

**Одеський національний технологічний університет
Білгород-Дністровський коледж природокористування, будівництва
та комп'ютерних технологій**

ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ

**ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Білгород-Дністровський – 2022

УДК 331.45: 631. 171

Рекомендовано до інтернет-видання Педагогічною радою Білгород-Дністровського коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій (протокол № 6 від 22 лютого 2022 р.)

Рецензенти:

Македон Г. М., к. е. н., декан факультету агротехнологій та економіки ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Судомир С .М., д. е. н., професор завідувач відділу навчально-науково-інноваційної діяльності ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Я73 Жигулін О. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Білгород-Дністровський, 2022. 163 с.

Для вивчення навчальних дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Конкурентоспроможність підприємств», «Бізнес планування».

Навчальний посібник містить перелік і зміст нормативних актів з питань зовнішньоекономічної діяльності. Наведено особливості функціональних видів діяльності підприємств, які провадять зовнішньоекономічні операції: маркетинг, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування. Обґрунтовано використання показників оцінювання ефективності діяльності підприємств з зовнішньоекономічною діяльністю. Наведено приклади того, як зовнішньоекономічна діяльність підвищує конкурентоспроможність підприємств.

© Жигулін О.А., 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. Нормативно-правові акти у сфері зовнішньоекономічної діяльності	6
2. Маркетинг в управлінні інформаційними потоками підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності	10
2.1. Мета, етапи розвитку підприємств із залученням переваг зовнішньоекономічної діяльності	10
2.2. SWOT- аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємств	11
2.3. Інформація про клієнта	11
2.4. Формування профілю клієнта	11
2.5. Можливості задоволення потреб споживачів	12
2.6. Вибір конкурентів	15
2.7. Аналіз конкурентів	16
2.8. Оцінка конкурентоспроможності	17
2.9. Конкурентні переваги	18
3. План виробництва, операційний цикл й виробнича потужність підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності	20
4. Вимоги до закордонних партнерів	28
5. Страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств	32
6. Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності	37
7. Персонал на підприємствах, які провадять зовнішньоекономічну діяльність	43
7.1. Планування потреби в персоналі	43
7.2. Особливість планування потреби в персоналі на підприємствах у сфері зовнішньоекономічної діяльності	44
7.3. Відбір, найм і розстановка персоналу	45
7.4. Адаптація персоналу	48
7.5. Організація роботи з персоналом. Діловодство	50
7.6. Мотивація, оцінка й звільнення персоналу на підприємствах у сфері зовнішньоекономічної діяльності	52
8. Управлінні фінансовими потоками (план прибутків або збитків, кеш флоу)	59
9. Експорт виробів	62

10. Дослідження закордонного ринку, експортна стратегія та експортний план	70
11. Ціноутворення, ціна й умови продажу, відповіді на бізнес-запити	76
12. Підготовка товару до експорту, вибір експедитора, фінансування експортних операцій	86
13. Фінансування експортних операцій, прямий і непрямий експорт, посередники, комбіновані методи експорту, експорт під власною маркою роздрібних тогівців	91
14. Торгівля через європейські роздрібні мережі	105
15. Підбір команди для експорту. Укладання експортних контрактів	110
16. Ведення бізнесу онлайн. Веб-сайт. Платформи електронної торгівлі. Соціальні мережі	119
17. Договори у сфері зовнішньоекономічної діяльності	125
ДОДАТКИ	129
Додаток А. Правила інкотермс 2020	129
Додаток Б. Еталон відповідей на тести для самоперевірки	141
Додаток В. Контракт у сфері зовнішньоекономічної діяльності	142
Додаток Г. Тестування на код типу особистості працівника підприємства	145

ВСТУП

Особливістю сучасного етапу розвитку України є новий підхід до формування економічних відносин з іншими країнами світової спільноти. Він полягає в тому, що молода держава повинна зайняти чільне місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах. Це вимагає істотних зусиль як від підприємств зокрема, так і від держави, загалом.

Існує багато причин, які стримують входження України до європейських і міжнародних структур, проте, відсутність висококваліфікованих фахівців із зовнішньоекономічної діяльності перешкоджає просуванню нашої країни до світового господарства.

Дисципліна «Основи зовнішньоекономічної діяльності» має на меті допомогти майбутнім фахівцям засвоїти теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності, а також навчитись володіти основними термінами і принципами, використовувати їх у різноманітних господарських ситуаціях, набутти практичних навичок самостійного укладання контрактів та прийняття рішень.

