Логістичний сервіс характеризується трьома найважливішими показниками: корисністю, оперативністю, якістю. Логістичні витрати і логістичний сервіс, як правило перебувають у прямо пропорційній залежності. Якісний сервіс завжди є досить дорогим, і зростання витрат, за звичай, тільки поліпшує його.

Для оцінки якості логістичного обслуговування застосовуються наступні критерії:

- надійність поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів;
- гнучкість поставки;
- наявність запасів на складі постачальника;
- можливість надання кредитів, а також ряд інших.

Таким чином можна запропонувати форму звітності про рівень логістичних витрат – сервісу та класифікацію оцінних показників логістичного обслуговування торговельних підприємств. Ця звітність показує співвідношення річних витрат у інтегрованих логістичних активностей: закупівля та фізичний розподіл, а також рівень логістичного сервісу у заданому періоді часу в порівнянні з попереднім і відносно конкурентів.

Література для поглибленого вивчення

1. Коммерческая логистика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / ред. А.А.Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2013. 408 с.
2. Бауэрсокс Дональд Дж., Дж. Клосс Дейвид. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москв.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
3. Белоусов А.Г., Стаханов Д.В., Теренина И.В. Управление материальными запасами: учебное пособие. Ростов-на-Дону: РГСУ, 1999. 88 с.
4. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Москва: МТ-Пресс, 2001. 268 с.
5. Борисова В.В. Проблемы логистики межрегионального товарообмена: монография. Ростов-на-Дону: РГЭА, 2001. 174 с.

6. Гаджинский А. М. Логистика: учебник. Москва: ИТК «Дашков и К.,» 2006. 432 с.
7. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2001. 200 с.
8. Джонсон, Джеймс С., Вуд Дональд Ф., Вордлоу Дэниел Л., Мерфилл Поль Р. Современная логистика. М.: Вильямс, 2004. 624 с.
9. Добрынина Д.А. Современные решения в складской логистике. Логистика: проблемы и решения. – 2006. №1. С. 46-54.
10. Дыбская В.В. Логистика складирования для практиков: монография. Москва: Альфа-пресс, 2005. 208 с.
11. Дыбская В.В. Управление складом в логистических системе. – Москва: КИА-центр, 2000.
12. Радченко А. Аутсорсинг логистических услуг. Транспорт і логістика. 2008. №9. С.50-52.
13. Стеценко Л. Как управляют рынками. Дистрибуция и логистика. 2004. №8. С.20-24.
14. Румянцева Н. Оптимизация каналов распределения. Дистрибуция и логистика. 2005. №3. С.22-24.
15. Голоцван Л. Классификация логистических операторов. Дистрибуция и логистика. 2006 №3. С. 6-11.
16. <http://front.stellage1.ru>
17. Міжнародна торгівельна діяльність: підручник / наук.ред. В.В. Рокоча. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с.

Вибір міжнародної конкурентної стратегії підприємства-посередника та її оцінка

5.1. Процедура розробки конкурентної стратегії посередника

У ринковому середовищі кожне підприємство-посередник веде конкурентну боротьбу, спираючись на конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія підприємства – це стратегія його адаптації до умов конкуренції, що постійно змінюються, або ж це стратегія, що спрямована на покращення його довгострокової позиції на ринку

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства-посередника складається з певних етапів:

На першому здійснюється моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку. Цей етап передбачає дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, ступеня інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, рівня «вхідного бар'єру».

Другий етап – це оцінка конкурентоспроможності підприємства-посередника, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку. Суть етапу – у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, та його конкурентних переваг, які забезпечать йому успішне функціонування і довгострокове випередження конкурентів на зовнішньому ринку.

На третьому етапі – визначається місія діяльності посередника та стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю посередника за для уточнення механізму функціонування підприємства.

Четвертий етап передбачає реалізацію стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю посередника, його завдання – виявлення засобів досягнення поставлених цілей. Процес реалізації стратегії управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства складається з визначення поточних зав-

дань, виконання запланованих дій, створення, підтримування та розвитку ринкових чинників успіху, а також ключових компетенцій і конкурентних переваг.

На п'ятому – завершальному – етапі здійснюється оцінка і контроль реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю на зовнішньому ринку. Підприємство-посередник відстежує отримані результати діяльності і порівнює їх з поставленими конкурентними стратегічними цілями. На основі цього визначаються основні відхилення і розробляються коригуючі дії. Врешті етап пов'язаний з оцінкою ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю в цілому.

5.2. Базові конкурентні стратегії підприємства-посередника.

Жодна фірма не в змозі досягти конкурентних переваг за всіма комерційними характеристиками товару та шляхами його просування на ринок. Відтем необхідним стає вибір пріоритетів та розробка стратегії, яка найбільше відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації та уможливило використання сильних сторін діяльності. На відміну від тактичних дій на ринку, ***стратегія націлена на забезпечення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.*** Технологія її розробки являє собою комплекс процедур. ***Їх основу складають базові стратегії конкуренції та орієнтація на довгострокові конкурентні переваги, оскільки конкуренція в силу своєї динамічності потребує розробки адекватних та гнучких правил реагування.***

Стратегічне мислення не позбавлене помилок, які допускаються під час розробки стратегії. Насамперед це стосується помилок під час розробки стратегії. Вони є наслідком невірної уявлення про ринок як найбільш перспективний з точки зору конкуренції. Зосередження підприємства на цьому питанні може призвести до невпрахування інших параметрів стратегії конкуренції. З іншого боку, підприємства-посередники часто недостатньо уваги приділяють визначенню терміну використання обраної стратегії.

Отже, будь-яке підприємство розробляє і використовує свою власну стратегію, яка залежить від особливостей його діяльності та поставлених цілей. Джерелом для розробки стратегії є базові стратегії конкуренції. Саме вони складають основу конкурентної

поведінки підприємства на ринку, описуючи схему забезпечення переваг над конкурентами та формуючи стратегію управління підприємством. На практиці виділяють п'ять базових стратегій конкуренції, які перелічені. Вони мають певні переваги, так і недоліки (рис.5.1). Через це, при виборі стратегії підприємство- посередник має зважити сильні та слабкі сторони кожної з посередників стратегії і визначити їх можливостей використання в умовах ринку.

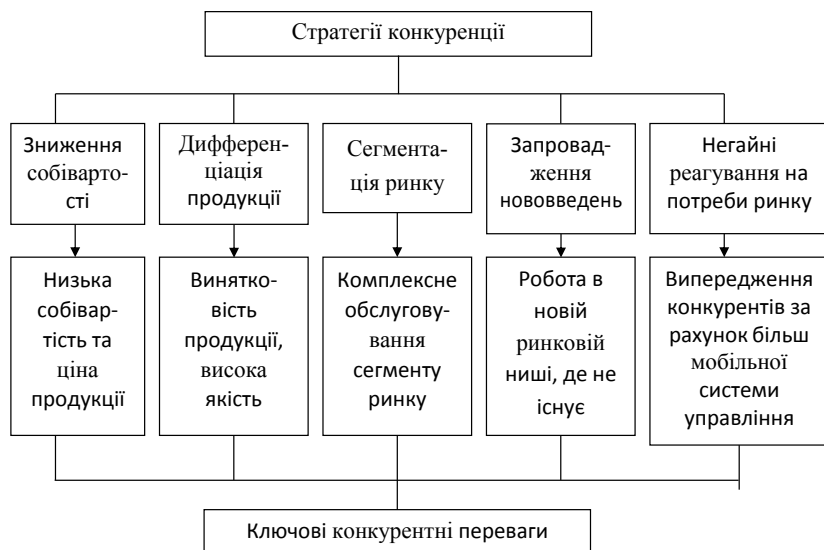


Рис. 5.1. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Стратегія зниження собівартості продукції орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції, що зазвичай є більш ефективним та потребує менших затрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної проодукції. В цьому процесі зацікавлені і посередники.

Стратегія дифференціації продукції заоснована на спеціалізації у виробництві особливої (іноді унікальної) продукції, яка є модифікацією стандартизованого виробу. Така продукція є незамінною для споживачів у тому випадку, коли стандартизовані вироби їх не задовільняють.

Якщо перші дві стратегії орієнтовані на обслуговуванні всього ринку, то **стратегія сегментування** спрямована на забезпе-

чення переваг над конкурентами в певному і часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, демографічного, психологічного та інших принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що фірма може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розсосереджують свої ресурси по всьому ринку. При цьому посередники теж не залишаються осторонь.

Під час використання **стратегії введення нововведень**, підприємства зосереджують свої зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектування необхідних, але невідомих до цього часу видів продукції тощо. Головна мета – визначити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала. В таких нішах зацікавлені і посередники.

Підприємства, які реалізують **стратегію негайного реагування на потреби ринку**, націлені на максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних областях бізнесу. Головний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, які є найбільш рентабельними в поточних ринкових умовах.

Підприємство-посередник може здійснювати як внутрішню, так і зовнішню сегментацію ринку. Внутрішня сегментація полягає у тому, що підприємство працює лише на певному сегменті внутрішнього ринку, за рахунок чого воно й отримує свої конкурентні переваги, адже обслуговуючи лише певний цільовий сегмент ринку, підприємство має менші витрати, ніж конкуренти, які намагаються обслуговувати весь ринок.

Зовнішня сегментація ринку є необхідним у випадках, коли підприємство розширює діяльність за межі своєї країни. Такий вид стратегії сегментування ринків набуває глобального характеру, відтак стратегію можна назвати глобальною. Якщо підприємство виходить на світовий ринок, то для нього більш притаманною є глобальна стратегія.

Першим етапом у процесі розробки глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який є похідним від оцінки трьох параметрів: ресурси компанії, її конкурентоспроможність і привабливість ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб вступу до ринку – від експорту до варіантів, які пов'язані з більш високим ступенем ризику та прибутковості.

5.3. Оцінка ресурсів фірми задля реалізації ключового стратегічного рішення

Оцінка ресурсів фірми означає оцінку її фінансового стану (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1

Показники оцінки фінансового стану підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Показники структури капіталу:		
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}} \quad (1.1)$	$\geq 0,7$
Коефіцієнт запозичених коштів	$\frac{\text{позичковий капітал}}{\text{валюта балансу}} \quad (1.2)$	$\leq 0,3$
Показники платоспроможності фірми:		
Коефіцієнт поточної платоспроможності	$\frac{\text{короткострокові активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (1.3)$	2
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	$\frac{\text{грошові кошти}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (1.4)$	$\geq 0,2 - 0,5$
Показники ділової активності фірми:		
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	$\frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середній в період підсумок балансу}} \rightarrow \max \quad (1.5)$	Max
Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середній залишок готової продукції}} \rightarrow \max \quad (1.6)$	Max
Показник рентабельності фірми:		
Рентабельність продаж	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{дохід від реалізації}} \quad (1.7)$	Max

Джерело: специфічні запити споживачів даної країни

Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни – контрагента. Це пояснюється тим, що включення додаткового ринку у портфель компанії вимагає не тільки початкового капіталу, але й значних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства протягом певного часу.

Для зменшення ризику при виході на новий ринок застосовується процедура первісної перевірки, яка включає оцінку:

- потенціалу ринку;
- ресурсів і конкурентоспроможності компанії;
- державної політики даної країни щодо торгівлі та інвестицій;
- рівня розвитку технології та ринкової інфраструктури в даній країні.

Пріоритетність кожної зі складових оцінки визначається певним порядком насамперед :

- компанія оцінює свої ресурси для визначення кандидатів контрагентів у світньому масштабі (якщо такі існують) з точки зору своєї продукції, та її переваг у плані конкурентоспроможності в інших країнах, потім оцінюється наявність керівних кадрів для здійснення зарубіжних операцій і нарешті наявність необхідного капіталу.

Найбільш ефективним методом оцінки є матричний метод. Він передбачає послідовне проходження трьох етапів:

- на першому етапі визначається конкурентоспроможність товару, з яким виходить на ринок підприємство-посередник, відносно товарів конкурентів:

1) визначаються локальні коефіцієнти конкурентоспроможності по технічних параметрах :

$$K_{tex} = \sum \lambda_i * b_i \rightarrow \max \geq 1 \quad (1.8)$$

λ_i – питома вага i -го параметру за експертними оцінками ($\sum \lambda = 1$)

b_i – технічні параметри

b_i = i -тий технічний параметр фірми / i -тий технічний параметр конкурента;

2) визначаються локальні коефіцієнти конкурентоспроможності по економічних параметрах:

$$K_{ekon} = \text{ціна споживання фірми} / \text{ціна споживання конкурента} \rightarrow \min \leq 1 \quad (1.9)$$

Якщо $K_{ekon} < 1$, то наш товар буде більш конкурентоспроможним на ринку за економічним параметром, ніж товар конкурентів.



Рис. 5.2. Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок

3) визначається інтегральний показник конкурентоспроможності свого товару по відношенню до товарів конкурентів:

$$K_{int} = K_{tex} / K_{кон} \rightarrow max \geq 1 \quad (1.10)$$

Після цього підприємство має зробити висновок – якщо $K_{int} \geq 1$, то його товар на даному ринку є більш конкурентоспроможним .

Другий етап починається з процесу «зовнішньої» перевірки, коли ринки вишиковуються в ряд залежності від їх відносної при-

вабливості у порівнянні з інтенсивністю конкурентної боротьби. На цьому етапі підприємство повинно визначити:

- умови конкуренції на певному ринку (досконала конкуренція, монополістична, олігополістична);
- головних конкурентів на визначеному сегменті ринку, частку ринку, яку вони займають.

Третій етап завершує процес зовнішньої перевірки, в результаті якої виробляють фактичну оцінку потенціального попиту на продукцію або послуги компанії і визначають ступінь розходження між потребами споживачів на цільовому і вітчизняному ринках. Після закінчення цього процесу число тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, повинно було скорочено до однієї або двох оптимальних точок вступу на ринок, виходячи з передбачуваного попиту на продукцію.

Тобто, після визначення ступення фінансової незалежності підприємства, рівня конкурентоспроможності його продукції та частки ринку, яку підприємство може зайняти серед своїх конкурентів, для підприємства також буде доцільним визначити ступінь вигідності діяльності підприємства саме на цьому ринку. Для цього підприємство повинно розрахувати та порівняти два показники.

Показник економічної ефективності реалізації експортних товарів являє собою відношення нетто (чистого виторгу) в іноземній валюті за реалізований товар до його собівартості в гривнях і обчислюється за формулою:

$$E_{\text{екон екс}} = V_{\text{нетто}} / Z_{\text{екс}}, \quad (1.11)$$

де $V_{\text{нетто}}$ – нетто (чистий виторг) в іноземній валюті, переведений у гривні за офіційним курсом;

$Z_{\text{екс}}$ – повна собівартість реалізованої на експорт продукції, грн.

Цей коефіцієнт показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню.

Варто також порівняти показники економічної ефективності експорту з показником ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку:

$$E_{\text{вн.рин. екс}} = (Q_{\text{екс}} * C_{\text{вн}}) / Z_{\text{вироб}} \quad (1.12)$$

де $E_{\text{вн.рин. екс}}$ – ефективність реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку;

$Q_{\text{екс}}$ – обсяг експорту у натуральному вираженні, од.;

$C_{\text{вн}}$ – ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку, грн.;

$Z_{\text{вироб}}$ – затрати на виробництво усієї партії експортної продукції, грн.

Якщо показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю і вищим, ніж показник ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то торгова операція для підприємства – посередника є вигідною.

Якщо показник $E_{\text{екон екс}} > 1$, а $E_{\text{екон екс}} > E_{\text{вн.рин. екс}}$, то експорт відповідних товарів є економічно вигідним. Звідси, слід шукати шляхи збільшення експорту даних товарів.

Нарешті, четвертий етап визначає спосіб виходу на ринок – від експорту до створення спільних підприємств (якщо йдеться про прямий експорт).

Таким чином, глобальна стратегія сегментації ринку є найбільш оптимальною для підприємства – посередника, зважаючи на те, що основним видом його діяльності є не виробництво продукції, а організація збутової діяльності великих підприємств – виробників. Дана стратегія передбачає, що підприємство – посередник може зосередити всі свої зусилля на дослідженні певних ринків, ранжувати їх на перспективні та неперспективні та налагоджувати зв'язки в найбільш стратегічних регіонах світу. Саме завдяки цьому невелике підприємство-посередник може зайняти свою ринкову нішу на світовій арені.

Література для поглибленого вивчення

1. Grigoriy Nechaev, Maxim Slobodyanyuk. Development of transport infrastructure in Eastern Ukraine and its interaction with the international transport corridors // Teka Kom. Mot. I Energ. Roln. – OL PAN, 2011, p. 95-101.
2. file C:/ Users /library/ Downloads/95 Teka 11 b. pdf
3. Rasamanie, M., Kanapathy, K. (2011). «The Implementation of Cost of Quality (COQ) Reporting System in Malaysian Manufacturing Companies: Difficulties Encountered and Benefits Acquired», International Journal of Business and Social Science, (2), 6: 243-247. URL:

4. [http://ijbssnet.com/journals/ Vol. 2 No. 6; April 2011/ 25. pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol.2No.6;April2011/25.pdf)
5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с.
6. В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник. Київ: Університет «КРОК» 2019. 215 с.

Проблеми становлення та розвитку міжнародної торговельно-посередницької діяльності в Україні

6.1. Передумови розробки оптимальних організаційних форм та структур у сфері торговельного посередництва

На всіх етапах розвитку вітчизняної економіки вибір каналів фізичного руху товару належав до найактуальніших завдань, що вирішуються у сфері матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) виробництва. Він здійснювався в основному за рахунок розмежування транзитних і складських поставок. При цьому виникали істотні відмінності в мотивації рішень, що приймаються посередниками оптової ланки і виробничими ланками.

Позиція посередників щодо складських поставок визначалася в основному величиною замовлень, що пред'являються споживачами, можливостями їх поєднання, досягнення загальних обсягів складських поставок, що забезпечують рівень доходів і наявності засобів для розвитку матеріально-технічної бази. При вирішенні задачі на вищих рівнях управління системою МТЗ частково використовувалися логістичні підходи – вибиралися варіанти, що відображають спроби оптимізації рівнів сукупних запасів продукції та витрат у процесі поставок, включаючи транспортне обслуговування.

Виробничі ланки, виступаючи як споживачі, вважали за доцільне для себе застосування складського поставок в тих випадках, коли виділені їм фонди на матеріальні ресурси не дозволяли замовляти продукцію безпосередньо підприємствам-виробникам згідно зі встановленими нормами транзитних поставок.

Слід зазначити, що при мотивації посередницьких ланок і підприємств-споживачів, їх інтереси до складських поставок у чомусь співпадали, що сприяло розвитку цього каналу руху товару. Тому спостерігалось систематичне зростання як обсягів

складських поставок, так і їх частки у загальному обороті продукції.

Проте, абсолютні та відносні обсяги складських поставок явно не відповідали вимогам інтенсивного економічного зростання, оскільки вони диктувалися, головним чином, прагненням споживачів «укластися у виділені фонди».

Сучасне становлення та розвиток торговельно-посередницької діяльності в Україні переживає ряд серйозних проблем:

1. Сучасна правова база регулювання торговельно-посередницької діяльності в Україні складається із фрагментів непрямих законів. В її основі лежать також відомчі нормативні акти, різні інструкції і положення. Однак в Україні замість комерційного кодексу діє Господарський кодекс, який не є суто комерційним кодексом, оскільки містить в собі норми адміністративного права.

2. Існуючі організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Вони часто мають вигляд деформованих копій зарубіжних структур, які важко вписуються в реальну вітчизняну практику.

3. Структура посередницьких фірм спрощені, нераціональна у функціональному плані. Це стосується перш за все бірж, аукціонів, дистриб'юторських, та консигнаційних фірм, брокерських контор.

4. У процесі формування знаходиться фінансово-економічний механізм функціонування торговельних посередників, визначаються фінансово-економічні важелі (ціни, процентні ставки, винагородження, пільги, стимули, податки), які ще не достатньо адаптовані до специфіки діяльності торговельно-посередницької діяльності. Не відрегульовані гарантії з боку посередника, його відповідальність перед контрагентами.

5. Низька професійна кваліфікація кадрів, що здійснюють посередницьку діяльність по реалізації крупномасштабних зовнішніх операцій, які складні в комерційному, фінансовому і правовому плані.