Посібник структуровано таким чином, що читач спочатку вивчає нормативні акти, а потім засвоює навички проєктування функціональних видів діяльності підприємства, яке впроваджує зовнішньоекономічну діяльність. Це дає можливість системно використовувати переваги такої діяльності в практичній діяльності сучасних підприємств.

Матеріал насичено прикладами впровадження зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України.

Велика увага приділяється використанню показників оцінки ефективності діяльності підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю. В посібнику обґрунтовано, що підсумовуючим показником оцінки ефективності підприємства є показник його конкурентоспроможності.

Посібник розраховано на студентів, аспірантів, підприємців, працівників підприємств, які займаються вивченням та впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на виробництві. Автор висловлює вдячність членам наукового гуртка «Креативне мислення» за написання підрозділів: Чернова О. М., Кулішова А. І. – розд. 8, Єрошенко П. С., Граматіна В. В., Роззувайло А. В. – п. 2.8, Жигуліна Н. О. – п. 7.1-7.6, додаток Г.

1. Нормативно-правові акти у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Основну законодавчу базу зовнішньоекономічної діяльності складають закони та кодекси України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Господарський Кодекс України, Митний Кодекс України.

Прийнятий в 1991 році й опублікований у Відомостях Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377 *Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»* (ЗУ Про «ЗЕД») містить 7 розділів:

1. Загальні положення (терміни, принципи, суб'єкти, види й право на здійснення ЗЕД),

2. Регулювання ЗЕД (основи, органи державного регулювання, органи місцевого управління, принципи оподаткування, ведення розрахунків, кредитування, страхування ліцензування суб'єктів господарювання у сфері ЗЕД, заборона деяких видів експорту й імпорту, порядок застосування технічних регламентів, фармакологічних, санітарних, фітосанітарних, ветеринарних та екологічних заходів, стандартів та вимог, імпорتنі процедури, заходи щодо захисту економічної конкуренції, державне замовлення, облік операцій, звітність та аудит, інформаційне забезпечення ЗЕД),

3. Спеціальні правові режими ЗЕД (спеціальні економічні зони, інші),

4. Економічні відносини України з іншими державами та іншими урядовими й міжурядовими організаціями,

5. Захист прав і законних інтересів держави і інших суб'єктів ЗЕД України (захист прав, заходи України у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань, обмеження реекспорту, заходи проти недобросовісної конкуренції та зростаючого імпорту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності),

6. Відповідальність у ЗЕД (засади, види і форми відповідальності суб'єктів ЗЕД, відповідальність України як держави, відповідальність суб'єктів ЗЕД, порядок здійснення відповідальності),

7. Порядок розгляду спорів у ЗЕД (спори у ЗЕД, ті, що виникають при застосуванні цього Закону).

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність;

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та

об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності

України та іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- державні замовники у сфері оборони.

Види зовнішньоекономічної діяльності

До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій;
- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами;
- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Прийнятий в 2003 році *Господарський Кодекс України*, складається з 9 розділів. Розділ 7 «ЗЕД». Глава 37 «Загальні положення» (поняття, суб'єкти, види, регулювання державою, ліцензування, квотування, принципи оподаткування, валютні рахунки т ін. Це дуалізм приватного права (2 Кодекси – Цивільний й Господарський та різні види ставом Єдиного митного тарифу). Ставки: професійні, пільгові, повні.

Митний Кодекс України прийнято в 2002 році. Розділ 7 «ЗЕД» (загальні положення, іноземні інвестиції). Розділ 8 «Спеціальний режим господарювання (вільні економічні зони, концесії, морська економічна зона).

Стаття 7. Митна справа. Встановлені порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, здійснення відповідно до закону державного контролю нехарчової продукції при її ввезенні на митну територію України, запобігання та протидія контрабанді, боротьба з порушеннями митних правил, організація і забезпечення діяльності митних органів та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної митної політики, становлять митну справу.

Стаття 9. Митна територія України. 1. Територія України, зайнята сушею, територіальне море, внутрішні води і повітряний простір, а також території вільних митних зон, штучні острови, установки і споруди, створені у виключній (морській) економічній зоні України, на які поширюється виключна юрисдикція України, становлять митну територію України.

Реімпорт – це митний режим, відповідно до якого товари, що були вивезені або оформлені для вивезення за межі митної території України, випускаються у вільний обіг на митній території України зі звільненням від сплати митних платежів, встановлених законами України на імпорт цих товарів, та без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Реекспорт – це митний режим, відповідно до якого товари, що були раніше ввезені на митну територію України або на територію вільної митної зони, вивозяться за межі митної території України без сплати вивізного мита та без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Транзит – це митний режим, відповідно до якого товари та/або транспортні засоби комерційного призначення переміщуються під митним контролем між двома митними органами України або в межах зони діяльності одного митного органу без будь-якого використання цих товарів, без сплати митних платежів та без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Митний склад – це митний режим, відповідно до якого іноземні або українські товари зберігаються під митним контролем із умовним повним звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Вільна митна зона – це митний режим, відповідно до якого іноземні товари ввозяться на територію вільної митної зони та вивозяться з цієї території за межі митної території України із звільненням від оподаткування митними платежами.

Безмитна торгівля – це митний режим з умовним звільненням від оподаткування митними платежами.

Контрольні питання й завдання

1. Порівняти визначення ЗЕД в різних нормативних документах.
2. Наведіть тих, хто може бути суб'єктами ЗЕД.
3. Перелічити види ЗЕД і навести приклади її використання для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств України.

Література:

1. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.
2. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

2. Маркетинг в управлінні інформаційними потоками підприємства, у сфері зовнішньоекономічної діяльності

2.1. Мета, етапи розвитку підприємств із залученням переваг зовнішньоекономічної діяльності

Етапами розвитку підприємства є: самий вузький рівень (створення в одному з районів населеного пункту), наступний рівень (мережа в рамках міста), самий широкий рівень (мережа в країні й за її межами), +розвинуті технології (+ продаж товарів он-лайн через мережу інтернет).

Велике значення у розвитку підприємства приділяється коду типу особистості підприємця. Динамічні люди бажають розвивати власний бізнес географічно за переліченими вище етапами. Вони згодні щоденно їздити по створених філіалах для вирішення проблем (приклад – агрохолдинг з філіалами в усіх областях України). Статичні особистості бажають розвивати бізнес в обмеженій географічно площині (елеваторний комплекс, торговий центр, агрохолдинг в одній області т. ін.).

Мета бізнесу формується за формулою: етап розвитку + основна потреба споживачів й повинна бути суспільно значимою. Остання вимога виконується із врахуванням майбутнього людства. Наприклад, майбутнє галузей економіки таке:

аграрна сфера (переведення сільськогосподарських угідь із суші на дно світового океану, автоматизоване управління кліматом, розвиток екологічно безпечної генної інженерії);

продаж продовольства (он-лайн послуги демонстрації зовнішнього вигляду, замовлення й доставки продуктів споживачу швидко й до дверей квартири);

ресторанний бізнес (видовищне споживання делікатесів, яке дає можливість самовираження жінок і чоловіків. Наприклад, жінки виграють конкурси краси, танцю, виконання пісень, а чоловіки – на сміливість, респектабельність, спритність і вдачу);

футбол, боротьба, бокс (самовираження через волю до перемоги, спритність, етичне відношення до суперника. Його сприймають не як ворога, а як партнера по змагання, який допомагає Вам відточувати власну майстерність);

салони краси (неповторний привабливий зовнішній вигляд жінок, який не тільки допомагає вдало одружитися, але й досягти чогось бажаного й високого).

Практичні навички треба отримати через заповнення Бізнес-форми 1 (БФ1) на прикладі відомого читачу підприємства (Додаток А), яке підходить за кодом типу особистості (Додаток Г).

2.2. SWOT- аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємств

Аналізуються політичні, економічні, законодавчі й галузеві тенденції. Кожну тенденцію ідентифікують (погроза вона для підприємства або можливість) і розробляють заходи для нейтралізації погроз або використання можливостей.

Наприклад, такі політичні тенденції, як вхід України в ЄС та існування місцевої Програми розвитку галузі, надають можливість використовувати євротехнології в бізнесі й заручитися підтримкою місцевих органів влади через участь у заходах галузі.

Інші тенденції несуть погрозу. Наприклад, збільшення цін на ресурси, зменшення платоспроможності населення, зміни у Податковому Кодексі України, великий рівень конкуренції в галузі. Для усунення їхнього впливу можна планувати ресурсо-ощадливі технології, забезпечення доступних цін, податковий аудит і нетрадиційні вироби й послуги.

Рекомендується заповнення БФ2 (Додаток А).

2.3. Інформація про клієнта

Інформація про клієнта поділяється на: демографічну (статистичні збірники, наприклад, Одеська або Парижська обл. в 2020 році); специфічну про клієнтів підприємства-аналога; загальну про потреби клієнтів підприємств галузі.