Для вирішення цих проблем вимагає, необхідність розробки оптимальних організаційних форм та структур у сфері торговельного посередництва, з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки.

6.2. Організаційно-правові проблеми ставлення та розвитку торговельно-посередницької діяльності в Україні

Найбільш складною і нерозв'язаною проблемою розвитку торговельного посередництва в Україні є слабка **правова база**.

Виходячи з того, що правова база регулювання торговельно-посередницької діяльності, як і всього економічного обороту, складається із фрагментів непрямих законів, різного роду, відомчих, нормативних актів, різних інструкцій і положень, таку базу неможливо вважати прийнятною.

Необхідні прямі закони, систематизовані **норми права**. Мова йде перш за все про прийняття Закону України «Про торгівлю». Такий закон буде сприяти ефективному регулюванню всієї сукупності відносин, які виникають у сфері торгівлі. Разом з тим, у будь-якому варіанті такий закон не в змозі охопити і тим більше регулювати багатоманітність аспектів торговельно-посередницької діяльності. В зв'язку з цим дуже важливо прискорити прийняття Цивільного (Комерційного) Кодексу, відобразивши у ньому **види договорів** торговельно-посередницької діяльності і регулювання договірних відносин. Як не парадоксально звучить, але сьогодні, по суті, відсутні норми регулювання таких специфічних договорів, як договір про надання права продажу товарів (не говорячи вже про кваліфікацію діяльності дистриб'ютерів, ділерів), договір консигнації, агентський договір, біржевий контракт, **договір лізингу**, договір аукціонного продажу та ін. Між тим на практиці операції в рамках таких договорів здійснюється досить широко.

Друга важлива причина, яка стримує розвиток торговельно-посередницької діяльності, носить **організаційний характер**. Сутність проблеми полягає в тому, що в Україні організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Вони часто мають вигляд деформованих копій зарубіжних структур, які важко вписуються в реальну вітчизняну практику.

Аналіз показує, що структура посередницьких фірм спрощена, нераціональна у функціональному плані. Це стосується перш за все бірж, аукціонів, дистриб'юторських та консигнаційних фірм, брокерських контор. У них «урізана» функціональна структура. В той же час вона універсальна. Пояснюється це дво-

ма причинами: по-перше, прагнення до економії коштів на функціонування посередницької фірми ; по-друге, загальна тенденція до універсалізації діяльності посередників.

Гостро стоїть питання про територіальну організацію посередників, їх спеціалізацію. Справа в тому, що одним з принципів функціонування більшості посередників являється розподіл територій. Це означає, що посередник територіально обмежений у своїй діяльності. Реалізація цього принципу потребує регулювання територіальної організації посередників, їх розмежування, спеціалізації та перегляду антимонопольного законодавства.

Говорячи про організацію торговельного посередництва слід акцентувати на ***проблемі кадрів***. Торгові посередники здійснюють крупномасштабні внутрішні і зовнішні операції, складні в комерційному, фінансовому і правовому плані. Але в силу відомих причин їх професійна кваліфікація низька. До того ж закладах освіти України кадри для торговельно-посередницької діяльності не готуються.

Нарешті проблема фінансово-економічного механізму функціонування торговельних посередників.

Механізм торговельно-посередницької діяльності в Україні тільки формується. У ньому тільки визначаються фінансово-економічні важелі: ціни, процентні ставки, винагородження, пільги, стимули, податки. Але ці важелі досить слабо адаптовані до специфіки діяльності торговельно-посередницької діяльності. Це відноситься перш за все до цін, знижок на об'єкти угод, ставок, платежів, деяких податків. До цього невідрегульовані гарантії з боку посередника, його відповідальність перед контрагентами.

Література для поглибленого вивчення

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
3. Пазинич В.І., Шулешко А.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 408 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция: учебное. пособие. Москва: Издательский дом «Вильямс». 2001. 495 с.

5. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність. Актуальні проблеми економіки. 2003. №8. С.145-154.

6. Pires, A. R., Cociorva, A., Saraiva, M., Casas Novas, J., Rosa, A. 2013. "Management of quality-related costs. The case of Portuguese companies", Total Quality Management & Business Excellence, (24), 7-8: 782-796.

7. Tye, L. H., Halim, H. A., Ramayah, T. (2011). "An exploratory study on cost of quality implementation in Malaysia: The case of Penang manufacturing firms", Total Quality Management & Business Excellence, (22), 12: 1299-1315.

Стратегічні напрямки і резерви підвищення конкурентоспроможності українського підприємства-посередника (металотрейдера ПП «Омега») на ринках Близького Сходу та Північної Африки

7.1. Загальна характеристика українського підприємства-посередника ПП «Омега»

Приватне підприємство «Омега» – регіональна компанія, що динамічно розвивається. ПП «Омега» є постачальником металопродукції – металотрейдером. Дане підприємство було створене у 2000 році, та за відносно короткий проміжок часу підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер та стабільний постачальник широкого асортименту металопродукції.

З дня заснування і дотепер основним профілем діяльності підприємства є оптова торгівля чорними і кольоровими металами в первинних формах та напівфабрикатах.

ПП «Омега» працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Варто навіть відмітити те, що близько 70% всієї продукції, яка реалізується підприємством, йде на експорт. Зважаючи на це, ПП «Омега» можна сміливо назвати експортоорієнтованим. Підприємство експортує металопродукцію за трьома географічними регіонами:

- країни СНД (Молдова, Білорусь);
- країни ЄС (Німеччина, Польща, Румунія);
- країни Близького Сходу та Південно-Східної Азії (Марокко, Туніс, Єгипет).

На складі підприємства знаходиться близько 100 сортотипорозмірів металопродукції, що дозволяє швидко реалізовувати замовлення, а також розширювати не лише ринки збуту, а й обсяги реалізації.

ПП «Омега» має в наявності та на замовлення металопрокати рядових та конструкторських марок сталі найбільших виробників України. ПП «Омега» працює в галузі оптових поставок металопродукції великих українських заводів. Постачальниками ПП «Омега» є провідні металургійні підприємства України, продукція яких суворо відповідає існуючим держстандартам і має всі необхідні сертифікати якості. Прямі контакти з виробниками дозволяють підприємству реалізовувати товари за найбільш сприятливими цінами для споживачів.

Підприємство співпрацює з промисловими підприємствами металургійної, машинобудівної, електромеханічної, енергетичної, хімічної та харчової промисловості. ПП «Омега» спеціалізується на продажу трубної продукції (водогазопровідні, профільні, електрозварювальні труби), металопрокату (арматура, балка сталева, катанка, квадрат, коло, швелер, кутник, смуга, дріт) та будівельних матеріалів (електродріт, цвях будівельний, сітка-рабиця).

7.2. Оцінки ефективності експортної діяльності підприємства ПП «Омега»

ПП «Омега» працює як на внутрішньому, *так і на зовнішньому ринку*. Варто навіть відмітити те, що близько 70% всієї продукції, яка реалізується підприємством, йде на експорт. Зважаючи на це, ПП «Омега» можна сміливо назвати експортоорієнтованим. Як відмічалось, *підприємство експортує металопродукцію за трьома географічними регіонами*:

- країни СНД (Молдова, Білорусь);
- країни ЄС (Німеччина, Польща, Румунія);
- країни Близького Сходу та Південно-Східної Азії (Марокко, Туніс, Єгипет).

Для оцінки ефективності експортної діяльності підприємства необхідно порівняти два показники:

- показник економічної ефективності реалізації експортних товарів (див. формулу 1.11);
- показник економічної ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку (див. формулу 1.12).

Для розрахунку першого показника слід використати доход, отриманий від експорту – 803250 грн. та сукупність всіх витрат підприємства, пов'язаних з експортом – 554625 грн. (85% від за-

гальної суми витрат, тому що частка експорту складає 85% від загального обсягу продаж). Для розрахунку другого показника необхідно врахувати дохід, який підприємство могло б одержати, якщо б працювало лише на вітчизняному ринку. Розмір такого доходу визначається шляхом множення обсягів реалізованої експортної продукції на середньозважену ціну в середині країни – 661241,85 грн.:

- сортовий прокат (63,69 тис. т за ціною 2980 грн./т) = 189617,4 грн.;

- арматура (23,353 тис. т за ціною 2640 грн./т) = 61651,92 грн.;

- балка (31,845 тис. т за ціною 3900 грн./т) = 124195,5 грн.;

- швелер (25,476 тис. т за ціною 4200 грн./т) = 106999,2 грн.;

- кутник (36,091 тис. т за ціною 3710 грн./т) = 133897,61 грн.;

- квадрат (14,861 тис. т за ціною 3020 грн./т) = 44880,22 грн.

При розрахунку другого показника дохід від реалізації на внутрішньому ринку необхідно розділити на витрати, пов'язані з реалізацією товарів – 620600 грн.

Розраховане значення обох показників представлено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Показники ефективності діяльності підприємства

Показник	Значення показника
1. Показник ефективності реалізації експортних товарів	1,44
2. Показник ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку	1,07

З даних табл. 7.1 видно, що обидва показники більше одиниці, що свідчить про економічну ефективність діяльності підприємства від реалізації металопродукції. Однак, перший показник значно більше другого, що вказує на більшу ефективність реалізації експортних поставок, тобто експорт металопродукції є більш вигідним для ПП «Омега». А це означає, що ПП „Нова Джет» необхідно шукати шляхи збільшення експорту металопродукції.

На сьогоднішній день найбільша частка експорту металопродукції ПП «Омега» припадає на країни Близького Сходу та Північної Африки (Марокко, Туніс, Єгипет) – 45% від загального обсягу експорту підприємства у 2018 році. Є сенс визначити

привабливість цих країн з точки зору експорту української металопродукції.

Країни Близького Сходу та Північної Африки з кожним роком стають основними ринками збуту для українських металургійних підприємств. Більшість підприємств перенаправляють збут з країн СНД в ісламські країни. Останнім часом країни даного регіону є найбільш перспективними ринками збуту металу. В східно-африканських країнах майже відсутній розвиток металургійної галузі. Однак, не зважаючи на відсутність власного виробництва металу, обсяги споживання металу в цих країнах є доволі значними. Так, протягом 2018 року цими країнами було спожито 45,5 млн. т металу, що на 31% більше, ніж у 2017 році, а також, зважаючи на темпи приросту споживання, очікується, що ця цифра сягне 73,3 млн. т металу у 2020 році. В структурі імпорту цих країн близько 60% припадає на металопродукцію.

Отже, для українських металургійних підприємств, в тому числі й для ПП «Омега», є дуже вигідним експорт металопродукції до країн Близького Сходу та Північної Африки.

7.3. Стратегічні напрямки діяльності ПП «Омега»

Для ПП «Омега» набагато простіше працювати на зарубіжному ринку, якщо існують певні економічні та політичні домовленості між урядом України та урядом певної іноземної країни. Тому варто розглянути більш детально політичну співпрацю між урядом України та урядами Єгипту, Марокко та Тунісу, а також економічну ситуацію в цих країнах.

Між Україною та Єгиптом підписано 34 міждержавні, міжурядові та міжвідомчі угоди, які регулюють двосторонні відносини в різних сферах співробітництва (політичній, економічній, торговельній, культурній тощо). Також між двома країнами підписано меморандум про співпрацю органів юстиції, відповідно до якого країни надають взаємодопомогу в розробці вітчизняного законодавства згідно з міжнародними нормами та стандартами.

В 2007 році між Україною та Марокко підписано угоду про створення міжурядової комісії з питань торговельно-економічної, науково-технічної та культурної співпраці.

Між Україною та Тунісом підписано 10 двосторонніх угод, які були укладені від дня встановлення дипломатичних відносин між обома країнами. Маючи взаємний інтерес, сторони розви-

вають двостороннє торговельно-економічне та науково-технічне співробітництво. Договірною-правову базу цих відносин становлять 4 двосторонні угоди, що є чинними до теперішнього часу, та ряд протоколів між конкретними партнерами.

За рівнем економічного розвитку ці країни мають такі показники:

- ВВП на душу населення:
 - Єгипет – 4895 дол. США;
 - Марокко – 5765 дол. США;
 - Туніс – 8975 дол. США.
- Рівень інфляції:
 - Єгипет – 4,3%;
 - Марокко – 4,2%;
 - Туніс – 4,5%.
- Рівень безробіття:
 - Єгипет – 20%;
 - Марокко – 17%;
 - Туніс – 14%.

Отже, за рівнем ВВП на душу населення ці країни хоча і не входять до десятки кращих країн світу, проте, ВВП на душу населення в Тунісі більше, ніж в Україні (7832 дол. США). Рівень інфляції в цих країнах трохи вищий за європейські країни, але значно менший порівняно з країнами СНД. Загалом, за рівнем економічного розвитку ці країни є не найкращими в світі, але і не найгіршими.

З короткого огляду цих трьох країн, зважаючи на їхню потребу в металопродукції та враховуючи політичні домовленості між цими країнами та Україною, можна констатувати, що ці країни є доволі привабливими для ПП «Омега» з точки зору експорту металопродукції. Також, доволі важливим є той факт, що починаючи з 2018 року, коли ПП «Омега» почало експортувати металопродукцію до цих країн, його рентабельність збільшилась майже в два рази порівняно з 2017 роком. Кожного наступного року рентабельність ПП «Омега» постійно зростала, і у 2018 році збільшилась ще в два рази порівняно з 2017 роком за рахунок збільшення обсягів експорту до країн Близького Сходу та Північної Африки. Тобто, спостерігається взаємозалежна тенденція: збільшення обсягів експорту ПП «Омега» до країн Близького Сходу та Північної Африки призводить до збільшення рентабельності підприємства. **Таким чином, стратегічним на-**

прямою діяльністю ПП «Омега» є збільшення експорту металопродукції саме до країни Близького Сходу та Північної Африки, що в свою чергу дозволить підприємству завоювати більшу частку зарубіжного ринку та зміцнити його міжнародну конкурентоспроможність.

Частка ринку металопродукції ПП «Омега» в Єгипті складає 2,7%, в Марокко – 1,4%, в Тунісі – 1,1%. Ці частки ринку є доволі незначними, особливо в Тунісі, тому для покращення ПП «Омега» покращило своєї конкурентної позиції в цьому регіоні йому необхідно збільшити ці частки.

Для того, щоб ПП «Омега» збільшило свою конкурентну позицію та захопило більший сегмент ринку металопродукції, йому необхідно розробити чітку стратегію своїх дій. Кожна стратегія – це план послідовних дій, кінцевою метою якої є досягнення головної цілі підприємства. Таким чином, головною метою підприємства є збільшення частки ринку металотрейдера ПП «Омега» в країнах Близького Сходу та Північної Африки.

Для досягнення головної мети перед підприємством-посередником постає цілий ряд послідовних задач, виконання яких є обов'язковим для досягнення кінцевої мети, тому ці задачі є також цілями підприємства, але вони вже є або цілями нижчого порядку, або ж проміжними цілями. Виходячи з поставленої мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства – можливо побудувати дерево цілей ПП «Омега» (рис. 7.1).

Оскільки головною метою ПП «Омега» є збільшення частки ринку підприємства в країнах Близького Сходу та Північної Африки, а саме в Єгипті, Марокко та Тунісі до 5%, то для її досягнення металотрейдеру необхідно збільшити експорт металопродукції:

- до Єгипту в два рази (з 54880 т в 2017 році до 101630 т);
- до Марокко в чотири рази (з 10970 т в 2018 році до 39180 т);
- до Тунісу в шість разів (з 7320 т в 20018 році до 33270 т).

Отже, для завоювання більшої частки ринку – 5% та зміцнення своєї конкурентної позиції в країнах Близького Сходу та Північної Африки, ПП «Омега» необхідно збільшити обсяги експорту металопродукції до даного регіону з 73170 т в 2018 році до 174080 т, тобто в 2,4 рази, що можливо розглядати як довгострокову мету.

Посередницька діяльність на світових товарних ринках



Рис. 7.1. Дерево цілей ПП «Омега» згідно обраної стратегії

З головною метою ПП «Омега» пов'язано дві цілі нижчого рівня цього підприємства. Однією з цих цілей є збільшення обсягів експорту ПП «Омега». Обсяги експорту необхідно збільшити у 2,4 рази, а оскільки в короткостроковій перспективі це майже не можливо, відповідно дану мету можна визначити щонайменше як середньострокову.

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Зважаючи на це, збільшення чистого прибутку ПП «Омега» є не лише основною ціллю підприємства, а й послідовною. Адже вона витікає та залежить від ефективності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Таким чином, збільшення частки ринку ПП «Омега» набуває ще більшого сенсу.

Цілі першого та другого рівнів тісно взаємопов'язані між собою та витікають одна з одної. Однак, для того, щоб досягти цих цілей, ПП «Омега» необхідно вирішити та подолати значну кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Сукупність цих факторів і є цілями третього та четвертого рівнів ПП «Омега», а саме пошук нових іноземних покупців та витіснення з ринку наявних конкурентів. Зазначені дві цілі також повнісно взаємопов'язані між собою.

Зважаючи на те, що збільшення чистого прибутку прямо залежить від збільшення обсягів експорту, є сенс розглянути спочатку основні напрямки діяльності ПП «Омега» для збільшення експортних поставок та підвищення своєї конкурентоспроможності. Перш за все, ПП «Омега» необхідно більше уваги приділяти міжнародному маркетингу. Від ефективності діяльності маркетингового відділу підприємства залежить швидкість досягнення підприємством цілей третього та четвертого рівнів.

Можливо розглянути більш детально мету третього рівня – пошук нових іноземних покупців металопродукції ПП «Омега». Досягнення цієї цілі, тобто збільшення кількості вже існуючих покупців підприємства, призведе до збільшення обсягів експортних поставок ПП «Омега» і відповідно збільшить дохід підприємства від експортної діяльності. Проте, для того, щоб відшукати нових покупців ПП «Омега», необхідно запропонувати їм більш вигідні умови, ніж у конкурентів. Таким чином, здійснюється поступовий перехід до цілей четвертого рівня – витіснення з ринку наявних конкурентів ПП «Омега». Щоб вистояти в конкурентній боротьбі та посилити свою конкурентну позицію, підприємству необхідно оцінити переваги та недоліки своєї діяльності та визначити основні напрямки можливої боротьби з конкурентами.

Вмзначимо загальний конкурентний стан підприємства за допомогою SWAT-аналізу, який наведено в табл. 7.2.

З табл. 7.2 видно, що ПП «Омега» має достатньо конкурентних переваг для розширення своєї діяльності та збільшення частки ринку. Значною перевагою в діяльності ПП «Омега» є те, що підприємство експортує лише високоякісну продукцію. Тобто це вже є першим методом конкурентної боротьби: пропозиція

якісної та унікальної продукції, яку не можуть запропонувати конкуренти.

Наступним методом конкурентної боротьби є цінова політика підприємства. Варто зазначити, що ПП «Омега» встановлює зональні ціни, тобто підприємство встановлює ціни за географічних принципом, коли всі замовники в межах певної зони сплачують одну сумарну ціну, а сама ціна залежить від міри віддаленості певного географічного регіону. Експортні ціни на металопродукцію, які встановлює ПП «Омега» для країн Близького Сходу та Північної Африки, є нижчими порівняно з експортними цінами, які встановлює підприємство для країн СНД та країн ЄС (Додаток К, Л). Цей факт пояснюється тим, що ПП «Омега» експортує металопродукцію в Марокко, Туніс та Єгипет на умовах FOB. За цих умов поставки до обов'язків ПП «Омега», як експортера металопродукції, відносяться упакування та доставлення металопродукції в порт, а також підприємство зобов'язане виконати митні формальності при оформленні експорту та завантажити груз на судно. Коли ПП «Омега» експортує металопродукцію до країн СНД та країн ЄС, то використовує умови поставки DAF. За цих умов витрати ПП «Омега» значно зростають, за умов DAF на ПП «Омега» покладаються всі витрати на транспортування металопродукції до митної території країни-імпортера (Білорусії, Молдови, Німеччини, Польщі, Румунії).