Першу можна отримати в Облстатуправліннях, другу – на відомому підприємстві, а третю – за допомогою мережі інтернет і особистих дзвінків по телефону на підприємства-конкурентів. Зібрати таку інформацію також можливо у ході спостережень за поведінням клієнтів під час купівлі товару.

Рекомендується заповнення БФ3 (Додаток А).

2.4. Формування профілю клієнта

Профіль клієнта передбачає:

-сегментування ринку й визначення трьох цільових сегментів (наприклад для закордонного туризму, Багаті, які шукають велику кількість розваг за кордоном; Багаті, які бажають утонутися в комфорті; Люди середнього достатку;

-добір для кожного сегменту специфічної інформації (мета покупки, доля в прибутку, частість покупки, додаткові послуги, вимоги до місця розташування, глибинна мотивація т. ін.);

-встановлення особливої відмінності відношення кожного сегменту до товару.

Наприклад для туризму:

1. Мета (отримати велику кількість розваг, відзначитися споживанням супер-комfortу, отримати релаксацію після напруженого року, відповідно);

2. Доля в прибутку: 60 %, 30 %, 10 %;

3. Частість: Два-три рази на місяць, один раз на два-три місяця, один раз на рік;

4. Додаткові послуги за кордоном по Договорах й Власними силами (участь у фестивалях, корида, футбол, концерти, театри, аквапарки, підводні човни, польоти на повітряних шарах та у космос, членство у Клубі постійних клієнтів; Мешкання в президентських, королівських номерах готелів, харчування з золотого посуду, вживання супер-делікатесів; Знижки постійним клієнтам, інформація про послуги за кордоном, безкоштовна екскурсія під час трансферу з аеропорту до готелю;

5. Вимоги до місця розташування: Центр міста, центр міста, у бізнес-центрі;

6. Глибинна мотивація: Самовираження через велику кількість ексклюзивних дорогих послуг за кордоном; Самовираження за рахунок споживання неперевершеного comfortу; Релаксація для самовираження на роботі;

7. Що особливого: Постійно розважатися; Насолоджуватися comfortом; Релаксація за допомогою закордонної туристичної інфраструктури.

Рекомендується заповнення БФ4 (Додаток А).

2.5. Можливості задоволення потреб споживачів

Ринок – це люди, які купують певний продукт. Сегмент ринку – це група людей, яка чимось відрізняється від інших груп, які всі купують даний продукт.

Для кожного сегменту ринку треба сформувати комплекси основних й додаткових товарів й послуг, які надаються або власними силами, або за договорами з партнерами по бізнесу. Наприклад, для сільськогосподарського підприємства, яке провадить ЗЕД, комплекс основних і додаткових товарів має наступні складові:

Сегмент «споживчий ринок»:

1) основні товари:

-продукція рослинництва (на вагу);

-продукція тваринництва (на вагу)

2) додаткові вироби й послуги:

-упакування (рослинництво – мішки, овочівництво – контейнери);

-привабливий зовнішній вигляд (миття, індивідуальні пакети для фруктів, наклейки т. ін.);

-знижки постійним клієнтам;

-сезонні знижки;

-знижки за розмір покупки;

Сегмент «дрібнооптові покупці»:

1) основні товари:

-продукція рослинництва (дрібні партії);

-продукція тваринництва (дрібні партії)

2) додаткові вироби й послуги:

-знижки постійним клієнтам;

-доставка

Сегмент «крупнооптові покупці»:

1) основні товари:

-продукція рослинництва (крупні партії);

-продукція тваринництва (крупні партії)

2) додаткові вироби й послуги:

-знижки за розмір покупки;

-сезонні знижки

Після сегментування ринку формуються продуктові комплекси для задоволення нужд споживачів з плануванням власних сил підприємства або за договорами з сторонніми організаціями. Наприклад, для попереднього підприємства:

І сегмент: Основні товари:

-продукція рослинництва (на вагу);

- продукція тваринництва (на вагу);

2) додаткові вироби й послуги:

- упакування (рослинництво – мішки, овочівництво – контейнери). Власні сили;

- привабливий зовнішній вигляд (миття, індивідуальні пакети для фруктів, наклейки т. ін.). Власні сили;

- знижки постійним клієнтам. Власні сили;

- сезонні знижки. Власні сили;

- знижки за розмір покупки. Власні сили;

Сегмент «дрібнооптові покупці»:

1) основні товари:

- продукція рослинництва (дрібні партії);

- продукція тваринництва (дрібні партії);

2) додаткові вироби й послуги:

- знижки постійним клієнтам. Власні сили;

- доставка. Договір з транспортною компанією;

Сегмент «крупнооптові покупці»:

1) основні товари:

- продукція рослинництва (крупні партії);

- продукція тваринництва (крупні партії);

2) додаткові вироби й послуги:

- знижки за розмір покупки. Власні сили;

- сезонні знижки. Власні сили.