Таблиця 7.2

SWAT-аналіз стану підприємства

S – переваги	W – недоліки
1. Напрямку співпрацює з заводами-виробниками 2. Експортує металопродукцію лише високої якості 3. Зосередженість на певному сегменті ринку 4. Прямі контракти з іноземними покупцями	1. Залежність діяльності підприємства від заводів-виробників метало-продукції 2. Залежність від нафтопродуктів, що збільшує витрати на транспортування 3. Залежність від сезонних кліматичних умов при морських перевезеннях
A – можливості	T – загрози
1. Освоєння нових зарубіжних ринків 2. Захоплення більшої частки ринку металопродукції	1. Нестабільність фінансово-економічної ситуації в Україні 2. Сезонність попиту

Щоб завоювати більшу довіру у споживачів та усунути конкурентів, не обов'язково встановлювати рівень цін на металопродукцію нижчий порівняно з конкурентами. Зважаючи на те, що ПП «Омега» потрібно не лише зберегти свою конкурентну позицію на ринку, а ще й покращити її, цінова стратегія підприємства допускає незначне перевищення цін на металопродукцію порівняно з конкурентами. При цьому, якщо ПП «Омега» буде приділяти достатньо уваги рекламуванню своєї металопродукції, особливо її якості, тоді невелика надбавка до ціни не зможе відвернути увагу споживачів, а навпаки лише приверне їх увагу, адже якісний товар не може коштувати дешево. Привернувши таким чином увагу потенційних споживачів, ПП «Омега» через деякий проміжок часу може знизити трохи ціну, зробивши свій товар ще більш привабливим для споживачів.

Таким чином, за рахунок чітко спланованої цінової політики підприємство може завоювати більшу кількість споживачів шляхом відвоювання їх у існуючих конкурентів. Відповідно, це призведе до збільшення обсягів експорту ПП «Омега» та покращить його конкурентну позицію.

7.4. Ефективність посередницької діяльності ПП «Омега»

Зовнішній фактор, який впливає на чистий прибуток ПП «Омега» це збільшення експорту. Але є ще й внутрішні фактори, які також є доволі важливими, а саме: зменшення сукупних витрат підприємства та збільшення продуктивності праці робітників підприємства. Ці два фактори також відносяться до цілей підприємства третього та четвертого рівнів.

У табл. 7.3 наведена детальна структура витрат ПП «Омега» згідно фінансової звітності. З таблиці 7.3 видно, що у структурі витрат найбільша частка належить витратам на оплату праці. Одночасно зі збільшенням цих витрат, з кожним роком збільшуються і відрахування на соціальні заходи. Інші операційні витрати мають спадаючу тенденцію у структурі витрат, однак у вартісному виразі вони, навпаки, збільшуються. Якщо звернути увагу на той факт, що витрати на збут відображаються саме в статті «інші операційні витрати», тоді варто знову згадати умови постачання металопродукції ПП.

Таблиця 7.3

Структура та динаміка витрат ПП «Омега»

Витрати	2010 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Матеріальні затрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Виплати на оплату праці, тис. грн.	36,0	54,1	60,0	54,5	96,0	56,0	106,0	56,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	11,5	17,3	22,1	20,1	35,3	20,6	39,0	20,8
Амортизація, тис. грн.	2,0	3,0	3,0	2,7	4,0	2,4	5,0	2,7
Інші операційні витрати, тис. грн.	27,0	25,6	34,0	22,7	36,0	21,0	37,0	19,8
Разом, тис. грн.	76,5	100	119,1	100	171,3	100	187	100

«Омега» за різними географічними напрямками. Адже найбільші транспортні витрати покладаються на ПП «Омега» саме тоді, коли підприємство експортує металопродукцію до країн СНД та країн ЄС.

Однак частка експорту підприємства до країн СНД становить лише 37%, а до країн ЄС – 18%. Зважаючи на це, для підприємства буде більш доцільним переглянути умови поставки металопродукції до цих двох регіонів, та змінити їх на інші умови поставки згідно Інкотермс, де ризики та відповідальність між сторонами розподіляються рівномірно. В свою чергу це зменшить збутові витрати підприємства і дозволить збільшити чистий прибуток ПП «Омега».

Ефективність діяльності підприємства залежить також від продуктивності праці його працівників. Продуктивність праці

визначається як співвідношення між обсягом реалізації підприємства та витратами на оплату праці. В табл. 7.4 проаналізуємо ефективність використання ПП «Омега» трудових ресурсів.

Таблиця 74

Ефективність використання трудових ресурсів ПП «Омега»

Показник	2010	2016	2017	2018
Загальна чисельність працівників, чол.	8	10	10	10
Фонд оплати праці, тис. грн.	36,0	60,0	96,0	106,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	375	500	800	883,4
Продуктивність праці	15,7	12,2	8,5	8,9

За даними табл. 7.4 видно, що протягом останніх трьох років чисельність працівників не змінювалася, а середня заробітна плата з кожним роком збільшувалася. Продуктивність праці зменшується, що пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та незмінністю кількості працівників, і як наслідок, відбувається збільшення обсягів робіт, які припадають на одного працівника. Спадаюча тенденція продуктивності праці є негативною тенденцією в діяльності підприємства, тому ПП «Омега» необхідно приділити більше уваги своїм робітникам. Якщо збільшити кількість працівників підприємства, то обсяги роботи на одного працівника будуть меншими, але водночас збільшиться і фонд оплати праці, тобто сукупні витрати підприємства. Тому, для підприємства більш доцільним буде збільшення заробітної плати вже існуючим працівникам та введення різноманітних мір заохочення працівників у формі грошових премій, а також допомога в організації дозвілля, подарунки до свят, запровадити систему на вибір кращого працівника місяця тощо. Тобто, якщо працівники будуть мати певні стимули, відповідно ефективність їхньої праці буде збільшуватися, що призведе до покращення результатів діяльності самого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що всі цілі підприємства-посередника є взаємопов'язаними між собою, тобто кожна, навіть найменша дрібниця, є складовим елементом цілої системи, від ефективності діяльності якої залежить статус підприємства та його конкурентна позиція.

Література для поглибленого вивчення

1. Одягайло Б.М. Національне та інтернаціональне в економічній системі України (спроба методологічного синтезу): монографія / Б.М. Одягайло. – Кривий Ріг: ЧП Залозний, 2009. 183 с.
2. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
3. Chiadamrong, N. (2003). «The development of an economic quality cost model». TQM & Business Excellence. (14), 9: 999-1014.
4. Бондар-Підгурська. О.В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки. монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 531 с.
5. Економічний глобалізм: розвиток та зростання: монографія / ред. В.В. Рокоча. Київ : Таксон, 2005. 320 с.
6. В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с.
7. В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник. Київ: Університет «КРОК», 2019. 215 с.

Оцінка ефективності міжнародної конкурентної стратегії українського посередницького підприємства ПП «Омега»

8.1. Етапи в оцінці ефективності конкурентної стратегії посередницького підприємства

Ефективність діяльності підприємства залежить від ефективності впровадження обраної стратегії підприємства.

Стратегію підприємства можна вважати ефективною, якщо фактичні результати від її впровадження відповідають запланованим результатам підприємства. Оскільки відсутня можливість порівняти планові та фактичні результати запропонованої стратегії, то немає підґрунтя для точної оцінки ефективності обраної стратегії. Однак, можливо спрогнозувати результати діяльності підприємства за допомогою комп'ютерної програми «Прогнозування на основі рядів динаміки».

По-перше *слід зауважити, що обрана нами стратегія глобального сегментування ринку металопродукції показала позитивні результати на прикладі ПП «Омега».* За допомогою цієї стратегії було визначено основні сегменти світового ринку металопродукції та їх привабливість для експортної діяльності ПП «Омега». Також в ході роботи визначено, що серед основних сегментів світового ринку металопродукції, найбільш перспективним є ринок країн Близького Сходу та Північної Африки. Доведено той факт, що зі збільшенням експорту металопродукцій ПП «Омега» до країн Марокко, Тунісу та Єгипту, підприємство значно покращило результати своєї діяльності, тобто рентабельність. Також, в результаті аналізу фінансового стану підприємства визначено, що ПП «Омега» має достатньо стійке фінансове становище та є надійним фінансовим партнером.

Наступним етапом в оцінці ефективності розробленої стратегії є визначення періоду часу, що необхідний ПП «Омега» для досягнення поставлених цілей. На основі результатів діяльності ПП «Омега» в динаміці за останні роки можливо спрогнозувати і можливі обсяги реалізації металопродукції підприємством на наступні три роки (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Прогноз обсягів реалізації ПП «Омега» до 2022 року, тис. грн.

Спосіб прогнозу	2020	2021	2022
По середньому рівню ряда	454,45	455,13	205,03
По абсолютному приросту	242,70	281,96	328,21
По темпу росту	242,78	287,67	334,86
По середньому абсолютному приросту	238,20	275,26	318,28
По середньому темпу росту	247,13	287,67	334,86

На основі проведеного дослідження виявлено, що середній темп росту обсягів реалізації ПП «Омега» за останні три роки складає приблизно 16%.

8.2. Прогнозування реалізації металопродукції ПП «Омега»

Спрогнозувавши обсяги реалізації металопродукції ПП «Омега» на майбутні три роки з урахуванням середнього темпу росту, можна зазначити, що для того, щоб досягти поставленої мети, підприємству знадобиться три роки. Тобто, на сьогоднішній день ПП «Омега» експортує металопродукцію обсягом 212,3 тис. т. А для того, щоб ПП «Омега» збільшило свою частку на ринках металопродукції Марокко, Тунісу та Єгипту до 5% та при цьому не втратило ринки збуту металопродукції в країнах ЄС та СНД, підприємство повинно збільшити обсяги експорту металу до 313,21 тис. т. Одже, видно, що за показником середнього темпу росту, ПП «Омега» зможе досягти бажаного результату лише у 2020 році.

Варто зауважити, що зі збільшенням обсягів реалізації металопродукції ПП «Омега» до країн Близького Сходу та Північної Африки, також зростуть і витрати підприємства на збут, тобто операційні витрати. В табл. 8.2 наведено прогнозні операційні витрати ПП «Омега» на майбутні три роки.

Таблиця 8.2

Прогноз операційних витрат ПП «Омега», тис. грн.

Спосіб прогнозу	2019	2020	2021
По середньому рівню ряда	95,41	92,80	37,17
По абсолютному приросту	39,00	46,18	51,52
По темпу росту	39,06	46,68	52,08
По середньому абсолютному приросту	41,00	45,55	50,62
По середньому темпу росту	41,84	46,68	52,08

За даними 2018 року операційні витрати ПП «Омега» складають 37,5 тис. грн. Отже, операційні витрати у 2021 році в порівнянні з 2018 роком збільшаться в 1,4 рази до рівня 52,08 тис. грн. Оскільки витрати на збут входять до складу операційних витрат, можна констатувати, що зі збільшенням обсягів експорту ПП «Омега» до 313,21 тис. т у 2021 році, відповідно майже в 1,4 рази збільшаться і збутові витрати підприємства. Однак, прогноз операційних витрат ПП «Омега» здійснений на основі сучасних умов експортних поставок підприємства. *Проте, якщо взяти до уваги рекомендації щодо зміни умов постачання металопродукції до країн ЄС та країн СНД, тобто в заміну умовам DAF використовувати інші, менш відповідальні та ризиковані умови поставок, відповідно майбутня сума збутових витрат буде значно меншою.*

З покращенням міжнародної конкурентної позиції шляхом завоювання 5% ринку металопродукції ПП «Омега» в країнах Близького Сходу та Північної Африки, одночасно зі збільшенням обсягів реалізації металопродукції збільшиться і чистий прибуток підприємства. Відповідно у табл. 8.3 наведено прогнозні обсяги чистого прибутку ПП «Омега» на майбутні три роки.

Таблиця 8.3

Прогноз чистого прибутку ПП «Омега», тис. грн.

Спосіб прогнозу	2019	2020	2021
По середньому рівню ряда	101,30	119,42	134,93
По абсолютному приросту	172,47	239,08	331,24
По темпу росту	186,87	259,14	359,03
По середньому абсолютному приросту	163,08	221,11	300,82
По середньому темпу росту	187,04	259,14	359,04

На основі прогнозування чистого прибутку ПП «Омега» на майбутнє, визначено, що впродовж останніх чотирьох років середній темп приросту чистого прибутку підприємства складав 38,5%. Зважаючи на це, чистий прибуток ПП «Омега» зі 187,04 тис. грн. у 2019 році збільшиться в 1,92 рази до 359,04 тис. грн. у 2021 році.

8.3. Оцінка ефективності ефективності діяльності ПП «Омега» за прогнозними даними

Наступним етапом розраховано основні показники ефективності діяльності ПП «Омега» за прогнозними даними. В табл. 8.4 наведено прогнозні фінансові показники підприємства. З таблиці видно, що показник рентабельності продаж має зростаючу тенденцію. Це свідчить про те, що збільшення обсягів продаж має позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. Однак, для того, щоб збільшити обсяги експорту ПП «Омега» необхідно залучити додаткові кошти. Адже зі збільшенням експорту збільшаться і збутові витрати підприємства. Зважаючи на це, ПП «Омега» потрібно буде брати банківські позики для розвитку бізнесу, що в майбутньому збільшить витрати підприємства на суму банківських відсотків. Проте, розраховане значення коефіцієнту автономії показує, що через три роки підприємство буде достатньо фінансово незалежним, що дасть змогу підприємству брати банківські позики для розширення бізнесу.

Таблиця 8.4

Прогноз фінансових показників ПП «Омега»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення		
					2020 до 2012	2021 до 2012	2022 до 2012
Рентабельність продаж	0,15	0,17	0,19	0,23	113,4	126,7	153,4
Коефіцієнт автономії	0,65	0,69	0,72	0,75	104,0	108,1	112,2
Коефіцієнт запозичених коштів	0,35	0,23	0,2	0,17	88,5	76,9	65,4
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,5	3,5	4,2	4,9	116,7	140,0	163,4
Продуктивність праці працівників	8,9	7,4	6,1	5,1	83,1	68,5	57,3

Таким чином, зважаючи на фінансову стійкість та можливість в одержанні позики ПП «Омега» зможе досягти поставленої мети – збільшення частки зарубіжного ринку. Також, збільшується показник поточної платоспроможності, що свідчить про можливість підприємства погасити в короткий строк свої зобов'язання. Однак, розраховане значення цього показника не враховує можливе збільшення поточних зобов'язань підприємства за рахунок виникнення кредиторської заборгованості перед банком.

Варто зазначити, що зі збільшенням обсягів експорту ПП «Омега» у 2020 році зможе одержати виручку від реалізації у розмірі 1583,36 тис. грн. Проте, підприємство працює на спрощеній системі оподаткування – 6% від виручки від реалізації, за умови, що виручка від реалізації не перевищує 1 млн. грн на рік. Таким чином, приходимо до висновку, що ПП «Омега» потрібно або зосередити всі свої зусилля в країнах Близького Сходу та Північної Африки та відмовитися від експортних поставок до країн СНД або країн ЄС. За цих умов підприємство зможе реалізовувати продукцію в сумі, яка не буде перевищувати 1 млн. грн. Але з точки зору ефективності маркетингу такий хід буде недоречним, адже ПП «Омега» втратить ринки збуту у цілому регіоні.

Зважаючи на це, ПП «Омега» має ще один варіант – змінити форму власності на товариство з обмеженою відповідальністю. Однак, це призведе до збільшення податкових відрахувань, адже податок на прибуток для товариства з обмеженою відповідальністю становить 25%. Тому, для ПП «Омега» буде більш доцільним створити ще одне приватне підприємство і таким чином, експортувати металопродукції за різними географічними регіонами на суму, яка не перевищує дозволених меж.

Таким чином, щоб ПП «Омега» покращило свою міжнародну конкурентну позицію на ринках металопродукції країн Близького Сходу та Північної Африки та завоювало 5% ринку металопродукції цих країн, підприємству необхідно збільшити обсяги експорту з 212,3 тис. т до 313,21 тис. т, тобто в 1,5 разів. В результаті прогнозу визначено, що ПП «Омега» зможе досягти цих результатів лише через 3 роки, тобто у 2019 році. Однак, спрогнозувавши майбутні обсяги експорту металопродукції підприємстваодночасно було спрогнозовано і майбутні

обсяги чистого прибутку ПП «Омега». В ході прогнозу визначено, що якщо у 2022 році буде експортовано 313,21 тис. т металопродукції, то обсяг чистого прибутку буде складати 359,04 тис. грн., а це більше ніж у два рази порівняно з 2019 роком. Отже обрана міжнародна стратегія покращення конкурентоспроможності є ефективною, оскільки обраний сегмент світового ринку металу дає можливість не лише розширити експорту діяльність для ПП «Омега», а й призведе до збільшення чистого прибутку в 2,7 рази, тоді як обсяги експорту збільшаться лише у 1,5 разів.

Література для поглибленого вивчення

1. Ерижев М.К. Развитие методов управления затратами, учёта и калькулирования себестоимости. Менеджмент в России и за рубежом – 2007. №6. С.25-32.
2. Костючик Н.В. Моделі входження транснаціональних корпорацій на іноземні ринки: порівняльний аналіз. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2005. Вип.13. С.117-119.
3. Nechaev G., Slobodyanyuk M. Development of transport infrastructure in Eastern Ukraine and its interaction with the international transport corridors // Teka Kom. Mot. I Energ. Roln. – OL PAN, 2011, p. 95-101.
4. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія. Київ: Університет економіки і права «КРОК», 2017. 314 с.
5. В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: Київ: Університет «КРОК», 2019. 215 с.

Висновки

Підсумовуючи вищезазначене, можна узагальнити наступні висновки.

Враховуючи тенденцію до стрімкого розвитку ТНК у економіці України, потрібно зазначити, що торгове посередництво стане досить позитивним моментом для українського економічного простору, оскільки це приведе до таких позитивних зрушень як: зміцнення ресурсної і виробничої бази країни; розширення експортних можливостей країни; прискорення реструктуризації економіки; поширення передових технологій; посилення процесів інтернаціоналізації та інтеграції в Україні. В свою чергу, перетворення вітчизняних компаній у міжнародні повинно стати метою політики держави, що прагне до посилення свого впливу в міжнародному масштабі. Доцільно стимулювати українських виробників пільговими кредитами, змістити акценти з торговельних і фінансових установ на сферу матеріального виробництва. Між тим, посередницька діяльність не може залишатись осторонь. Вона є потужною ланкою зростання ефективності національної економіки, просування її результатів за межі країни. Отже, державні органи не повинні стояти осторонь цього процесу. Політика державної підтримки може бути здійснена завдяки запровадженню державної програми «Стимулювання зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств». Основною метою цієї програми має стати заохочення провідних компаній кожної з галузей економіки до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Програма повинна бути спрямована на підприємства-лідери своєї галузі, які виробляють високоякісну продукцію, що користується високим попитом в різних країнах світу, чи галузеві об'єднання підприємств. Прикладом такого підприємства є ПП «Омега». Спрогнозувавши обсяги реалізації металопродукції ПП «Омега» на майбутні три роки з урахуванням середнього темпу росту, можна стверджувати, що для того, щоб досягти поставленої мети, підприємству знадобиться саме три роки. щоб воно покращило свою міжнародну конкурентну позицію на ринках металопродукції країн Близького Сходу та Північної Африки та завоювало 5% ринку металопродукції цих країн. Підприємству ПП «Омега» необхід-

но збільшити обсяги експорту в 1,5 рази. Зважаючи на фінансову стійкість та можливість в одержанні позики ПП «Омега» зможе досягти поставленої мети – збільшення частки зарубіжного ринку. Обрана стратегія глобального сегментування ринку металопродукції показала позитивні результати на прикладі ПП «Омега». За допомогою цієї стратегії було визначено основні сегменти світового ринку металопродукції та їх привабливість для експортної діяльності ПП «Омега». Підприємству слід, також, взяти до уваги рекомендації щодо зміни умов постачання металопродукції до країн ЄС та країн СНД, тобто в заміну умовам DAF використовувати інші, менш відповідальні та ризиковані умови поставок, відповідно майбутня сума збутових витрат буде значно меншою.

Додатки

А. Пояснення основних категорій посередництва

- 1. Поняття і сутність посередників.*
- 2. Доцільність використання посередників.*
- 3. Види посередників.*
- 4. Прості і збутові посередники.*

1. Поняття і сутність посередників

Посередники – це особи і фірми, сприяючі зверненням товарів і послуг на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вони сприяють здійсненню операцій купівлі-продажу, поставки, підяду <# «justify»>.