Уточнення відносно способів задоволення нужд споживачів (власні сили або договори з іншими суб'єктами ринку) проводиться для того, щоб підприємство могло вийти на ринок з асортиментом його лідерів. Охопити усі потреби споживачів продуктами власного виробництва важко. З часом, якщо попит на додаткові товари виявляється стійким, підприємству треба організовувати їх виробництво власними силами.

Перелічені комплекси оформляються у вигляді прайс-аркушів, меню, рекламних повідомлень. На ринок підприємство повинно виходити з асортиментом товарів, як у його лідерів, за допомогою договорів з партнерами.

Рекомендується заповнення БФ5 (Додаток А).

2.6. Вибір конкурентів

Необхідність збору інформації про конкурентів визначається можливістю займати певну частку ринку (існувати у бізнес-просторі). Якщо такої інформації підприємство не має, то є великий ризик його ліквідації.

Конкуренти вибираються за двома критеріями: географічний, рівень цін на товари (на вашому підприємстві й у конкурентів рівень цін повинний співпадати).

Для закордонного туризму вибір конкурентів здійснюється через заповнення БФ6.

БФ6

Конкуренти

Назва компанії	Місце знаходження	Ціни на основні товари		
		Продукт 1 (Турція)	Продукт 2 (Єгпет)	Продукт 3 (Париж)
1.Гермес Тревел Оператор	65049 м. Одеса, вул. Івана Франка, 55, тел. : +38 (0482) 32-87-12	30 тис. грн	16 тис. грн	10 тис. грн
2.Глобус Турс Оператор	м. Одеса, пр. Чайковського, 16, тел.: +38(0482) 34-84-44	29 тис. грн	17 тис. грн	9 тис. грн
3.Аджун Інт. Оператор	м. Одеса, вул. Успенська 38, оф. 2 , тел.: +38048- 700-92-18	30 тис. грн	15 тис. грн	10 тис. грн
4.Алвона Оператор	м. Одеса, вул. Преображенська 40, оф. 101-105, вул. Пушкинська, 8; Аеропорт, 1-й пов	10 тис. грн	7 тис. грн	5 тис. грн
5.Алмарис Оператор	м. Одеса, вул. Люстдорфська дорога 11/2 офіс 13, тел.: +38 (048) 734 07 7	9 тис. грн	8 тис. грн	4,9 тис. грн
6.Вілково- Пелікан Плюс Оператор	м. Одеса, вул. Гоголя, 8; (048) 777-12-05	10 тис. грн	7 тис. грн	5 тис. грн
7.Ваш Тур Агенція	м. Одеса, пр. Семафор- ний 4, ВЦ «Середньо- фонтанський», (048) 731- 41-15	35 тис. грн	17 тис. грн	11 тис. грн

Інтурист-Одеса Оператор	м. Одеса, вул. Пантелеймонівська, 58; (048) 728-89-97	30 тис. грн	18 тис. грн	10 тис. грн
8. Моя компанія оператор	65049 м. Одеса, вул. Івана Франка, 53	9 тис. грн	8 тис. грн	5 тис. грн

Дані БФ6 вказують на те, що за географічним критерієм всі підприємства знаходяться в Одесі, але за ціновим критерієм до основних конкурентів підприємства треба вибрати Алвону, Алмарис, Вілково-Пелікан Плюс. Ціни на їх турпродукти відповідають рівню Вашого підприємства й відрізняються на 100-300 % від інших. Географічно компанія знаходиться поряд з Гермес-Тревел, але не є його конкурентом за ціновим критерієм.

Рекомендується заповнення БФ6 (Додаток А).

2.7. Аналіз конкурентів

Аналіз конкурентів проводиться за якісними оцінками (наприклад, якість – відмінна, добра, задовільна, асортимент – широкий, середній, вузький, персонал – кваліфікований, середньої кваліфікації, низької кваліфікації, торгова площа – велика, середня, мала т. ін.). Наведемо приклад заповнення БФ7 для закордонного агротуризму.