Будь-яка посередницька діяльність ведеться підприємцями з метою отримання прибутку. Однак, незважаючи на те, що посередники стягують за свої послуги винагороду, їх залучення дає виробникам, продавцям і покупцям товарів і послуг наступні неzapеречні переваги:

посередники, діючи в певному секторі ринку і спеціалізуючись на певному наборі товарів і послуг, швидше, ніж самі постачальники, можуть знайти фірми, зацікавлені у придбанні цієї продукції, забезпечивши тим самим прискорення оборотності виробничого і торгового капіталу;

постійно перебуваючи в ринковому середовищі, вивчаючи динаміку попиту та пропозиції на товари та послуги, посередники можуть завчасно орієнтувати виробників, в якому напрямку їм розвивати виробництво продукції та послуг, тобто вести безперервний маркетинговий моніторинг ринку;

посередники вкладають у сферу обігу власний капітал, тобто авансують виготовлювачів товарів і послуг, створюючи їм умови для збільшення прибутку за рахунок економії виробничого капіталу;

посередники нерідко приймають на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов'язань сторін, підвищуючи надійність товарного обміну: кооперації, орендно-лізингових операцій тощо;

за бажанням продавців, покупців, кооперується сторін та інших учасників ринку посередники можуть посприяти в організації транспортування вантажів, їх розмитненні та страхуванні;

посередники підвищують конкурентоспроможність товарів, скорочуючи терміни поставок товарів шляхом їх продажу з створених складів запасу продукції;

посередники підвищують конкурентоспроможність товарів за технічним рівнем і якістю, здійснюючи передпродажну доробку товарів та їх технічне обслуговування в гарантійний та післягарантійний періоди;

досить ефективна роль посередників у рекламі товарів, яку вони здійснюють з урахуванням національних та інших особливостей ринку;

спеціалізуючись на роботі з певним набором товарів, посередники здатні за рахунок значних обсягів товарообігу знизити витрати обігу на одиницю продукції.

2. Доцільність використання посередників

В умовах стабілізованої цивілізованої економіки діє ринковий закон, який полягає в тому, що продавці і покупці товарів і послуг вдаються до допомоги посередників тільки в тому випадку, якщо сума виплачуваного посередникам винагороди нижче, ніж можливі витрати продавців і покупців, якби вони самі займалися збутом або придбанням необхідних їм товарів і послуг.

У багатьох економічно розвинених країнах в торгівлі стратегічно важливими і соціально значущими товарами держава або встановлює граничні надбавки до цін виробництва та імпорту, або регулює граничні ціни, виключаючи тим самим існування зайвих посередницьких ланок, які паразитують на споживачах.

3. Види посередників

Відповідно до положень посередники поділяються на такі види:

- комерційні представники – виконують доручення підприємців (принципалів) з пошуку для них комерційних партнерів і беруть участь від імені принципалів при укладенні ними договорів (ст. 184 ЦК України);

- комісіонери – сприяють за дорученнями підприємців (комітентів) збуту чи придбання товарів у рамках комісійних договорів шляхом укладення від свого імені та за рахунок комітентів контрактів з третіми фірмами (гл. 69 ЦК України);

- повірені – сприяють за дорученнями підприємців (довірителів) вчиненню комерційних операцій, у тому числі по збуту чи придбання товарів шляхом укладення договорів від імені та за рахунок довірителів (гл. 69 ЦК України);

- агенти – здійснюють за дорученням підприємця (принципала) юридичні та інші дії, у тому числі по збуту та придбання товарів, шляхом укладення договорів від свого імені, але за рахунок принципалів, або від імені та за рахунок принципалів (гл. 68 ЦК України);

- дистриб'ютори – оптові торговці, які в рамках дистриб'юторських договорів збувають товари продавців шляхом укладення ними контрактів купівлі-продажу.

В Україні відносини дистриб'юторів і продавців не регулюються, проте Міжнародна торгова палата (м. Париж) розробила типовий дистриб'юторський контракт (Публікація № 518). У зв'язку з широким розповсюдженням дистриб'юторських відносин в російській та міжнародній торгівлі положення типового дистриб'юторського контракту покладені в розробку відповідного розділу елемента. `align="justify">` З економічної теорії відомо, що у сфері обігу товарів не створюється нової вартості, якщо в цієї сфери не вклинюються процеси виробництва, такі, як транспортування товарів, їх зберігання на складі, пересортівка, перепакування, передпродажні сервіс та доопрацювання, технічне обслуговування.

Якщо посередники вкладають праця і капітал не тільки в процес пошуку продавців (покупців – при закупівлях), але і в зазначені вище виробничі процеси, що виконуються в рамках зобов'язань, що передбачаються посередницькими угодами, то продавці зобов'язані відшкодувати всі їх витрати і забезпечити посередникам можливість отримання прибутку на вкладений ними капітал з урахуванням специфіки ринку та конкурентоспроможності товарів.

Тому обидві сторони повинні прагнути до укладання угод, що передбачають взаємовигідні розміри винагород.

4. Прості і збутові посередники

Прості посередники – торгові фірми, особи та організації, що сприяють укладенню договорів, але самі не беруть участь у їх виконанні. Брокери або брокерські фірми – підшукують і зводять зацікавлених продавців і покупців, але не вкладають своїх коштів у виконання угод, не фігурують у договорах купівлі-продажу як сторона. *align="justify">* Проводять дослідження ринку, інформують про тенденції розвитку товарів та ринків, зустрічають і забезпечують представників і їхній товар приміщенням і транспортом, організовують ділові зустрічі з контрагентами, здійснюють рекламу, інформують про майбутні великі закупівлі, торгах. *align="justify">* Укладають угоду про посередництво (договір), за якою зобов'язалися шукати покупців або споживачів; сприяти укладанню угод.

Збутові посередники – незалежні торговельні фірми, що займаються збутом товарів. (Купці, перекупники, дистриб'ютори). *align="justify">* Укладають договори купівлі-продажу від свого імені, як з продавцями, так і з покупцями (самостійно). Вивчають кон'юнктуру ринку. Роблять рекламу товару і виробника, містять склади запасів товару, виконують передпродажний сервіс і передпродажну доробку товару, створюють стабільну збутову мережу, в якій можуть бути дистриб'ютори по регіонах, кінцеві продавці (дилери). Забезпечують технічне обслуговування продукції у всіх ланках, несуть відповідальність за всі види ризиків (псування, втрату придбаного товару і т. п.), самі призначають ціну, самі відповідають за ризики по кредитах покупців. Збутові посередники від свого імені укладають договори купівлі-продажу як з покупцями, так і з продавцями. Пов'язані з виробниками тривалим співробітництвом на основі угоди. Ці угоди включають: перелік збуваються товарів, умови роботи дистриб'ютора на ринку, обов'язки за річними обсягами збуту.

Посередницькі угоди, так само як і інші види довгострокових комерційних контрактів і угод, складаються з двох частин: рамкової контракту або угоди, що визначає загальні права та обов'язки сторін, і доповнень до нього, в яких містяться конкретні доручення з продажу, закупівлі товарів чи надання різного роду послуг. Така структура посередницьких угод значно спрощує відносини сторін і робить їх більш економічними і опера-

тивними. *palign=»justify»*> У міру розвитку в Росії цивілізованих комерційних відносин замість криміналізованих посередницьких структур, що знижують ефективність зовнішньоторговельних операцій, утворюється оптимальна система спеціалізованих посередників, дійсно сприяє зниженню витрат на обіг товарів і послуг.

Б. Основні договори

Договір комісії.

Договір консигнації.

Договір доручення.

Агентські договори.

Договір факторингу.

Договір комісії.

Поняття та загальна характеристика договору комісії

Договір комісії належить до договорів про надання послуг. Він широко застосовується як у внутрішньому обігу, так і в зовнішньоекономічній діяльності: його укладають при здійсненні експортно-імпортних операцій, біржовій торгівлі, а також у внутрішній торгівлі, транспортних відносинах, у банківській сфері та у сфері обігу цінних паперів тощо.

За договором комісії одна сторона (комісіонер) зобов'язується за дорученням другої сторони (комітента) за плату вчинити один або кілька правочинів від свого імені, але за рахунок комітента (ст. 1011 ЦК України).

Таким чином, договір комісії є **консенсуальним** (є укладеним з моменту досягнення згоди щодо всіх істотних умов), **двостороннім** (правами та обов'язками наділені обидві сторони) та **відплатним** (дії однієї сторони відповідають обов'язку іншої вчинити зустрічну дію: комісіонер зобов'язується вчинити за дорученням комітента певний правочин, а комітент – сплатити комісійну плату).

Сторонами договору комісії є **комісіонер і комітент**, якими можуть бути як фізичні, так і юридичні особи.

Комісіонером є особа, яка за дорученням комітента зобов'язується

зується вчинити один або кілька правочинів від свого імені, але за рахунок комітента. **Комітент** – це особа, за дорученням і за рахунок якої діє комісіонер. **Третя особа**, з якою комісіонер укладає правочин в інтересах комітента, не є стороною договору комісії. Комісіонер вступає у відносини з нею від свого імені, тому за такими правочинами набуває права і стає зобов'язаним він, а не комітент.

Істотними умовами договору комісії, за якими комісіонер зобов'язується продати або купити майно, є умови про це майно та його ціну.

ЦК України не встановлює інших обов'язкових умов такого договору, залишаючи вирішення цього питання на розсуд сторін. У ст. 1012 ЦК України зазначається, що договір комісії може бути укладений на визначений строк або без визначення строку, з визначенням або без визначення території його виконання, з умовою чи без умови щодо асортименту товарів, які є предметом комісії. Крім того, комітент може бути зобов'язаний утримуватися від укладення договору комісії з іншими особами.

Предметом комісійного доручення є будь-який правочин чи правочини, що не суперечать вимогам цивільного законодавства, які комісіонер укладає з третіми особами від свого імені, але за дорученням комітента і за його рахунок (ст. 1011 ЦК України).

Частіше за все комісіонер повинен укласти правочини, спрямовані на відчуження чи придбання певного майна. Однак власником цього майна комісіонер не стає: все майно, яке передане комітентом для укладання правочину або придбане за рахунок комітента, є власністю останнього. Момент переходу права власності на майно від комітента до третьої особи і від третьої особи до комітента визначається за загальними правилами цивільного законодавства (ст. 334 ЦК України). На це потрібно звернути увагу. Відповідно до ч. 1 ст. 334 ЦК України право власності у набувача за договором виникає з моменту передання йому майна, якщо інше не встановлено договором або законом. Особливістю ж договору комісії є те, що комітент стає власником майна, яке купив для нього комісіонер, з моменту передання цього майна комісіонеру, тобто ще до отримання такого майна самим комітентом.

ЦК України (ст. 1015) передбачає можливість укладання комісіонером **договору субкомісії** за згодою комітента, а у винят-

кових випадках, якщо цього вимагають інтереси комітента, навіть і без його згоди. Таким чином, особисте виконання договору комісії комісіонером не є обов'язковим. Однак він залишається відповідальним за дії субкомісіонера перед комітентом, оскільки укладення договору субкомісії не тягне за собою заміни сторін комісійних правовідносин. За договором субкомісії комісіонер набуває щодо субкомісіонера права та обов'язки комітента. Захищаючи інтереси комісіонера, законодавець також передбачив, що без його згоди комітент не має права вступати у відносини із субкомісіонером.

Цивільне законодавство не містить спеціальних правил щодо **форми** договору комісії, тому при його укладенні потрібно керуватися загальними правилами щодо форми правочину (статті 205-210 ЦК України) та форми договору (ст. 639 ЦК України).

Договір комісії має багато спільного з договором доручення. Подібність цих договорів полягає в тому, що і повірений, і комісіонер діють за дорученням в інтересах іншої особи (довірителя чи комітента), зобов'язані вчинити певні юридичні дії (правочини), а також вступають для виконання договору у взаємовідносини з третьою особою. Однак існують між ними і відмінності:

1. комісіонер укладає правочини від свого імені, а повірений виступає від імені довірителя;

2. договір комісії є завжди відплатним, а договір доручення може бути і безвідплатним;

3. у комісіонера виникають права та обов'язки щодо третьої особи, він стає стороною укладеного з третьою особою правочину, повірений же жодних прав та обов'язків за укладеними правочинами не набуває, стороною в них стає довіритель;

4. довіритель або повірений мають право відмовитися від договору доручення в будь-який час, а комісіонер має право відмовитися від договору комісії лише тоді, коли строк не встановлений договором;

5. комісіонер може взяти на себе відповідальність за виконання правочинів, укладених із третіми особами (делькредере); для договору доручення закон не передбачає такої можливості;

6. повірений, на відміну від комісіонера, для забезпечення своїх вимог за договором доручення не має права притримати майно довірителя.

7. Таким чином, можна виділити основні **ознаки** договору комісії, якими є те, що комісіонер діє:

- 1) за дорученням комітента;
- 2) за рахунок комітента;
- 3) в інтересах комітента;
- 4) від свого імені;
- 5) за плату.

Посередник-комісіонер діє на ринку від свого імені, але за рахунок продавця (комітента). За дорученнями комітента посередник-комісіонер знаходить на ринку покупців, проводить самостійно з ними переговори, і з тим, хто запропонує найбільш вигідні умови, сам укладає від свого імені, але за рахунок комітента контракт купівлі-продажу. В «Від свого імені» означає, що сам комісіонер стає стороною контракту купівлі-продажу і несе всю відповідальність перед покупцем за виконання зобов'язань за цим контрактом; В «за рахунок комітента» – що так само, як і в угоді з посередником-повіреном, комітент (продавець) фінансує операцію від виробництва або придбання товарів до отримання від комісіонера виручки за проданий товар.

Оскільки комісіонер працює за рахунок комітента, то комітент, як і в угоді з посередником, встановлює межі повноважень комісіонера.

Крім перерахованих обов'язків по знаходженню покупців або продавців, укладення з ними контрактів купівлі-продажу в межах встановлених комітентом повноважень і повідомленню комітента про допущені від них відступи, комісійні угоди зазвичай містять широке коло обов'язків комісіонера, в тому числі будь-які із зобов'язань, Комісіонер зобов'язаний виконати доручення комітента на найбільш вигідних для нього умовах. Якщо комісіонер закупив товари за вищою ціною, ніж було встановлено комітентом, останній може в розумний строк відмовитися від прийняття товару, в іншому випадку він повинен буде прийняти і оплатити різницю. Якщо в угоді не встановлений термін його дії, то комітент має право у будь-який момент відмовитися від доручення, якщо термін вказаний – попередити комісіонера не менше, ніж за 30 днів. У будь-якому випадку комітент зобов'язаний відшкодувати комісіонеру збитки і виплатити йому винагороду за укладені до цього часу угоди. Комітент зобов'язаний виплачувати комісіонеру винагороду відпо-

відно до принципів, викладених у розділі 9.3.6, з урахуванням переліку та характеру зобов'язань, що містяться в комісійному угоді, а також беручи до уваги умови ринку, особливості товару і його конкурентоспроможність.

У тих випадках, коли договір комісії не був виконаний з причин, залежних від комітента, комісіонер зберігає право на комісійну винагороду або на відшкодування понесених витрат.

Договір консигнації

За консигнаційної угоди консигнант поставляє партію товарів на склад консигнатора, який розпродас її по частинах, укладаючи від свого імені і за рахунок консигнанта контракти купівлі-продажу.

Договір консигнації є різновидом договору комісії. Має такі особливості:

- 1) консигнаційні угоди полягають тільки на збут товарів;
- 2) консигнаційні угоди укладаються на збут відносно великих партій товарів;
- 3) консигнаційні угоди укладаються на певний строк;
- 4) платежі за реалізовані на ринку товари переводяться консигнатором консигнанту після отримання виручки від покупців у встановлені проміжки часу (раз на місяць, раз на квартал);
- 5) консигнаційні угоди зазвичай передбачають право консигнатора повернути консигнанту за рахунок останнього товари, не продані протягом встановленого періоду реалізації.

Наприклад, якщо до закінчення терміну консигнації з поставлених 1000 комп'ютерів виявилися проданими тільки 700, то консигнатор має право повернути консигнанту за його рахунок 300 комп'ютерів. Така умова включається в угоду для того, щоб консигнант не завищувати мінімально допустимі ціни або загальну суму виручки, знижуючи тим самим конкурентоспроможність товару. align="justify"> Принципи встановлення винагороди консигнатору аналогічні тим, які були рекомендовані для комісіонерів. В основну частину винагороди зазвичай входить відшкодування витрат консигнаторів на утримання складу, пошук покупців, укладання з ними контрактів, здійснення поставки товарів і рекламну діяльність, а також забезпечення отримання прибутку. align="justify"> Якщо в обов'язки консигнатора входить проведення маркетингових досліджень ринку нових

товарів, цільових рекламних кампаній, передпродажної доробки та гарантійного обслуговування готової продукції, то можна рекомендувати висновок на ці роботи окремих договорів з розрахунками по системі В«вартість плюс винагородаВ» .

Договір доручення

Інститут договору доручення безпосередньо врегульований гл. 68 ЦК, а також загальними положеннями гл. 17 Кодексу щодо представництва. Відносини комерційного представництва (ст. 243 ЦК), що оформлюються різновидом договору доручення – агентськими договорами, – регулюються гл. 31 ГК і розглядаються у цій книзі окремо. Правила посвідчення нотаріусами договорів доручення встановлені Законом «Про нотаріат», а також прийнятою на його виконання Інструкцією про порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України, затв. наказом Міністерства юстиції України від 3 березня 2004 р. № 20/5.

Поняття договору доручення

Згідно зі ст. 1000 ЦК за договором доручення одна сторона (повірений) зобов'язується вчинити від імені та за рахунок другої сторони (довірителя) певні юридичні дії.

Характеристика договору доручення

1. Предметом договору доручення є вчинення певних юридичних дій. Такими діями, враховуючи специфіку договору доручення, зокрема, можуть бути:

- о вчинення правочинів (укладення договорів купівлі-продажу, поставки тощо). Причому в цьому разі в обов'язки повіреного можуть входити як пошук можливих партнерів, так і власне укладення угоди на умовах, що вказані в договорі доручення;

- о представництво перед третіми особами (в тому числі представництво в судових та інших державних органах та недержавних організаціях). Причому в цьому разі в договорі доручення може бути обумовлено необхідність досягнення повіреним відповідного результату внаслідок такого представництва (виграш судової справи) та залежність розміру винагороди від досягнення такого результату,

- о вчинення інших дій, не заборонених законодавством (наприклад, доручення клієнта банку на перерахування останнім певної суми з рахунку клієнта. Щоправда, в цьому разі відносини доручення оформлюються не договором, а шляхом прийняття

банком до виконання платіжного доручення клієнта – ст.ст. 1089-1091 ЦК).

Згідно з ч. 2 ст. 1000 ЦК договором доручення може бути встановлено виключне право повіреного на вчинення від імені та за рахунок довірителя всіх або частини юридичних дій, передбачених договором. У договорі можуть бути встановлені строк дії такого доручення та (або) територія, у межах якої є чинним виключне право повіреного.

Вчинення юридичних дій є однією з істотних умов договору доручення, що відрізняє його від інших договорів, зокрема, від договорів підряду, предметом яких є не дії, а кінцевий матеріальний результат.

Згідно зі ст. 1004 ЦК повірений зобов'язаний вчиняти дії відповідно до змісту даного йому доручення. Повірений може відступити від змісту доручення, якщо цього вимагають інтереси довірителя і повірений не міг попередньо запитати довірителя або не одержав у розумний строк відповіді на свій запит. У цьому разі повірений повинен повідомити довірителя про допущені відступи від змісту доручення як тільки це стане можливим.

Повіреному, який діє як комерційний представник, довірителем може бути надано право відступати в інтересах довірителя від змісту доручення без попереднього запиту про це. Комерційний представник повинен в розумний строк повідомити довірителя про допущені відступи від його доручення, якщо інше не встановлено договором.

Після виконання доручення повірений зобов'язаний негайно передати довірителеві все одержане у зв'язку з виконанням доручення (п. 3 ст. 1006 ЦК).

2. Юридичні дії вчиняються від імені довірителя. Фактично, йдеться про представництво повіреним інтересів довірителя. Згідно зі ст. 239 ЦК правочин, вчинений представником, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки особи, яку він представляє; відповідно, правочин, вчинений повіреним, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки не повіреного, а саме довірителя (ч. 1 ст. 1000 ЦК). Іншими словами, повірений жодних цивільних прав та обов'язків за правочинами, які він вчинив на виконання договору доручення, не набуває.

Для належного виконання умов договору доручення необхідно, щоб довіритель видав повіреному довіреність, форма якої по-

винна відповідати формі, в якій відповідно до закону має вчинятися правочин, на вчинення якого укладений договір доручення (ст. 245 ЦК). Видача довіреності є одним з обов'язків довірителя (ст. 1007 ЦК).

За ст. 1003 ЦК у договорі доручення або у виданій на підставі договору довіреності мають бути чітко визначені юридичні дії, які належить вчинити повіреному. З огляду на це виникає питання про різницю між довіреністю та договором доручення.

Згідно з ч. 3 ст. 244 ЦК довіреністю є письмовий документ, що видається однією особою іншій для представництва перед третіми особами. Основною метою довіреності є засвідчення факту уповноваження особи на вчинення певних юридичних дій. Натомість основною метою договору доручення є визначення умов такого уповноваження. Наприклад, якщо між сторонами укладений договір доручення, метою якого є купівля автомобіля за кордоном для довірителя, предметом такого договору є укладення повіреним договором купівлі-продажу із закордонним продавцем в інтересах довірителя (вчинення юридичних дій). Повноваження повіреного на укладення договору купівлі-продажу, на сплату митних, податкових та інших платежів під час його оформлення, перетину кордону, а також на керування придбаним для довірителя автомобілем тощо підтверджуються довіреністю. Умовами договору доручення є процедура доставки автомобіля довірителю, виплата винагороди повіреному тощо, тобто, дії, які є необхідними для виконання договору доручення.

У разі представництва інтересів довірителя довіреність видається повіреному у будь-якому разі, на відміну від договору доручення, укладення якого може не вимагатися. Наприклад, довіреністю можна уповноважити на виконання певних дій особу, яка перебуває в трудових відносинах із довірителем і в силу своїх трудових функцій зобов'язана або має право вчиняти певні дії (уповноваження працівника кур'єрської служби на отримання товарно-матеріальних цінностей). У цьому разі умови такого уповноваження виникають не з договору доручення, а з посадової інструкції працівника. Договір доручення укладається між особами, які не зв'язані трудовими відносинами (або якщо до посадових обов'язків працівника не входить виконання дій, на які його уповноважують).

3. Юридичні дії вчиняються за рахунок довірителя. Пояснен-

ня містяться у ст. 1007 ЦК при визначенні обов'язків довірителя. Так, згідно з ч. 2 цієї статті довіритель, зокрема, зобов'язаний:

1) забезпечити повіреного засобами, необхідними для виконання доручення;

2) відшкодувати повіреному витрати, пов'язані з виконанням доручення.

У свою чергу, після виконання доручення або в разі припинення договору доручення до його виконання повірений зобов'язаний, зокрема, надати звіт про виконання доручення та виправдні документи (до яких належать документи про зроблені витрати), якщо це вимагається за умовами договору та характером доручення (п. 2 ст. 1006 ЦК).

З питанням відшкодування витрат тісно пов'язане питання виплати повіреному винагороди за виконання договору доручення. За змістом ст. 1002 (ч. 4 ст. 1007) ЦК повірений має право на плату за виконання свого обов'язку за договором доручення, якщо інше не встановлено договором або законом. Якщо в договорі доручення не визначено розміру плати повіреному або порядок її виплати, вона виплачується після виконання доручення відповідно до звичайних цін на такі послуги.

4. Сторонами договору доручення є довіритель і повірений. Ними можуть бути як юридичні, так і фізичні особи незалежно від наявності статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Якщо відносини доручення виникають у сфері і з приводу підприємницької діяльності, суб'єкти яких мають статус суб'єктів підприємницької діяльності, оформлення таких відносин здійснюється за допомогою різновиду договору доручення – агентського договору. В інших випадках (якщо, наприклад, одним із суб'єктів є особа, що має статус суб'єкта підприємницької діяльності, для якої представництво є видом підприємницької діяльності, а іншим суб'єктом є особа без такого статусу), такі відносини оформлюються не за правилами про агентський договір, а за загальними положеннями про договір доручення.

За вимогами ст. 1005 ЦК, загальним для всіх договорів про надання послуг, повірений повинен виконати дане йому доручення особисто. Повірений має право передати виконання доручення іншій особі (замісникові), якщо це передбачено договором або якщо повірений був вимушений до цього обставинами, з метою охорони інтересів довірителя. Повірений, який передав

виконання доручення замісникові, повинен негайно повідомити про це довірителя. У цьому разі повірений відповідає лише за вибір замісника.

Довіритель має право у будь-який час відхилити замісника, якого обрав повірений.

Якщо замісник повіреного був указаний у договорі доручення, повірений не відповідає за вибір замісника та за вчинені ним дії. Повірений відповідає за вибір замісника у разі, якщо договором доручення не передбачена можливість вчинення дій замісником повіреного або така можливість передбачена, але замісник у договорі не вказаний.

5. Строк не є істотною умовою договору доручення. Проте відповідно до ст. 1001 ЦК він може бути визначений, і саме протягом Цього строку повірений має право діяти від імені довірителя.

Схожі положення містить ЦК і щодо довіреності. Згідно зі ст. 247 Кодексу строк довіреності встановлюється у довіреності. Якщо строк довіреності не встановлений, вона зберігає чинність до припинення її дії. Єдина обов'язкова вимога – зазначення дати вчинення довіреності, без якої вона є нікчемною.

6. ЦК встановлені спеціальні підстави припинення договору доручення, а також наслідки такого припинення. Згідно зі ст. 1008 ЦК договір доручення припиняється на загальних підставах припинення договору, а також у разі:

- 1) відмови довірителя або повіреного від договору;
- 2) визнання довірителя або повіреного недієздатним, обмеження його цивільної дієздатності або визнання безвісно відсутнім;
- 3) смерті довірителя або повіреного.

Довіритель або повірений мають право відмовитися від договору доручення у будь-який час. Відмова від права на відмову від договору доручення є нікчемною.

Якщо повірений діє як підприємець, сторона, яка відмовляється від договору, має повідомити другу сторону про відмову від договору не пізніше як за один місяць до його припинення, якщо триваліший строк не встановлений договором. У разі припинення юридичної особи, яка є комерційним представником, довіритель має право відмовитися від договору доручення без попереднього повідомлення про це повіреному.

Якщо договір доручення припинений до того, як доручення було повністю виконане повіреним, довіритель повинен відшкодувати повіреному витрати, пов'язані з виконанням доручення, а якщо повіреному належить плата – також виплатити йому плату пропорційно виконаній ним роботі. Це положення не застосовується до виконання повіреним доручення після того, як він довідався або міг довідатися про припинення договору доручення.

Відмова довірителя від договору доручення не є підставою для відшкодування збитків, завданих повіреному припиненням договору, крім випадку припинення договору, за яким повірений діяв як комерційний представник. У свою чергу, відмова повіреного від договору доручення не є підставою для відшкодування збитків, завданих довірителеві припиненням договору, крім випадку відмови повіреного від договору за таких умов, коли довіритель позбавлений можливості інакше забезпечити свої інтереси, а також відмови від договору, за яким повірений діяв як комерційний представник.

7. Договір доручення належить до консенсуальних і двосторонніх договорів.

Агентський договір

Основною підставою виникнення агентських відносин є агентський договір, відповідно до якого одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги другій стороні (принципалу – суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню (надання фактичних послуг) від імені нього суб'єкта і за його рахунок.

Ознаки агентського договору:

- сторони договору:

суб'єкт господарювання, на користь якого здійснюється комерційне посередництво (далі – принципал, як ця сторона договору традиційно іменується в комерційному праві Англії та США, звідки походить агентський договір як особливий вид угоди¹);

комерційний агент – суб'єкт господарювання, який зобов'язується надати послуги принципалу в здійсненні комерційного посередництва;

- зміст договору:

істотні умови: визначення сфери, характеру і порядку виконання комерційним агентом посередницьких послуг, права

й обов'язки сторін, умови та розмір винагороди комерційному агентові, строк дії договору, санкції у разі порушення сторонами умов договору, визначення форми підтвердження повноважень (представництва) комерційного агента, інші умови, визначені сторонами як необхідні;

факультативні умови щодо: території, в межах якої комерційний агент здійснює діяльність, визначену угодою сторін (у разі якщо територію дії агента в договорі не визначено, вважається, що агент діє в межах території України); сплати додаткової винагороди, в тому числі за угодами, укладеними комерційним агентом в інтересах принципала після закінчення терміну агентського договору; захисту конфіденційної інформації суб'єкта, якого представляє комерційний агент (умови про нерозголошення);

- інші умови, що віддзеркалюють специфіку конкретного договірною зв'язку;

форма договору – повна письмова;

порядок виконання договору:

необхідність схвалення угоди, укладеної комерційним агентом без повноваження на її укладення або з перевищенням повноважень: а) комерційний агент повідомляє принципала про кожний випадок його посередництва в укладенні угод та про кожну укладену ним в інтересах принципала угоду; б) угода, укладена від імені принципала комерційним агентом без повноваження на її укладення або з перевищенням наданого повноваження, вважається схваленою принципалом за умови, якщо він не відхилив перед третього особою дії комерційного агента; наступне схвалення угоди принципалом робить угоду дійсною з дня її укладення;

- щодо передачі прав комерційного агента: а) комерційний агент повинен особисто виконати дії, на які він уповноважений принципалом; б) якщо агентським договором не передбачено інше, комерційний агент не може передавати на свій розсуд іншим особам права, якими він володіє в інтересах принципала;

- щодо взаєморозрахунків в агентських відносинах, а) розмір агентської винагороди комерційного агента за здійснення посередницьких операцій в інтересах принципа та, строки виплати винагороди та інші умови щодо розрахунків між принципалом та комерційним агентом (у тому числі щодо угод, укладених агентом після закінчення дії агентського договору) визначаються

агентським договором; б) сторони можуть передбачити в договорі, що комерційному агенту сплачується додаткова винагорода у разі, якщо він бере на себе зобов'язання гарантувати виконання угоди, укладеної ним в інтересах суб'єкта, якого він представляє; в) агентська винагорода виплачується комерційному агенту після оплати третьою особою за угодою, укладеною з його посередництвом, якщо інше не передбачено договором сторін; г) комерційний агент має право вимагати для розрахунку бухгалтерський витяг щодо всіх угод, за які йому належить агентська винагорода; д) умови виплати винагороди комерційному агенту за угоди, укладені після закінчення договірних відносин, а також інші умови, що стосуються розрахунків сторін, визначаються договором;

обов'язки сторін: комерційного агента:

а) особисто виконати дії, та які він уповноважений принципом, від імені та в інтересах принципала;

б) повідомляти принципала про кожний випадок посередництва в укладенні угод в його (принципала) інтересах;

в) не передавати та свій розсуд іншим особам прав щодо комерційного посередництва, якими він (агент) володіє, якщо агентським договором не передбачено інше;

г) не вчиняти фактичні дії (укладати угоди) щодо себе особисто, хоча б і в інтересах принципала;

д) не розголошувати конфіденційну інформацію, одержану від принципала, без згоди останнього;

е) не використовувати одержану від принципала конфіденційну інформацію у власних інтересах чи в інтересах інших осіб всупереч інтересам принципала – як при здійсненні агентських повноважень, так і після припинення агентських відносин з ним;

є) інші обов'язки, передбачені спеціальним положеннями (актами законодавства) про комерційне посередництво в певних сферах господарювання або агентським договором; принципала:

а) повідомити агента про факти доручення дій щодо комерційного посередництва іншим особам (у разі встановлення монопольних агентських відносин);

б) оплатити послуги комерційного агента (сплатити агентську винагороду) відповідно до умов агентського договору;

в) попередити комерційного агента про відкликання його повноважень (і, відповідно, припинення агентського договору) у

передбачений договором строк, який не може бути менше ніж один місяць;

г) сплатити агенту агентську винагороду в разі порушення принципалом умов агентського договору;

відповідальність сторін за порушення агентського договору:

а) комерційного агента у формі відшкодування збитків у повному обсязі, якщо шкода була заподіяна внаслідок невиконання або неналежного виконання комерційним агентом обов'язків за агентським договором; разом з тим, комерційний агент не гарантує принципалу виконання третіми особами зобов'язань за угодами, укладеними за його (агента) посередництва і відповідно не несе за це відповідальності (якщо інше не передбачена договором); б) принципала: у разі порушення принципалом агентського договору він має сплатити комерційному агенту передбачену договором агентську винагороду та відшкодувати йому завдані таким невиконанням збитки;

припинення агентського договору:

підстави припинення:

а) за угодою сторін;

б) у разі відкликання повноважень комерційного агента принципалом;

в) у разі відмови комерційного агента від подальшого здійснення комерційного посередництва за агентським договором, укладеним без визначення строку його дії;

г) вибуття однієї зі сторін договору внаслідок її припинення або смерті;

д) виникнення інших обставин, що припиняють повноваження комерційного агента або принципала;

порядок припинення у разі відкликання повноважень комерційного агента принципалом останній повинен сповістити агента про припинення договору не менше ніж за один місяць, якщо більш тривалий строк не передбачений договором;

порядок поновлення повноважень комерційного агента можливий за наявності таких умов:

а) усунення (закінчення) обставин, що призвели до припинення повноважень комерційного агента;

б) досягнення згоди між сторонами договору про поновлення повноважень комерційного агента.

Агентські відносини – це різновид господарських право-

відносин, Л що складаються на договірних засадах між комерційним агентом, принципалом і третіми особами щодо представницьких дій агента, котрі здійснюються від імені, під контролем і за рахунок принципала з метою задоволення законних приватних інтересів учасників зазначених відносин та з врахуванням публічних інтересів (щодо дотримання публічного господарського порядку)

Види

Немонопольні агентські відносини виникають у разі, якщо суб'єкт, якого представляє комерційний агент, має право довірити комерційне посередництво також іншим суб'єктам, повідомивши про це агента, а агент має право здійснювати комерційне посередництво також для інших суб'єктів господарювання, якщо інтереси суб'єктів, яких представляє комерційний агент, не є суперечливими у питаннях, для вирішення яких запрошений цей агент.

Монопольні агентські відносини виникають у разі, якщо комерційний агент, що представляє суб'єкта господарювання (принципала), не має права здійснювати комерційне посередництво для інших суб'єктів у межах, передбачених агентським договором

Ознаки

Суб'єктний склад:

1) комерційний агент (далі – агент) – суб'єкт господарювання (громадянин або юридична особа), який відповідно до визначених агентським договором повноважень здійснює комерційне посередництво від імені, в інтересах, під контролем та за рахунок другої сторони за договором (принципала), вступаючи при цьому у відносини з третіми особами;

2) принципал (в ГК України іменується суб'єктом господарювання, від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок якого діє комерційний агент) – особа (фізична або юридична), якій комерційний агент падає посередницькі послуги щодо укладення угод або виконання фактичних дій у сфері господарювання відповідно до агентського договору;

3) треті особи – учасники господарських відносин, з якими (щодо яких) комерційний агент укладає договори (виконує фактичні дії) від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок принципала.

Зміст агентський відносин: надання агентом послуг суб'єктам господарювання щодо укладення угод та/або виконання фактичних дій у сфері господарювання в інтересах, від імені, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє, принципала (ч. 1 ст. 295 ГК)

Мета встановлення агентських відносин – задоволення законних приватних інтересів учасників зазначених відносин – агента (щодо отримання прибутку від надання ним послуг з комерційного посередництва), принципала (щодо укладення агентом угод чи здійснення фактичних дій з третіми особами від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок принципала), третіх осіб (щодо отримання певних благ на підставі укладених з комерційним агентом угод чи в результаті здійснення ним фактичних дій від імені принципала, на авторитет якого покладаються треті особи)

Встановлення обмежень щодо здійснення агентської діяльності: а) закріплена в ч. 4 ст. 295 ГК України заборона агентові укладати угоди від імені того, кого він представляє, стосовно себе особисто; б) можливість встановлення на рівні закону заборони здійснення агентської діяльності (комерційного посередництва) в окремих галузях господарювання.

Агентський договір – підстава виникнення агентських відносин; відповідно до цього договору одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги другій стороні (принципалу – суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок принципала.

Агентський договір – це господарський договір, відповідно до якого одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги Другій стороні (принципалу – суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню (надання фактичних послуг) від імені цього суб'єкта і за його рахунок.

Ознаки агентського Договору

А. Сторони договору: (1) суб'єкт господарювання, на користь якого здійснюється комерційне посередництво (надалі – принципал) (2) комерційний агент – суб'єкт господарювання, який зобов'язується надати послуги принципалу в здійсненій комерційного посередництва.

Б. Зміст договору:

- істотні умови: визначення сфери, характеру і порядку ви-

конання комерційним агентом посередницьких послуг, права та обов'язки сторін, умови і розмір винагороди комерційному агенту, строк дії договору, санкції у разі порушення сторонами умов договору, визначення форми підтвердження повноважень (представництва) комерційного агента, інші умови, визначені сторонами як необхідні;

- факультативні умови щодо: території, в межах якої комерційний агент здійснює діяльність, визначену угодою сторін (у разі якщо територію дії агента в договорі не визначено, вважається, що агент діє в межах території України); сплати додаткової винагороди, в т. ч. за угодами, укладеними комерційним агентом в інтересах принципала після закінчення терміну агентського договору; захисту конфіденційної інформації суб'єкта, якого представляє комерційний агент (договір про нерозголошення);

- інші умови, що віддзеркалюють специфіку конкретного договірному зв'язку.

В. Форма договору – повна письмова.

Г. Обов'язки сторін:

(I) комерційного агента; а) особисто викопати дії, на які він уповноважений принципалом, від імені та в інтересах принципала; б) повідомляти принципала про кожний випадок посередництва в укладенні угод в його (принципала) інтересах; в) не передавати на свій розсуд іншим особам прав щодо комерційного посередництва, якими він (агент) володіє, якщо агентським договором не передбачено інше; г) не вчиняти фактичні дії (укладати угоди) щодо себе особисто, хоча б і в інтересах принципала; д) не розголошувати конфіденційну інформацію, одержану від принципала, без згоди останнього; е) не використовувати одержану від принципала конфіденційну інформацію у власних інтересах чи в інтересах інших осіб всупереч інтересам принципала – як при здійсненні агентських повноважень, так і після припинення агентських відносин з ним; є) інші обов'язки, передбачені спеціальним законодавством про комерційне посередництво або агентським договором;

(II) принципала: а) повідомити агента про факти доручені дій щодо комерційного посередництва іншим особам (у разі встановлення монополістичних агентських відносин); б) оплатити послуги комерційного агента (сплатити агентську винагороду) відповідно до умов агентського договору; в) попередити комер-

ційного агента про відкликання його повноважень (і відповідно – припинення агентського договору) у передбачений договором строк, який не може бути менш ніж один місяць; г) сплатити агенту агентську винагороду у разі порушення принципом умов агентського договору.

Д. Припинення агентського договору: (1) підстави припинення: а) за угодою сторін; б) у разі відкликання повноважень комерційного агента принципом; в) у разі відмови комерційного агента від подальшого здійснення комерційного посередництва за агентським договором, укладеним без визначення строку його дії; г) вибуття однієї із сторін договору внаслідок її припинення або смерті; д) виникнення інших обставин, що припиняють повноваження комерційного агента або принципала; (II) порядок припинення договору: у разі відкликання повноважень комерційного агента принципом останній повинен сповістити агента про припинення договору не менш як за один місяць, якщо більш тривалий строк не передбачений договором

Контрольні запитання

1. У чому полягає специфіка господарських відносин з комерційного посередництва?

2. В яких випадках можуть виникнути ці відносини?

3. За якими критеріями можна класифікувати агентські відносини?

4. У чому полягає роль Господарського кодексу щодо регулювання комерційного посередництва?

5. Чи регулюються відносини щодо комерційного посередництва Цивільним кодексом України?

6. В яких сферах господарювання агентські відносини мають специфіку, віддзеркалену в нормативно-правових актах?

7. Розкрийте поняття агентського договору.

8. В якій формі укладається агентський договір?

9. Які вимоги ставляться до агентського договору?

10. У чому полягають основні обов'язки сторін агентського договору?

11. В яких випадках припиняються агентські відносини?

12. Чи можливе поновлення агентських відносин після припинення агентського договору?

13. За які порушення договірних зобов'язань передбачається відповідальність сторін агентського договору?

14. Назвіть форми господарсько-правової відповідальності, що застосовуються у разі порушення договірних зобов'язань агентом і принципалом.

Договір факторингу

Поняття договору факторингу

Відповідно до ст 1077 ЦК за договором факторингу (фінансування під відступлення права грошової вимоги) одна сторона (фактор) передає або зобов'язується передати грошові кошти в розпорядження другої сторони (клієнта) за плату відступити фактору с о грошової вимоги до третьої особи (боржника). Подібне визначення містить і Закон «Про податок на додану вартість», згідно з п. 1.10 ст. 1 якого факторингом є операція з переуступки першим кредитором прав вимоги боргу третьої особи другому кредитору з попередньою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитору.