БФ 7

Аналіз конкурентів

Критерій аналізу	Моя ком- панія	Конкуренти		
		Алвон	Альмарис	Пелікан
Якість	відмінна	добра	задовільна	відмінна
Асортимент	середній	широкий	середній	вузький
Реклама	середня	ефективна	неефективна	середня
Персонал	середня кваліфікація	висока кваліфікація	середня кваліфікація	низька кваліфікація
Додаткові послуги за кордоном	широкий асортимент	вузький асортимент	середній асортимент	широкий асортимент
Графік роботи	8-18	9-16	8-15	8-16
Торгова площа	середня	середня	мала	велика
Строки поставки	он-лайн	3 дні	5 днів	5 днів
Упаковка-візитка фірми	є	є	нема	нема
Консультації за кордоном	є	нема	є	нема
Імідж	нова	відома	відома	відома

Дані БФ7 свідчать про те, що підприємство програє в популярності (імідж), але виграє в строках поставки продукту, а також у більш зручному графіку роботи.

Рекомендується заповнення БФ7 (Додаток А).

2.8. Оцінка конкурентоспроможності

Даний вид аналізу відрізняється від попереднього кількісною оцінкою.

БФ 9

Оцінка конкурентоспроможності

Критерій оцінки	Ідальний продукт (підприємство)	Конкуруючі продукти (підприємства)			
		Наш продукт	Алвон	Альмарис	Пелікан
Якість	10	10	7	4	10
Асортимент	8	6	8	6	4
Реклама	5	4	5	2	4
Персонал	5	4	5	4	3
Дод. послуги (товари)	7	7	3	5	7
Графік роботи	3	3	1	1	2
Торгова площа	3	2	2	1	3
Строки поставки	10	10	8	6	6
Упаковка	3	3	3	0	0
Консультації	3	3	0	3	0
Імідж	20	0	20	20	20
Наближення до платоспроможного клієнта	5	5	0	0	0
Формування постійної клієнтури	8	8	0	0	0
Чітка орієнтація на цільовий сегмент	10	10	0	0	0
Разом балів	100	73	62	52	59
Ціна за однотипний продукт (Турція), тис. грн	-	9	10	9	10
Відношення суми балів до ціни	-	8,1	6,2	5,8	5,9

Аналіз даних БФ9 показує, що оцінка конкурентоспроможності повинна проводитися в два етапи:

-на першому етапі необхідно, за переліком критеріїв БФ7, оцінити ідеальне підприємство у межах 100 бальної оцінки, провести оцінку по конкурентах із врахуванням того, що ідеальна оцінка є максимальною, розрахувати суму балів по кожному конкуренту й поділити її на ціну. Результатом у прикладі є 5,6; 6,2; 5,8; 5,9. Отже, отримали, що за співвідношенням суми якісних показників до ціни підприємство програє усім конкурентам;

-на другому етапі вирішують дану проблему через введенні в число критеріїв конкурентних переваг (вони є на Вашому й відсутні на інших підприємствах): наближення до клієнта, постійна клієнтура, чітка орієнтація на сегмент. Остання перевага досягається через використання комплексів товарів для кожного сегменту (див. БФ5). Знову переоцінюється увесь перелік критеріїв у межах 100 балів, розраховується сума балів й ділиться на ціну. Отримали (див БФ9), що ситуація виправилася: 8,1; 6,2; 5,8; 5,9. Ваше підприємство виграє по співвідношенню якості до ціни у всіх конкурентів, а це гарантує його конкурентоспроможність на ринку.Рекомендується заповнення БФ9 (Додат. А).

2.9. Конкурентні переваги

Визначення конкурентних переваг відображається в БФ1в, а проводиться на основі даних БФ9. Конкурентними перевагами вважаються критерії оцінки конкурентоспроможності (БФ9), які оцінено більшою кількістю балів.

БФ1в

В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:
1. Привабливий графік роботи
2. Оперативність поставки
3. Наближення до платоспроможного клієнта
4. Формування постійної клієнтури
5. Чітка орієнтація на цільовий сегмент

Треба також прийняти рішення щодо комплексності пропозиції (продукт, ціна, реклама, збут) (БФ 8).

Конкурентні переваги (БФ 8)

Товарна політика (комплекс основних та допоміжних послуг або виробів)

І сегмент (основні-горілка, вино, пиво; додаткові-цілодобова робота, разовий посуд, закуска, освітлення, музика т. ін.)
 II сегмент (...)
 III сегмент (...)

Ціноутворення	Стратегія: ринкових цін, слідкуюча ціна (менше на 10 % конкурентів), ціна за елементами споживчих цінностей, середні витрати+прибуток т. ін.
Привабливе рекламування	Реклама ТВ (реklamний слоуган), щити, на транспорті, презентація, буклети
Збутова політика (задоволення клієнта у місці купівлі)	Прямий збут, збут через посередників

Рекомендується заповнення БФ8 (Додаток А).