Характеристика договору факторингу

1. За договором факторингу одна сторона (фактор) передає або зобов'язується передати грошові кошти в розпорядження другої сторони (клієнта) за плату. У наданні коштів за відповідну плату знаходять вияв ознаки кредитування, що, в свою чергу, дозволяє говорити про комплексну природу договору факторингу – він поєднує в собі ознаки договорів купівлі-продажу і позики.

Наприклад, між покупцем і постачальником укладений договір купівлі-продажу (поставки) продукції з відстроченням платежу. Постачальник є кредитором за грошовим зобов'язанням, тобто у зобов'язанні сплатити грошові кошти постачальнику за придбану продукцію, відповідно, покупець є боржником.

Постачальник може або вимагати сплати грошових коштів безпосередньо від покупця або укласти з банком або іншою фінансовою установою (фізичною особою – суб'єктом підприємницької діяльності) договір факторингу, відповідно до якого постачальник продає право вимоги до покупця за договором купівлі-продажу. Відповідно, банк (фактор) замість постачальника (клієнта) стає кредитором щодо покупця (боржника) і має право вимагати виконання грошового зобов'язання від нього. Такий договір може бути укладений (а грошові кошти – перераховані від фактора до постачальника) як до моменту поставки товару (коли грошове зобов'язання між постачальником і боржником

ще не виникло, оскільки, як зазначалося вище, договір купівлі – продажу, приклад якого розглядається, передбачає відстрочення платежу), так і після поставки, тобто, коли грошове зобов'язання сплатити кошти постачальнику вже настало.

Якщо кошти перераховуються постачальнику до виникнення грошового зобов'язання між ним і боржником, має місце кредитування фактором постачальника, за яке останній сплачує відповідну суму процентів. В цьому полягає оплатний характер передачі грошових коштів фактором постачальнику (клієнту). Якщо грошове зобов'язання вже виникло, умовами договору факторингу може передбачатися купівля грошового зобов'язання у постачальника за ціною, що нижча від тієї суми, яку отримав фактор внаслідок виконання придбаного ним грошового зобов'язання боржником. Різниця і буде платою за надані послуги факторингу.

2. Клієнт відступає або зобов'язується відступити фактору своє право грошової вимоги до третьої особи (боржника).

За договором факторингу відбувається передання клієнтом своїх прав фактору (відступлення права вимоги), тож він є прикладом правочину, на підставі якого клієнт може бути замінений фактором (ст. 512 ЦК) і, відповідно, окрім ознак кредитного договору, має ознаки цесії. Специфіка договору факторингу виявляється в тому, що його предметом може бути лише право грошової вимоги – грошове зобов'язання, яким згідно зі ст. 1 Закону України від 14 травня 1992 р. «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (в редакції Закону від 30 червня 1999 р.) є зобов'язання боржника сплатити кредиту певну грошову суму відповідно до цивільно-правового договору та на інших підставах, передбачених цивільним законодавством України. Інші не грошові вимоги кредитора до боржника не можуть бути предметом договору факторингу.

Може виникнути ситуація, що у клієнта вже є грошові зобов'язання перед фактором за відповідними договорами, укладеними раніше, і саме в забезпечення їх виконання клієнт може передати за договором факторингу майнове право вимоги до боржника.

Незалежно від наявності домовленості між клієнтом та боржником про заборону відступлення права грошової вимоги або його обмеження, договір факторингу є дійсним (ст. 1080 ЦК).

Проте клієнт не звільняється від зобов'язань або відповідальності перед боржником у зв'язку з порушенням клієнтом умови про заборону або обмеження відступлення права грошової вимоги, якщо вона міститься в договорі (у нашому прикладі – договорі купівлі-продажу).

Згідно зі ст. 1078 ЦК предметом договору факторингу може бути право грошової вимоги, строк платежу за якою настав (на-явна вимога), а також право вимоги, яке виникне в майбутньому (майбутня вимога). При цьому майбутня вимога вважається переданою фактору з дня виникнення права вимоги до боржника. Якщо передавання права грошової вимоги обумовлене певною подією, воно вважається переданим з моменту настання цієї події. Право грошової вимоги клієнта може бути також оформлене векселем.

Боржник зобов'язаний здійснити платіж фактору за умови, що він одержав від клієнта або фактора письмове повідомлення про відступлення права грошової вимоги фактору, і в цьому повідомленні визначена грошова вимога, яка підлягає виконанню, а також названий фактор, якому має бути здійснений платіж. Він має право вимагати від фактора надання йому в розумний строк доказів того, що відступлення права грошової вимоги фактору справді мало місце. Якщо фактор не виконає цього обов'язку, боржник має право здійснити платіж клієнту на виконання свого обов'язку перед ним. Виконання боржником грошової вимоги фактору звільняє боржника від його обов'язку перед клієнтом.

Згідно зі ст. 1084 ЦК якщо відповідно до умов договору факторингу фінансування клієнта здійснюється шляхом купівлі у нього фактором права грошової вимоги, фактор набуває права на всі суми, які він одержить від боржника на виконання вимоги, а клієнт не відповідає перед фактором, якщо одержані ним суми є меншими від суми, сплаченої фактором клієнтові.

Якщо відступлення права грошової вимоги факторові здійснюється з метою забезпечення виконання зобов'язання клієнта перед фактором, фактор зобов'язаний надати клієнтові звіт і передати суму, що перевищує суму боргу клієнта, який забезпечений права грошової вимоги, якщо інше не встановлено договором факторингу.

Якщо сума, одержана фактором від боржника, виявилася меншою від суми боргу клієнта перед фактором, який забезпе-

чений права вимоги, клієнт зобов'язаний сплатити факторові залишок боргу.

Якщо фактор пред'явив боржнику вимогу здійснити платіж, боржник має право пред'явити до заліку свої грошові вимоги, що ґрунтуються на договорі боржника з клієнтом, які виникли у боржника до моменту, коли він одержав повідомлення про відступлення права грошової вимоги факторові.

Боржник не може пред'явити факторові вимоги до клієнта у зв'язку з порушенням ним умови про заборону або обмеження відступлення права грошової вимоги.

У разі порушення клієнтом своїх обов'язків за договором, укладеним з боржником, боржник не має права вимагати від фактора повернення сум, уже сплачених йому за відступленою грошовою вимогою, якщо боржник має право одержати ці суми безпосередньо від клієнта.

Боржник, який має право одержати безпосередньо від клієнта суми, сплачені факторові за відступленою грошовою вимогою, має право вимагати повернення цих сум фактором, якщо фактор не виконав свого зобов'язання передати клієнтові грошові кошти, пов'язані з відступленням права грошової вимоги, або передав клієнтові грошові кошти, знаючи про порушення клієнтом зобов'язання перед боржником, пов'язаного з виставленням права грошової вимоги (ст. 1086 ЦК).

Відповідно до ст. 1083 ЦК наступне відступлення фактором права грошової вимоги третій особі не допускається, якщо інше не встановлено договором факторингу.

3. Належність факторингових операцій до фінансових послуг (ст. 4 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»), а також до банківських операцій (ст. 47 Закону «Про банки і банківську діяльність») обумовлює специфіку сторін відповідного договору. Згідно зі ст. 1079 ЦК фактором може бути банк або фінансова установа, фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка відповідно до закону має право здійснювати факторингові операції, а клієнтом – фізична або юридична особа, яка є суб'єктом підприємницької діяльності. Боржник у відносинах, що опосередковуються договором факторингу, участі не бере.

4. Договір факторингу може бути як реальним, так і консенсуальним, проте завжди відплатним. Реальність або консен-

суальність договору залежить від того, на яких умовах фактор фінансує клієнта (одразу передає або зобов'язується передати в майбутньому грошові кошти), а також від того, коли (одразу чи в майбутньому) клієнт відступить фактору своє право грошової вимоги до третьої особи (боржника). Момент набрання чинності договором факторингу, з огляду на зазначену позитивність у цьому питанні, повинен чітко зазначатись у договорі.

В. Зразки підготовки самостійних робіт

ЗРАЗОК НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ

на тему: Види посередників у міжнародній торгівлі

Зміст

1. Поняття і сутність посередників.
2. Види посередників.
3. Договір комісії.
4. Договір консигнації.
5. Прості і збутові посередники.

Висновок.

1. Поняття і сутність посередників

Посередники – це особи і фірми, сприяючі зверненням товарів і послуг на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вони сприяють здійсненню операцій купівлі-продажу, поставки, підяду. Доцільність використання посередників

Будь посередницька діяльність ведеться підприємцями з метою отримання прибутку. Однак, незважаючи на те, що посередники стягують за свої послуги винагороду, їх залучення дає виробникам, продавцям і покупцям товарів і послуг наступні незаперечні переваги:

посередники, діючи в певному секторі ринку і спеціалізуючись на певному наборі товарів і послуг, швидше, ніж самі постачальники, можуть знайти фірми, зацікавлені у придбанні цієї продукції, забезпечивши тим самим прискорення оборотності виробничого і торгового капіталу;

постійно перебуваючи в ринковому середовищі, вивчаючи динаміку попиту та пропозиції на товари та послуги, посередники можуть завчасно орієнтувати виробників, в якому напрям-

ку їм розвивати виробництво продукції та послуг, тобто вести безперервний маркетинговий моніторинг ринку; посередники вкладають у сферу обігу власний капітал, тобто авансують виготовлювачів товарів і послуг, створюючи їм умови для збільшення прибутку за рахунок економії виробничого капіталу;

посередники нерідко приймають на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов'язань сторін, підвищуючи надійність товарного обміну: кооперації, орендно-лізингових операцій тощо;

за бажанням продавців, покупців, кооперується сторін та інших учасників ринку посередники можуть посприяти в організації транспортування вантажів, їх розмитненні та страхуванні;

посередники підвищують конкурентоспроможність товарів, скорочуючи терміни поставок товарів шляхом їх продажу з створених складів запасу продукції;

посередники підвищують конкурентоспроможність товарів за технічним рівнем і якістю, здійснюючи передпродажну доробку товарів та їх технічне обслуговування в гарантійний та після-гарантійний періоди;

досить ефективна роль посередників у рекламі товарів, яку вони здійснюють з урахуванням національних та інших особливостей ринку;

спеціалізуючись на роботі з певним набором товарів, посередники здатні за рахунок значних обсягів товарообігу знизити витрати обігу на одиницю продукції.

В умовах стабілізованої цивілізованої економіки діє ринковий закон, який полягає в тому, що продавці і покупці товарів і послуг вдаються до допомоги посередників тільки в тому випадку, якщо сума виплачуваного посередникам винагороди нижче, ніж можливі витрати продавців і покупців, якби вони самі займалися збутом або придбанням необхідних їм товарів і послуг.

У багатьох економічно розвинених країнах в торгівлі стратегічно важливими і соціально значущими товарами держава або встановлює граничні надбавки до цін виробництва та імпорту, або регулює граничні ціни, виключаючи тим самим існування зайвих посередницьких ланок, які паразитують на споживачах.

2. Види посередників

Відповідно до положень ЦК України посередники поділяються на такі види:

В· комерційні представники – виконують доручення підприємців (принципалів) з пошуку для них комерційних партнерів і беруть участь від імені принципалів при укладенні ними договорів (ст. 184 ЦК України);

В· комісіонери – сприяють за дорученнями підприємців (комітентів) збуту чи придбання товарів у рамках комісійних договорів шляхом укладення від свого імені та за рахунок комітентів контрактів з третіми фірмами;

В· повірені – сприяють за дорученнями підприємців (довірителів) вчиненню комерційних операцій, у тому числі по збуту чи придбання товарів шляхом укладення договорів від імені та за рахунок довірителів;

В· агенти – здійснюють за дорученням підприємця (принципала) юридичні та інші дії, у тому числі по збуту та придбання товарів, шляхом укладення договорів від свого імені, але за рахунок принципалів, або від імені та за рахунок принципалів;

В· дистриб'ютори – оптові торговці, які в рамках дистриб'юторських договорів збувають товари продавців шляхом укладення ними контрактів купівлі-продажу.

В Україні відносини дистриб'юторів і продавців не регулюються, проте Міжнародна торгова палата (м. Париж) розробила типовий дистриб'юторський контракт. У зв'язку з широким розповсюдженням дистриб'юторських відносин в російській та міжнародній торгівлі положення типового дистриб'юторського контракту покладені в розробку відповідного розділу елемента. З економічної теорії відомо, що у сфері обігу товарів не створюється нової вартості, якщо в цієї сфері не вклинюються процеси виробництва, такі, як транспортування товарів, їх зберігання на складі, пересортіровка, перепаккування, передпродажні сервіс та доопрацювання, технічне обслуговування.

Якщо посередники вкладають праця і капітал не тільки в процес пошуку продавців (покупців – при закупівлях), але і в зазначені вище виробничі процеси, що виконуються в рамках зобов'язань, що передбачаються посередницькими угодами, то продавці зобов'язані відшкодувати всі їх витрати і забезпечити посередникам можливість отримання прибутку на вкладений ними капітал з урахуванням специфіки ринку та конкурентоспроможності товарів.

Тому обидві сторони повинні прагнути до укладання угод, що передбачають взаємовигідні розміри винагород.

3. Договір комісії

Посередник-комісіонер діє на ринку від свого імені, але за рахунок продавця (комітента). За дорученнями комітента посередник-комісіонер знаходить на ринку покупців, проводить самостійно з ними переговори, і з тим, хто запропонує найбільш вигідні умови, сам укладає від свого імені, але за рахунок комітента контракт купівлі-продажу. В «Від свого імені В» означає, що сам комісіонер стає стороною контракту купівлі-продажу і несе всю відповідальність перед покупцем за виконання зобов'язань за цим контрактом; В «за рахунок комітента В» – що так само, як і в угоді з посередником-повіреном, комітент (продавець) фінансує операцію від виробництва або придбання товарів до отримання від комісіонера виручки за проданий товар.

Оскільки комісіонер працює за рахунок комітента, то комітент, як і в угоді з посередником, встановлює межі повноважень комісіонера.

Крім перерахованих обов'язків по знаходженню покупців або продавців, укладення з ними контрактів купівлі-продажу в межах встановлених комітентом повноважень і повідомленню комітента про допущені від них відступах, комісійні угоди зазвичай містять широке коло обов'язків комісіонера, в тому числі будь-які із зобов'язань, Комісіонер зобов'язаний виконати доручення комітента на найбільш вигідних для нього умовах. Якщо комісіонер закупив товари за вищою ціною, ніж було встановлено комітентом, останній може в розумний строк відмовитися від прийняття товару, в іншому випадку він повинен буде прийняти і оплатити різницю. Якщо в угоді не встановлений термін його дії, то комітент має право у будь-який момент відмовитися від доручення, якщо термін вказаний – попередити комісіонера не менше, ніж за 30 днів. У будь-якому випадку комітент зобов'язаний відшкодувати комісіонеру збитки і виплатити йому винагороду за укладені до цього часу угоди. Комітент зобов'язаний виплачувати комісіонеру винагороду відповідно до принципів, викладених у розділі...

9.3.6, з урахуванням переліку та характеру зобов'язань, що містяться в комісійній угоді, а також беручи до уваги умови ринку, особливості товару і його конкурентоспроможність .

У тих випадках, коли договір комісії не був виконаний з при-

чин, залежних від комітента, комісіонер зберігає право на комісійну винагороду або на відшкодування понесених витрат.

4. Договір консигнації

За консигнаційної угоди консигнант поставляє партію товарів на склад консигнатора, який розпродас її по частинах, укладаючи від свого імені і за рахунок консигнанта контракти купівлі-продажу.

Договір консигнації є різновидом договору комісії. Має такі особливості:

-) консигнаційні угоди полягають тільки на збут товарів;
-) консигнаційні угоди укладаються на збут відносно великих партій товарів;
-) консигнаційні угоди укладаються на певний строк;
-) платежі за реалізовані на ринку товари переводяться консигнатором консигнанту після отримання виручки від покупців у встановлені проміжки часу (раз на місяць, раз на квартал);
-) консигнаційні угоди зазвичай передбачають право консигнатора повернути консигнанту за рахунок останнього товари, не продані протягом встановленого періоду реалізації.

Наприклад, якщо до закінчення терміну консигнації з поставлених 1000 комп'ютерів виявилися проданими тільки 700, то консигнатор має право повернути консигнанту за його рахунок 300 комп'ютерів. Така умова включається в угоду для того, щоб консигнант не завищувати мінімально допустимі ціни або загальну суму виручки, знижуючи тим самим конкурентоспроможність товару. Принципи встановлення винагороди консигнатору аналогічні тим, які були рекомендовані для комісіонерів. В основну частину винагороди зазвичай входить відшкодування витрат консигнаторів на утримання складу, пошук покупців, укладання з ними контрактів, здійснення поставки товарів і рекламну діяльність, а також забезпечення отримання прибутку. Якщо в обов'язки консигнатора входить проведення маркетингових досліджень ринку нових товарів, цільових рекламних кампаній, передпродажної доробки та гарантійного обслуговування готової продукції, то можна рекомендувати висновок на ці роботи окремих договорів з розрахунками по системі В «вартість плюс винагородаВ».

5. Прості і збутові посередники

Прості посередники – торгові фірми, особи та організації, що сприяють укладенню договорів, але самі не беруть участь у їх виконанні. Брокери або брокерські фірми – підшукують і зводять за-

цікавлених продавців і покупців, але не вкладають своїх коштів у виконання угод, не фігурують у договорах купівлі-продажу як сторона.

Проводять дослідження ринку, інформують про тенденції розвитку товарів та ринків, зустрічають і забезпечують представників і їхній товар приміщенням і транспортом, організовують ділові зустрічі з контрагентами, здійснюють рекламу, інформують про майбутні великі закупівлі, торгах. Укладають угоду про посередництво (договір), за якою зобов'язалися шукати покупців або споживачів; сприяти укладанню угод.

Збутові посередники – незалежні торговельні фірми, що займаються збутом товарів. (Купці, перекупники, дистриб'ютори). Укладають договори купівлі-продажу від свого імені, як з продавцями, так і з покупцями (самостійно). Вивчають кон'юнктуру ринку. Роблять рекламу товару і виробника, містять склади запасів товару, виконують передпродажний сервіс і передпродажну доробку товару, створюють стабільну збутову мережу, в якій можуть бути дистриб'ютори по регіонах, кінцеві продавці (дилери). Забезпечують технічне обслуговування продукції у всіх ланках, несуть відповідальність за всі види ризиків (псування, втрату придбаного товару і т. п.), самі призначають ціну, самі відповідають за ризики по кредитах покупців. Збутові посередники від свого імені укладають договори купівлі-продажу як з покупцями, так і з продавцями. Пов'язані з виробниками тривалим співробітництвом на основі угоди. Ці угоди включають: перелік збуваються товарів, умови роботи дистриб'ютора на ринку, обов'язки за річними обсягами збуту.

Посередницькі угоди, так само як і інші види довгострокових комерційних контрактів і угод, складаються з двох частин: рамкової контракту або угоди, що визначає загальні права та обов'язки сторін, і доповнень до нього, в яких містяться конкретні доручення з продажу, закупівлі товарів чи надання різного роду послуг. Така структура посередницьких угод значно спрощує відносини сторін і робить їх більш економічними і оперативними. У міру розвитку цивілізованих комерційних відносин замість криміналізованих посередницьких структур, що знижують ефективність зовнішньоторговельних операцій, утворюється оптимальна система спеціалізованих посередників, яка дійсно сприяє зниженню витрат на обіг товарів і послуг.

Кейси

Кейс 1. SAS: задоволення очікувань клієнтів

Кейс підготовлений Д.Л. Куртца і К. Клоу і опублікований в книзі «Services Marketing», видавництво / о / г / г Wiley, Нью-Йорк, 1998 г. Публікується з дозволу правовласників. Повітряні перельоти вже не так б'ють по кишені пасажирів, як раніше. За останні 20 років ціни на авіаквитки – і прибутку авіакомпаній – впали на цілих 60%. Споживачам надається можливість вибрати між великим числом авіакомпаній і рівнів сервісу. Відповідно між перевізниками спостерігається запекла конкуренція, а одним з найважливіших чинників успіху стало задоволення очікувань пасажирів. До чого і прагне авіакомпанія Scandinavian Airlines, незважаючи на тріщить по швах бюджет і вже згадане зниження цін на квитки. «Наша мета полягає в тому, щоб 100% наших пасажирів захотіли скористатися послугами SAS знову, – каже Ян Стенберг, президент і виконавчий директор Scandinavian Airlines System. – В даний час це можна сказати про 95% пасажирів, так що простір для творчості ще є». Scandinavian Airlines System (SAS) – третій за величиною перевізник в Європі, який, як і багато інших компаній, з усіх сил намагається триматися «на висоті». 1990-і рр. виявилися для компанії не найлегшими: тут і дерегулювання європейського ринку, і рецесія, і той факт, що 7 з 20 конкурентів або повністю належать державі, або отримують від нього субсидії. Чотири роки поспіль для договору виявлялися збитковими, поки нарешті в 1994 р компанія не звернула ситуацію назад і не закінчила рік з прибутком. Звідки подув вітер змін в SAS? У той час як деякі конкуренти продовжували знижувати ціни, сподіваючись таким чином заповнити вільні місця в літаках, в SAS обрали прямо протилежний підхід. Замість того щоб розпродавати авіаквитки за дешевою ціною, компанія розвинула свою маркетингову стратегію, розпочату ще в середині 1980-х рр., І стала «авіакомпанією для бізнесменів». Пізніше було збільшено кількість маршрутів і пересадочних вузлів, введені транзитні квитки в Копенгаген і Стокгольм (спеціально для бізнесменів, охочих під час відрядження ознайомитися з визначними пам'ятками скандинавських столиць), модернізовані

салони літаків (в них з'явилися ергономічні крісла, телефони і факсимільні апарати). Процедуру реєстрації тепер можна пройти не лише в аеропорту, але і біля стійки в готелі – партнері SAS або навіть з мобільного телефону і не стояти в черзі. Крім того, SAS належить рекорд серед всіх європейських авіакомпаній за кількістю своєчасно прибувають рейсів, а це важливо для бізнесменів з їх щільним графіком. «Ми дбаємо про настрій, який ми створюємо людям. Сюди входить персональне і професійне обслуговування, доброзичливе і шанобливе ставлення на кожному етапі подорожі, розуміння ситуації пасажирів, готовність і вміння забезпечувати комфорт і вирішувати проблеми», – каже Я. Стенберг. Однією з таких проблем є затримка рейсів, яка іноді все ж має місце. Рішення – у визнанні цього факту і допомоги потрапили в таку ситуацію пасажирів. Всі пасажирів, рейс яких затримується більш ніж на 4 години, отримують «картку передачі повідомлень». З її допомогою вони можуть становити повідомлення, які потім передаються по телефону або по факсу. Судячи з усього, такий підхід приносить поклади Сюди входить персональне і професійне обслуговування, доброзичливе і шанобливе ставлення на кожному етапі подорожі, розуміння ситуації пасажирів, готовність і вміння забезпечувати комфорт і вирішувати проблеми», – каже Я. Стенберг. Однією з таких проблем є затримка рейсів, яка іноді все ж має місце. Рішення – у визнанні цього факту і допомоги потрапили в таку ситуацію пасажирів. Всі пасажирів, рейс яких затримується більш ніж на 4 години, отримують «картку передачі повідомлень». З її допомогою вони можуть становити повідомлення, які потім передаються по телефону або по факсу. Судячи з усього, такий підхід приносить поклади Стенберг. Однією з таких проблем є

затримка рейсів, яка іноді все ж має місце. Рішення – у визнанні цього факту і допомоги потрапили в таку ситуацію пасажиром. Всі пасажирини, рейс яких затримується більш ніж на 4 години, отримують «картку передачі повідомлень». З її допомогою вони можуть встановити повідомлення, які потім передаються по телефону або по факсу.

SAS: задоволення очікувань клієнтів 763. В даний час SAS перевозить більше відряджених бізнесменів, ніж будь-який з її європейських конкурентів. «Ми, працівники SAS, звикли уявляти собі авіакомпанію як сукупність бортів, технічних баз, офісів і адміністративних процедур. Але якщо ви запитаете пасажирів, що таке SAS, вони ні словом не обмовляться ні про наших літаках, ні про офіси, ні про те, як ми фінансуємо капітальні витрати. Замість цього вони розкажуть вам про свої враження від працівників авіакомпанії», – коментує колишній виконавчий директор SAS Ян Карлзон. Саме він задумав і в 1980-х рр. почав втілювати в життя стратегію розширення послуг бізнес-класу. У своїй книзі «Моменти істини» Я. Карлзон, описуючи формулу успіху SAS в 1980-х рр., Наводить такі оцінки: щорічно 5 співробітників авіакомпанії контактують з 10 млн пасажирів, а кожен такий контакт триває близько 15 с. Разом виходить «50 млн моментів істини». «SAS – це не зосередження матеріальних активів, а якість контакту між окремими пасажиром і працівниками компанії, безпосередньо зайнятими в його обслуговуванні», – пише він. Здається, «Моменти істини» повинен перерахувати кожен новий глава SAS. Незважаючи на всі зусилля, що докладаються, можна потерпіти невдачу. Ось що говорить Елі Катольм Інвардсен, менеджер зі зв'язків з громадськістю з Данії: «Я дуже часто літаю літаками сам. Зазвичай політ залишає найкращі враження, ніж при контакті з іншими авіакомпаніями. Однак з деяких пір я вже кілька разів помічав, що авіакомпанія не приносить вибачення за затримки рейсів. А решта переваги, як то: зручні зали очікування, обслуговування на борту і т. д. у всіх європейських авіакомпаній одні й ті ж. Раніше, сідаючи в літак SAS, я відчував себе майже як вдома».

Питання

1. З метою підвищення прибутковості SAS була змушена скоротити понад 1 тис. Робочих місць. Як це може позначитися на ідеальному, бажаному, прогнозованому і адекватному рівнях

сервісу? Чи може компанія скорегувати зони толерантності своїх пасажирів, щоб згладити негативні ефекти скорочення персоналу? 2. Назвіть апіорні очікування людей, які мають намір забронювати квиток на літак. Які фактори впливають на прийняття їх рішень? Як з них і як може змінити SAS, щоб залучити більше пасажирів?

Джерела: Edvaldo Pereira Lima, «Pioneering in People», Air Transport World, Vol. 32 (April, 1995), pp. 51-54; «Scandinavian Airlines Takes Austerity Steps to Cut Costs by 10%», Wall Street Journal (12 November, 1993), p. A7B; George Newman, «The Morning After», Across the Board, Vol. 29 (September, 1992), pp. 11-12; John Marcom, Jr «Moment of Truth», Forbes, Vol. 148 (8 July, 1991), pp. 83-88; Kenneth Labich, «An Airline That Soars on Service», Fortune, Vol. 122 (31 December, 1990), pp. 94-96; Jan Carlzon, Moments of Truth (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).

Кейс 2. Телебачення – холодний душ для французького кінематографа

Стаття написана Аланом Рідінгом і опублікована в газеті «International Herald Tribune» від 10 січня 1996 р Публікується з дозволу правовласників. Незважаючи на відверто тяжке становище, французька кіноіндустрія довго опиралася будь-яким змінам, тому що зміни означали б відхід від національних художніх традицій в бік комерціалізації на манер Голлівуду. Однак зміни відбудуться в будь-якому випадку, якщо не під впливом «фабрики мрій», то під натиском телевізійних компаній, останнім часом стали головними замовниками французьких фільмів. По правді кажучи, телекомпанії вже «врятували» кіноіндустрію, тому що закон зобов'язує їх щорічно вкладати гроші у виробництво і показ вітчизняних художніх фільмів – на це існує спеціальна квота. «Без телебачення французький кінематограф помер би ще 10-15 років тому», – сказав Ронан Жірре, керівник кінематографічного відділення державного телеканалу France 3. Поступово, втомившись від марної трати грошей на auteurs картини, інтелектуальні, але абсолютно бескасові, телекомпанії почали «грастись м'язами» і тиснути на продюсерів і режисерів, щоб ті знімали більш популярні і більш комерційні фільми, які повернуть до екранів втрачені аудиторії. «Відвідуваність французьких кіноте-

атрів знизилася з 200 млн в рік в 1980 р до 130 млн не тому, що американські фільми краще, а тому, що наші нікуди не годяться, – сказав Гійом де Верги, глава кінематографічного відділу TF1, найбільшої в країні телевізійної мережі. – Будемо дивитися правді в очі: ми не знімаємо фільми, які представляли б інтерес для публіки ». Телевізійні компанії, в минулому році інвестували у французький кінематограф одну третину з \$ 575,8 млн і часто грають роль першої скрипки в залученні іншого фінансування, безпосередньо зацікавлені в тому, щоб вдихнути нове життя в згаслу кіноіндустрію. Телекомпаніям потрібні гроші рекламодавців, а їх вони отримують тільки в тому випадку, якщо телеглядачі будуть дивитися кіно, як це відбувається на платному каналі Canal Plus. А коли телекомпанія бере участь в постановці фільму, вона хоче отримати ще й віддачу на вкладені кошти. І все ж домінуюче ставлення телевізійників до кінематографа можна сформулювати як «заради вашого ж блага». Рано чи пізно, як би попереджають телекомпанії, штучним квотами і державним субсидіям прийде кінець – а він прийде, тому як до цього веде політика дерегулювання Європейського союзу, не кажучи вже про супутниковому мовленні, до якого французьке уряд взагалі не має ніякого відношення. Тому, завершують вони свою думку, кінематографу належить або навчитися конкурувати, або стати жертвою природного відбору. Алан Сард, продюсер фільмів для Studio Canal Plus, власної кінокомпанії телеканалу, каже, що обурений «стогонами» французьких режисерів: мовляв, Голлівуд «краде» у них глядачів. «Треба знімати хороші фільми, – стверджує він. – За рік у що обурений «стогонами» французьких режисерів: мовляв, Голлівуд «краде» у них глядачів. «Треба знімати хороші фільми, – стверджує він. – За рік у що обурений «стогонами» французьких режисерів: мовляв, Голлівуд «краде» у них глядачів. «Треба знімати хороші фільми, – стверджує він. – За рік у 'Авторські (фр.) 748 Частина V. 10 кейсів з менеджменту, орієнтованого на ринок Франції, знімається близько 120 картин, з них цікаво дивитися 20-25, не більше. У 1970-х рр. зоровим інтересом користувалося б близько 50 робіт. Вся справа в нестачі талантів ». І все ж під тиском телекомпаній, в першу чергу Canal Plus і TF1, зміни нехай повільно, але відбуваються. «Ми працюємо з іменитими режисерами, які тепер включають касові збори в свої творчі плани, – сказав Брагім Шуа, директор Studio Canal

Plus і співпродюсер багатьох фільмів. Г. де Вергі стверджує, що вплив телебачення вже досить сильно. «Продюсери починають розуміти, що люди хочуть дивитися комерційні фільми, – каже він. – Світ авторського кіно не виживе, і саме через телебачення. Телебачення виховало багато нових талантів, які дотримуються інших поглядів на кінематограф ». Однак і опір змінам дасть про себе знати. Французькі сценаристи, наприклад, завжди неохвально ставилися до телебачення. Справа тут не тільки в тому, що з розвитком ТБ люди стали менше ходити в кіно, але і в тому, що телебачення вважається вульгарним. «Різниця між кіно і телебаченням, – сказав якось раз Жан-Люк Годар, один з режисерів французької «нової хвилі» 1960-х рр., – полягає в тому, що кінематографом хочеться пишатися, а коли мова заходить про телебачення, доводиться опускати очі ». Клод Міїє, шановний режисер, в даний час зайнятий художньою адаптацією роману «Нана» Еміля Золя, сказав, що телевізійні компанії вважають за краще субсидувати більш пересічні телепродукти, тому що хочуть, щоб фільми збирали гігантські аудиторії в прайм-тайм. «Негативний, а часом розбещує вплив телебачення полягає в тому, що воно цілком спрямована на сімейне розвага, – заявив він. – Однак не судить французький кінематограф по тому, що ви бачите на екранах в прайм-тайм ». Крім того, багато французьких режисери сприймають будь-яку згадку про комерційний підхід на манер Голлівуду як потенційну загрозу. Як-не-як в даний час для молодого режисера немає більш зручного місця для створення першого або другого фільму, ніж Франція. Відомі ж режисери можуть знаходити тут гроші для своїх нових картин з періодичністю в годдва. Причому незалежно від того, мали їх попередні роботи касовий успіх чи ні. Адже вони люди мистецтва, а не балагури на ярмарку. У 1994 р Франція домоглася виключення аудіовізуальної індустрії з нових міжнародних правил вільної торгівлі. Тепер влада країни борються за збереження держрегулювання кінематографа в Євросоюзі. Вони наполягають, щоб по телебаченню демонструвалася як мінімум половина всіх знімаються в регіоні фільмів. І все ж, незважаючи на державний захист і субсидії, немає ніяких сумнівів в кризі французької кіноіндустрії. У період з 1984 по 1994 р річна відвідуваність кінотеатрів в країні знизилася з 190 млн до 126 млн. Кількість нових французьких фільмів на рік скоротилося з 134 до 89, а їх частка

на французькому ринку впала з 49,3 до 27,8%. І це ще не все. Хоча французькі кінематографісти безперервно скаржаться на наплив «голлівудської халтури», за останні десять років річна відвідуваність кіносеансів з американськими фільмами зросла всього з 70 млн до 75 млн чол. За цей же період обсяг продажів квитків на французькі картини впав з 94 млн до 35 млн. Іншими словами, вітчизняний кінематограф просто втрачає свого глядача. Однак він живий завдяки уряду і – телебаченню. За французькими законами, навіть більш суворим, ніж регулювання в ЄС, 60% демонструються по телебаченню фільмів повинно мати європейське походження, причому 40% фільмів повинно бути французькими. Це означає, що телебачення є основним ринком французького кінематографа. У 1994 р 6 національних каналів – п'ять безкоштовних і Canal Plus – закупили і показали 639 французьких фільмів (старих і нових). Canal Plus, який налічує 4 млн передплатників і транслює в основному кінофільми і спортивні передачі, в 1994 р показав не менше 195 французьких фільмів, т. Е. Став центром вітчизняної кіноіндустрії. А оскільки 20% свого річного доходу Canal Plus зобов'язаний витратити на придбання фільмів, він фактично може диктувати, яке кіно знімати. Ренс Бопелль,

Кейс 3. Телебачення – холодний душ для французького кінематографа

Типи фільмів, які дивляться французькі кіноглядачі. Директор по кінематографу, в минулому році витратив на придбання нових французьких фільмів \$ 150 млн, стверджує, що в першу чергу продюсери і режисери звертаються за фінансовою підтримкою саме до його телеканалу. «У рік ми переглядаємо близько 500 кіносценаріїв, з яких відбираємо близько 100, – сказав він. – Наша частка в бюджеті картини може становити 30, 40, а то і 50%, так що якщо за вами не варто Canal Plus, ви або не зможете зняти свій фільм, або будете серйозно ризикувати». Г. де Верги з TF1 бачить проблему в інтелектуальному снобізм. «Нам потрібно не шедеври створювати, а людей в кінотеатри залучати», – сказав він, попутно зазначивши, що самий касовий післявоєнний французький фільм, «Les Visiteurs» Жана-Марі Пуаре, був проігнорований інтелектуалами, оскільки був дешевим фарсом.

Питання

1. Що спричинить за собою переорієнтація французької кіноіндустрії на ринок?
2. Чи повинен взагалі французький кінематограф орієнтуватися на ринок або кіно це щось особливе? Аргументуйте свою відповідь.

Кейс 4. The lander company

Кейс підготовлений У. Дж. Стейтона і опублікований в книзі «Fundamentals of Marketing» видавництва McGraw-Hill. Публікується з дозволу правовласника. Восени 1970 р Луї Лендер, президент і власник контрольного пакета акцій компанії Lander Ltd, повернувся з відрядження в Сполучені Штати Америки. Там він зустрічався з багатьма колишніми колегами по бізнесу, один з яких був маркетинговим директором великої американської нафтової компанії. Бесіда з цією людиною як раз і змусила Л. Лендера задуматися над тим, чи в достатній мірі в його фірмі усвідомлюється цінність маркетингу. Lander Ltd, компанію по виготовленню бавовняних тканин, заснував в 1927 р батько Л. Лендер, видатний південноафриканський бізнесмен. Компанія залишалася сімейним підприємством до тих пір, поки в 1940 р. потреба в розширенні не поставила вимогу про зовнішнього фінансування, яке проводилося шляхом випуску акцій у відкрите звернення. Після закінчення Другої світової війни почався бурхливий ріст Lander Ltd. До 1970 року чисельність персоналу зросла до 4 тис. Чоловік, кількість прядильних машин збільшилася до 100 тис., А число ткацьких верстатів перевищило 4200. За ці 15 років вартість основних засобів компанії виросла в 10 разів. В кінці 1940-х і початку 1950-х рр. Л. Лендер розширив сферу діяльності компанії шляхом інтеграції «вперед» і «назад», заодно диверсифікувавши номенклатуру продукції, що випускається. Інтеграція «назад» дозволила компанії вийти на ринок прядильних машин, а також постачати власну пряжу. Інтеграція «вперед» відбувалася шляхом впровадження друкованих, оздоблювальних і фарбувальних процесів. Таким чином, компанія контролювала весь виробничий цикл своєї продукції. Продукція реалізовувалася через мережу з 46 незалежних дистриб'юторів. Тканини поставлялися дистриб'юторам на консигнацію, а ті продавали їх

роздрібним торговцям і невеликим виробникам готового одягу. Як правило, товар не залежувався у посередників довше 30 днів. Друга група покупців складалася з 72 великих виробників одягу. Вони закупували тканину безпосередньо на фабриці Lander. Л. Лендер був вельми здивований поглядами свого друга з нафтової компанії на концепцію маркетингу. «По суті, – сказав той, – ця концепція постулює, що маркетинг є в прямому сенсі найголовнішою частиною бізнесу. Бізнес полягає в укладанні угод, а для цього необхідно знати потреби і бажання кінцевих споживачів твоєї продукції. Дізнався – направ всі свої дії і тим більше всі рішення на пошук шляхів задоволення цих потреб. Кожен член твоєї організації повинен зосередитися на споживачах, повинен постійно шукати нові, кращі способи їх обслуговування». Сам-то Л. Лендер розумів, що мав на увазі його друг. Тільки він і гадки не мав, як впровадити цю концепцію в своїй компанії. Приятель сказав, що в Lander Ltd фактично немає маркетингової організації і що продуктова лінія компанії формується в основному дизайнерами і фахівцями з барвників, практично не контактують з домогосподарками і покупцями-чоловіками – фактичними споживачами продукції компанії в тому чи іншому її вигляді. Він також зазначив, що в Lander відсутня відділ маркетингових досліджень, компанія не рекламує свою продукцію споживачам і недостатньо допомагає своїм клієнтам продавати товари, в яких використовуються її тканини. І ось як Л. Лендер вирішив втілити концепцію маркетингу на практиці. Він створить окрему компанію, яка буде виступати в ролі торгового посередника. Фактично єдине, що вона буде робити, це грати роль маркетингового агентства. Через неї буде «проходити» вся продукція Lander, вона буде вивчати ринок і визначати, скільки тканин випускати і які саме тканини, а також рекламувати товар споживачам, намагаючись у міру можливостей залучати до цього великих виробників одягу і роздрібних торговців. При такому підході торговий персонал (5 чоловік) і весь штат дизайнерів перейде під крило нової організації. Існуюче підприємство – за вирахуванням зазначених працівників – буде в буквальному сенсі функціонувати виключно як виробнича одиниця. Збутовий агентствостане повністю контрольованою дочірньою компанією. В її назві буде фігурувати слово «Lander», а офіс розташується окремо, в центральній частині прилеглого великого міста. Агентство буде закупувати всю

продукцію фабрики по собівартості плюс 10%. У його обов'язки входить все ціноутворення, включаючи оптові знижки. Саме агентство відповідатиме за отримання прибутку – по суті, його прибуток стане основною частиною загального прибутку організації. Л. Лендер розумів, що організаційні зміни такого роду зустрінуть сильний опір усередині компанії, однак чим більше він про це думав, тим більше переконувався в правильності своєї ідеї. Саме агентство відповідатиме за отримання прибутку – по суті, його прибуток стане основною частиною загального прибутку організації. Л. Лендер розумів, що організаційні зміни такого роду зустрінуть сильний опір усередині компанії, однак чим більше він про це думав, тим більше переконувався в правильності своєї ідеї. Саме агентство відповідатиме за отримання прибутку – по суті, його прибуток стане основною частиною загального прибутку організації. Л. Лендер розумів, що організаційні зміни такого роду зустрінуть сильний опір усередині компанії, однак чим більше він про це думав, тим більше переконувався в правильності своєї ідеї.