Контрольні питання й завдання

1. Заповнити БФ1-БФ9 для отримання навичок формування конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

3. План виробництва, операційний цикл й виробнича потужність підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності

План виробництва й визначення виробничої потужності підприємства, яке продає спеції з Індії, Кореї й Китаю в Україні, наведено в БФ10.

БФ10

План річного обсягу продажів і витрат на маркетингові заходи

Товар або послуга	Обсяг продажів за місяцями												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
У натуральному вираженні													
1.Конди-терські, т Ц=6300 грн/т	248	93	496	496	310	124	124	217	124	93	155	620	3,1 тис. т
2.Спеції, т Ц=2170 грн./т	400	191	775	775	484	194	194	293	194	191	194	970	4,85 тис. т
У грошовому вираженні													
1.Конди-терські, тис. грн. 65 %	1560	585	3120	3120	1950	780	780	1365	708	585	975	3900	19,5 млн
2.Спеції, тис. грн. 35 %	840	415	1680	1680	1050	402	420	635	420	415	525	2100	10,5 млн
Разом, %	8	3	16	16	10	4	4	7	4	3	5	20	100
Разом, тис. грн.	2400	900	4800	4800	3000	1200	1200	2100	1200	900	1500	6000	30 млн
Витрати на маркетингові заходи, тис. грн.													
Реклама ТБ	3		3	3	3			3				3	18
Презентація												30	30
Наружна реклама	3		3	3	3			3				3	18
Реклама на транспорті	30												30
Тиражування буклетів	2												2
Виторг без витрат на маркетинг	2020	900	4740	4740	2940	1200	1200	2040	1200	900	1500	5640	29 млн. грн
Без ПДВ 20 %	1620	720	3790	3790	2350	960	960	1630	960	720	1200	4510	23,2 млн

Заповнення бізнес-форми починається з визначення частки нового підприємства на ринку: оцінка річних обсягів продажів фірм-конкурентів (наприклад, База-650 млн грн. /рік, Трейд-300 млн грн. /рік, Кондитер-60 млн грн./рік; розрахунок обсягу ринку $V = 650 + 300 + 60 = 1010$ млн грн./рік; розрахунок частки нового підприємства $Ч = 50 \% * V_{\text{мін}} = 0,5 * 60 = 30$ млн грн./рік песимістичний варіант).

Визначену частку (30000 тис. грн./рік) спочатку розподіляють за сезонністю споживчого попиту по місяцях року, потім піднімають угору у межах бізнес-форми по гривневому асортименту (кондитерські складають 65 %, а спеції – 35 % продажів) і конкретизують продажі у натуральному вираженні (середня ціна доставки 1 кг кондитерських виробів $Ц_k = 7 \% * Ц_{\text{опт}} = 0,07 * 90 = 6300$ грн./т, а спецій – $Ц_c = 0,07 * 31 = 2170$ грн./т).

У перший рік роботи підприємству треба інвестувати значні кошти у рекламні заходи ($180 + 300 + 180 + 300 + 20 = 980$ тис. грн.). Логістика реклами полягає у тому, що дорога реклама (ТБ, щити, презентація) замовляється тільки у місяці сплесків споживчого попиту. Витрати на неї у місяці низького попиту є непродуктивною операцією.

План продажів у натуральному вираженні є планом виробництва (надання послуг). Виробнича потужність (максимальна вага обробки, зберігання й перевезення вантажів) складає 620 т кондитерських виробів і 970 т спецій у місяць.

Дані БФ10 указують на те, що на повну потужність підприємство працює у грудні. Під дану потужність з урахуванням перспективи збільшення попиту (20-40 %) планується закупка обладнання й машин, а також визначається потреба в персоналі. У кожної машини й виду обладнання є характеристики:

- вантажопідйомність,
- швидкість транспортування,
- кількість обслуговуючого персоналу.

На основі даних БФ10 приймається рішення про покупку 7 вантажних автомобілів ГАЗ і обладнання для їх обслуговування й ремонту, 5 персональних комп'ютерів, 7 вантажно-розвантажувальних машин, обладнання для 2-х складів, меблі для офісу й складів, найм директора, бухгалтера, 5 логістів, 2 менеджерів матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) і зав. складом, 7 водіїв-експедиторів, 2 слюсаря-механіка, працівників денної й нічної бригади вантажників.

Виробничі потужності представлені 2-ма неопалювальними складами, офісом, відділом ПК або логістики та 7 автомобілями ГАЗ (рис. 3.1).