Питання

1. Чи вважаєте ви, що у Lander Ltd дійсно існує проблема?
2. Що ви думаєте про нову організаційну структуру, запропонованої Л. Лендер? Проаналізуйте її переваги і недоліки.
3. Запропонуйте альтернативну організаційну структуру (и), спрямовану на посилення ринкової орієнтації фірми.
4. Як би ви підійшли до здійснення такого організаційного зміни?

Комплексні ситуаційні завдання з дисципліни

Завдання 1. На основі аналізу особливостей та змісту діяльності компанії «ОМЕГА» сформулювати її кредо, образ та місію. Для кожного бізнес-напрямку (СЗГ) запропонувати рекламні слогани.

Завдання 2. Оцінити привабливість кожного з напрямів діяльності (СЗГ) компанії « ОМЕГА» в поточному та прогнозованому періоді.

Завдання 3. Побудувати лінійні профілі конкурентоспроможності бізнес-напрямів (СЗГ) компанії «Смакуй» та на основі представленої інформації обчислити рівень їх конкурентоспроможності в поточному та прогнозованому періоді. Провести порівняльний аналіз бізнес-напрямів (СЗГ) компанії «Омега» за визначеними критеріями конкурентоспроможності.

Завдання 4.

4.1. Із використанням методів портфельного аналізу з урахуванням прогнозованих тенденцій побудувати динамічні матриці (БКГ і/або GE/MkKensey) для компанії «Омега».

4.2. На основі інформації, отриманої в 4.1 сформулювати стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнес-напрямів (СЗГ) компанії «Омега» та визначити пропозиції й заходи, спрямовані на посилення їх конкурентних позицій.

Завдання 5. На основі наведеної інформації та власних знань щодо функціонування досліджуваної галузі побудувати кореляційну матрицю SWOT-аналізу компанії «Омега» й визначити загальні стратегії й стратегічні рекомендації щодо розвитку компанії «Омега».

Завдання 6. Обґрунтувати доцільність та можливості вдосконалення організаційної структури компанії «Омега» за допомогою переходу до організаційних структур стратегічного типу на основі формування стратегічних бізнес-одиниць. Визначити

порядок прийняття рішень щодо змін організаційної структури управління компанії.

Завдання 7. Заданий функціонал оцінювання відображає обсяг виручки, яку може отримати підприємство (компанія) від реалізації продукції (надання послуг), залежно від станів економічного середовища (у млн. грн.)

Варіант рішення	Стани середовища		
	Q1	Q2	Q3
X1	6,0	6,2	5,5
X2	7,5	7,1	7,0
X3	7,4	7,5	8,0

Відомо, що стани економічного середовища можуть реалізовуватися відповідно з ймовірностями: $p_1 = 0,3$; $p_2=0,5$; $p_3=0,2$. оберіть оптимальне рішення згідно з критерієм Гурвіца за умови, що ймовірність появи нового конкурента на ринку становить 0,3.

Завдання 8. Фахівцями підприємства(компанії) опрацьовано чотири варіанти рішень (X1, X2, X3, X4) щодо випуску продукції (надання послуг). Вибір рішення залежить від попиту (стану економічного середовища), який може подаватися трьома варіантами Q1, Q2, Q3. Функціонал оцінювання (прибуток в млн. грн.) подано в таблиці:

Варіант рішення	Стани середовища		
	Q1	Q2	Q3
X1	2,0	3,0	1,5
X2	7,5	2,0	3,5
X3	2,5	8,0	2,5
X4	8,0	5,0	4,5

Вибрати з чотирьох можливих варіантів найбільш оптимальне за критерієм Бернуллі-Лапласа.

Завдання 9. Фірма (компанія) має кілька каналів збуту продукції (надання послуг) певного асортименту. Невизначеність у ймовірних коливаннях попиту на продукцію (послуги) цієї фірми зумовлена ступенем залежності від зміни кон'юнктури ринку.

Мається три стратегії виробництва продукції (надання послуг): 2000 тис. грн.; 3000 тис. грн.; та 4000 тис. грн. залежно від змін кон'юнктури ринку фахівці фірми розраховували варіанти середньорічного прибутку. Ці варіанти подані у вигляді матриці платоспроможності з урахуванням сподіваних значень збитків, що пов'язані із зберіганням нереалізованої продукції:

Обсяг виробництва	Розмір прибутку залежно від попиту			
	1000	2000	3000	4000
2000	340	1400	1400	1400
3000	-20	1040	1400	1400
4000	-380	680	1740	2800

Обрати оптимальну для даного підприємства (компанія) стратегію за критерієм Вальда.

Завдання 10. Підприємство (компанія) має кілька каналів збуту продукції певного асортименту(надання послуг). Невизначеність у ймовірних коливаннях попиту на продукцію (послуги) цієї фірми(компанії) зумовлена ступенем залежності від зміни кон'юнктури ринку. Мається три стратегії виробництва продукції (надання послуг): 2000 тис. грн.; 3000 тис. грн.; та 4000 тис. грн. залежно від змін кон'юнктури ринку фахівці фірми(компанії) розраховували варіанти середньорічного прибутку. Ці варіанти подані у вигляді матриці платоспроможності з урахуванням сподіваних значень збитків, що пов'язані із зберіганням нереалізованої продукції(неоплатою наданих послуг):

Обсяг виробництва	Розмір прибутку залежно від попиту			
	1000	2000	3000	4000
2000	340	1400	1400	1400
3000	-20	1040	1400	1400
4000	-380	680	1740	2800

Обрати оптимальну для даного підприємства (компанії) стратегію за критерієм Севіджа.

Методичні вказівки до виконання ситуаційного аналізу

Аналіз конкурентних позицій підприємства можна здійснювати за допомогою матриці конкурентного профілю, яка базується на оцінці ключових факторів успіху для даних підприємств (від 0 до 1) та оцінці підприємства по даному фактору (рейтинг підприємства) (від 1 до 10 балів). Добуток цих показників відображає оцінку конкурентної сили підприємства по даному фактору.

Сума цих добутків характеризує загальну конкурентну силу підприємства.

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1	2	3	4 (2x3)	5	6 (2x5)	7	8 (2x7)
1. Частка ринку							
2. Можливість цінового маневрування							
3. Фінансові можливості підприємства							
4. Якість продукції							
5. Дисципліна поставок							
Усього							

Наведена система оцінки конкурентної сили дозволяє зробити висновки про положення підприємства у порівнянні з конкурентами взагалі, і по кожному фактору зокрема. Це дає змогу виявити де підприємство слабке або сильне і по відношенню до кого воно є таким.

Конкурентні позиції підприємства, як зазначалося нами раніше, формуються за рахунок стратегічних можливостей підприємства.

Стратегічні можливості – це сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку у коротко- та довгостроковій перспективі діяльності.

Діяльність та процеси, за допомогою яких підприємство ефективно використовує наявні ресурси, являють собою його компетенцію. Компетенція підприємства є властивістю чи сукупністю властивостей, які притаманні більшості підприємств галузі та ринку, і які дозволяють даним підприємствам включатися у конкурентну боротьбу.

Існують два підходи до діагностики стратегічних можливостей підприємства: вартісний, заснований на оцінці виробничого потенціалу ресурсів підприємства, та стратегічний, заснований на аналізі ринкової ситуації.

Вартісний підхід до оцінки стратегічних можливостей підприємства базується на оцінці складових виробничого потенціалу підприємства. Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Із сутності даної оцінки випливає і головний недолік вартісного підходу до оцінки стратегічних можливостей підприємства – орієнтація виключно на внутрішні чинники діяльності, тобто на внутрішнє середовище організації, середовище керованого впливу.

Узагальнюючими вимірниками елементів стратегічних можливостей можуть бути їх ціна або вартість. Визначення можливостей за вартісною оцінкою дає можливість встановити динаміку та структуру виробничого потенціалу, а також його ефективність. У цьому випадку сума вартостей усіх елементів визначить величину стратегічних можливостей та потенціалу. Загальна величина виробничого потенціалу (Π) розраховується за формулою

$$\Pi = B_{\text{Оф}} + B_{\text{РС}} + B_{\text{ЕР}} + B_{\text{Т}} + B_{\text{на}}$$

де B_{OF} – вартість основних фондів;

B_{PC} – вартість робочої сили;

B_{EP} – вартість енергетичних ресурсів;

B_{MP} – вартість матеріальних ресурсів;

B_{NA} – нематеріальних активів.

Отже, кількісний вимір стратегічних можливостей пов'язаний із оцінкою вартості елементів виробничого потенціалу. Наведена вище методика, на жаль, не враховує рівень використання складових елементів виробничого потенціалу.

Розрахунок коефіцієнтів використання виробничого потенціалу дозволяє отримати не тільки кількісний вимір виробничого потенціалу, але і за аналізом показників ефективності використання потенціалу дозволяє оцінити стратегічні можливості підприємства, пов'язані із напрямками підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Оцінка потенціалу технологічного персоналу може здійснюватись на основі визначення його фондового аналогу у вартісному обчисленні за формулою:

$$A = \text{Пп} * \Delta \Phi_o / \Delta \text{Пп},$$

де A – оцінка одиниці живої праці;

Пп – продуктивність праці одного працівника в базовому періоді;

$\Delta \Phi_o$ – приріст фондоозброєності праці одного працівника в базовому періоді;

$\Delta \text{Пп}$ – приріст продуктивності праці одного працівника в базовому періоді;

$\Phi_o / \Delta p$ – показує збільшення фондоозброєності, що викликає приріст продуктивності праці на одну грошову одиницю.

Величина потенціалу технологічного персоналу буде визначатися за формулою :

$$\text{ТП} = A * \text{Ч} * \text{Кн},$$

де Ч – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

Кн – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу, який на підприємстві приймається на основі нормативного коефіцієнту ефективності капітальних вкладень.

Величина потенціалу основних засобів та нематеріальних активів підприємства визначається за формулою :

$$ЗП = ОЗ * Ен,$$

де ОЗ – середньорічна вартість основних виробничих засобів;

Ен – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

Потенціал оборотних фондів підприємства визначається споживчою частиною матеріальних ресурсів, які повністю використовуються у виробничому процесі:

$$ОП = М * Км,$$

де М – річний обсяг споживчих матеріальних ресурсів;

Км – коефіцієнт вилучення продукції із ресурсів.

Він визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних при виготовленні продукції до загальної вартості матеріальних ресурсів, які споживаються підприємством.

Таким чином, величину стратегічних можливостей підприємства (СМ) можна визначити за наступною формулою:

$$СМ = ТП + ЗП + ОП.$$

Існують порогові та унікальні стратегічні можливості. Під пороговими можливостями розуміються мінімально необхідні можливості для конкурування на обраному ринку, а під унікальними – можливості, які здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу. Для забезпечення порогових можливостей на підприємстві необхідно сформувати порогові ресурси та порогову компетенцію, а для забезпечення унікальних можливостей необхідно сформувати унікальні ресурси та ключову компетенцію. Порогові ресурси – це ресурси, необхідні для задоволення мінімальних вимог споживачів, завдяки чому підприємство продовжує існування. Порогова компетенція – це діяльність та процеси, необхідні для задоволення мінімальних вимог споживачів. Унікальні ресурси – це ресурси, на яких базується конкурентна перевага підприємства, яку іншим підприємствам неможливо скопіювати або отримати. Ключова компетенція – це діяльність та процеси, за допомогою яких підприємство використовує унікальні ресурси і на якій засновано його конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати іншим підприємствам.

На основі порівняння унікальних та порогових можливостей підприємства можна визначити на думку одних авторів «коридор його стратегічних можливостей», а на думку інших авторів –

«стратегічні прогалини підприємства». Результатом порівняння унікальних та порогових можливостей є формування (отримання) невикористаних (резервних) стратегічних можливостей, які дозволять підприємству підвищити свій конкурентний статус.

Успішність стратегій підприємства залежить від того, чи є у підприємства стратегічні можливості, необхідні для виживання на ринку.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний період часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також тенденції його пристосування до зовнішнього середовища. Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні;
- функціональні для кожної з підсистем підприємства;
- ресурси, які забезпечують досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

До загальних стратегій відносять:

- стратегії зростання (за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної та горизонтальної інтеграції);
- стратегії підтримки (за рахунок захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу; модифікації продукції);
- стратегії реструктуризації (за рахунок скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків);
- стратегії скорочення діяльності;
- стратегія ліквідації;
- комбінація вищенаведених стратегій.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальноконкурентних стратегіях, характеристику яких дав М. Портер. До загальноконкурентних стратегій відносяться:

- стратегія лідирування у зниженні витрат, тобто перетворення у виробника з самими низькими витратами;
- стратегія диференціації товарів, спрямована на створення у покупців уяви про існуючі відмінності власного товару від товару конкурентів;
- стратегія фокусування на вузькій ніші ринку для обслуговування покупців з чітко вираженими особливими видами запитів.

Аналіз товарного асортименту фірми є основою вибору конкурентної стратегії. Для такого аналізу використовуються три матриці: росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи; 9-секційна матриця «Дженерел-Електрик-Мак-Кінсі», а також матриця «балансу життєвих циклів».

Сутність матриці БКГ полягає в пов'язуванні ринкових чинників діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування.

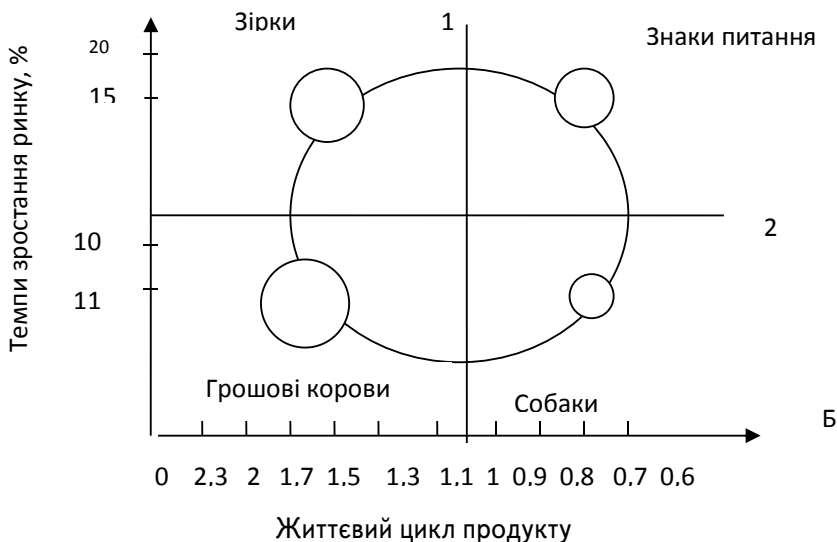
Для побудови матриці використовується наступна інформація:

- 1) обсяги продаж кожного з товарів фірми;
- 2) дані про темпи росту продаж;
- 3) дані про обсяг виробництва або частку ринку, яка приходить на найкрупнішого конкурента на даному ринку.

Положення товарів на матриці слід показувати у вигляді кола, площа якого відповідає обсягам продаж кожного з товарів.

Товари, які знаходяться в лівому верхньому квадранті («зірки») характеризуються особливо високими темпами росту продаж. Оскільки і частка продажу у них вище, ніж у основного конкурента, скоріш за все вони достатньо прибуткові для фірми. Для виробництва цих товарів притаманний ефект масштабу (найменші витрати при великому обсязі виробництва), тому прибутковість найвища на цьому ринку. Але для підтримки цих позицій необхідно здійснювати великі інвестиції, тому чистий грошовий результат від виробництва і продажу цих товарів може бути невеликий. Він збільшиться у разі переміщення цих товарів у нижній лівий квадрант. Товари, які попадають в цей квадрант, характеризуються тим, що вони продаються на ринках з низькими темпами росту, хоча саме вони є успішними, оскільки продаються в більших обсягах ніж конкурентами. Це – «грошові корови», оскільки не потребують великих інвестицій, тому що продаються на повільно зростаючих ринках, і приносять фірмі великий чистий грошовий результат.

Товари, які знаходяться у правому верхньому квадранті, характеризуються тим, що вони продаються на ринках з високими темпами росту, тому потребують великих інвестицій. Але тому, що їх положення характеризується відносно невеликою часткою продаж, то чистий результат від їх продажу або не великий, або від'ємний. Найкращий вихід з цього становища – перехід в категорію «зірок».



Співвідношення частки ринку підприємства, що аналізується та частки ринку конкурента (основного).

Але це залежить від трьох обставин:

- чи вистачить у фірми інвестицій для такого переходу;
- чи може фірма покращити ці товари, щоб збільшилася їхня частка в загальному продажу;
- чи зможе фірма закріпити нові позиції.

Якщо фірма не зможе вирішити ці питання позитивно, то товари перемістяться в нижній правий квадрант («собаки»), який не приносить фірмі прибутку.

Побудова бостонської матриці дає фірмі змогу зрозуміти ринкову ситуацію із своїми товарами і вибрати ті з них, підвищенням конкурентоспроможності яких слід займатися в першу чергу. Крім цього, за допомогою цієї моделі можна вирішити задачу координації зусиль в галузі підвищення конкурентоздатності і підтримки фінансової стійкості.

Для вибору конкурентоспроможності продуктової стратегії слід скористатися і матрицею фірми «Мак-Кінсі», алгоритм використання якої наступний:

- 1) експерти обирають фактори привабливості ринку (розмір ринку, темпи його росту, інтенсивність конкуренції тощо);

- 2) визначається відносна значущість цих факторів та ступінь їх впливу на успішність фірми;
- 3) віднесення ринку до однієї з трьох категорій – низька, середня та висока привабливість;
- 4) визначення факторів привабливості товару (розмір сегменту ринку, темп росту продаж, прибутковість продажу тощо);
- 5) оцінка позиції товару за шкалою: низька, середня, висока.

Привабливість ринку

	Висока	Середня	Низька
вис.	1	2	4
сер.	3	5	7
низ.	6	8	9

1 – лідер (укріплення позицій, нарощування обсягів виробництва);

2 – лідер зростання (необхідні інвестиції для росту продукції в темпах ринку);

3 – «Слід старатися більше» (необхідні інвестиції для укріплення позиції);

4 – «Джерело прибутку» (інвестиції не потрібні, високий прибуток);

5 – «Відноситися з обережністю» (слід бути обережними з інвестиціями, бо товар не є лідером, ринок не є привабливим);

6 – «Подвоїти чи залишити ринок»;

7 і 8 – «Обережний відступ»;

9 – «Здати позиції по-англійськи».

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному

підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов’язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища:

- в економічній ситуації,
- в державному регулюванні,
- в технологічній складовій,
- в міжнародних аспектах,
- в соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища:

- конкуренти,
- споживачі,
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть **приспосовуватися до змін у середовищі** трьома способами:

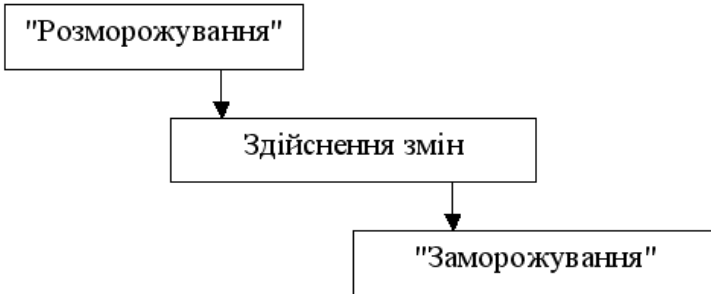
1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни;

3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є мо-

дель К.Левина (подивіться це відео!), у якій виділені лише три таких етапи:



Модель процесу організаційних змін К.Левіна

«Розморожування» – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

«Заморожування» – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;
- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників в проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

Навчальне видання

В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов, С. Філатов

**Посередницька діяльність
на світових товарних ринках**

Навчальний посібник

Компютерна верстка: В.Гришаков

Підписано до друку 17.06.2020. Формат 60х84/16.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк.8,71. Наклад 300 прим. Зам. № 290/
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел. (044) 455-69-80
e-mail: polygrafia.krok@gmail.com