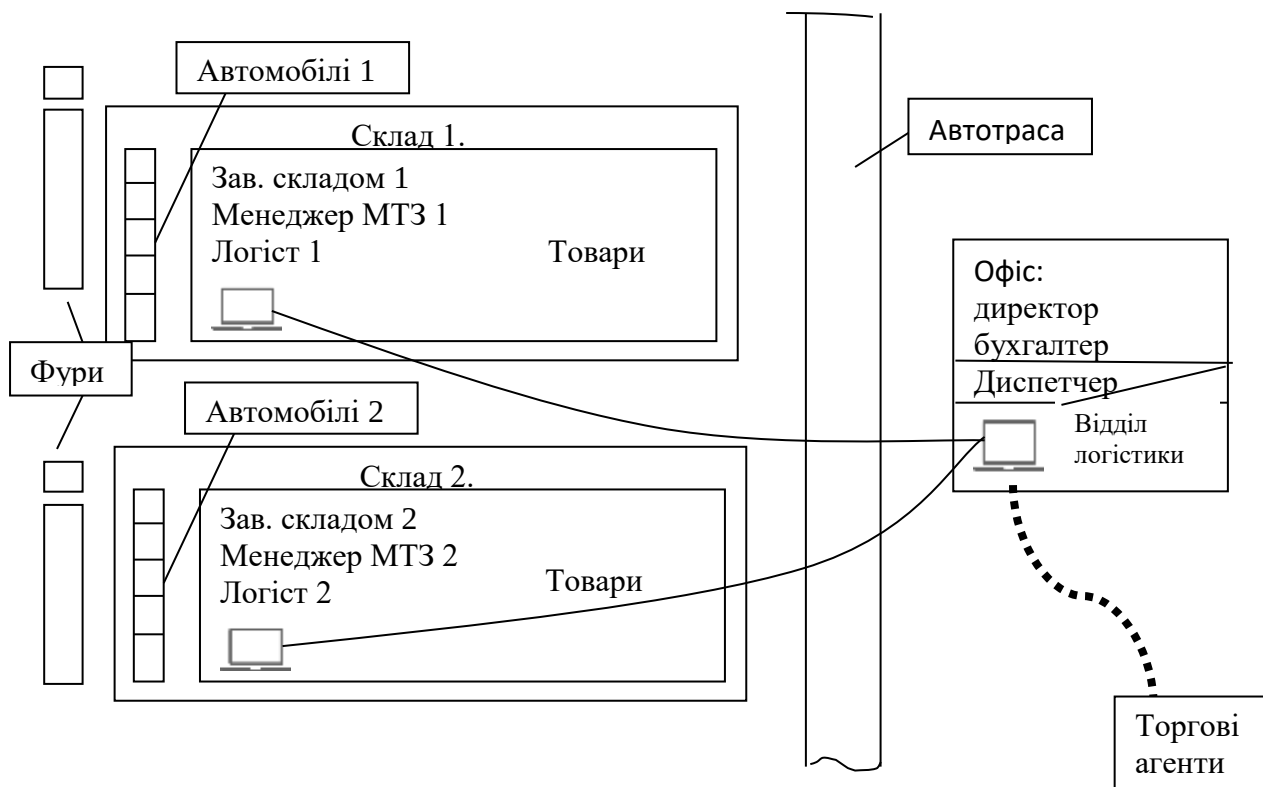


Рис. 3.1. Розміщення виробничих потужностей

Наведемо алгоритм перевірки розміщення виробничих потужностей за сіткою Мазера. Важливість близькості розташування підрозділів оцінюється за певною шкалою, де кожній букві відповідає певний рейтинг бажаності сусідства. Кожна буква позначає:

- А – абсолютну необхідність сусідства підрозділів,
- Е – велику важливість такого сусідства,
- І – важливість,
- О – середній ступінь важливості,
- U – неважливо, Х – небажано.

Сітку Мазера наведено на рис. 3.2.

Для її формування складають схему розміщення будівель й споруд з автошляхами й внутрішньою компоновкою відділів. Кожному відділу присвоюють номер й назву: 1. Директор, 2. Бухгалтер, 3. Диспетчер, 4. Відділ

логістики, 5. Торгові агенти, 6. Склад 1, 7. Склад 2, 8. Автомобілі, 9. Площадки для фур (вантажівки великої місткості для доставки вантажів від виробників кондитерських виробів і спецій до складів дрібнооптових компаній).

1. Директор

2. Бухгалтер

3. Диспетчер

4. Відділ логістики

5. Торгові агенти

6. Склад 1

7. Склад 2

8. Автомобілі 1

9. Автомобілі 2

10. Площадки для фур

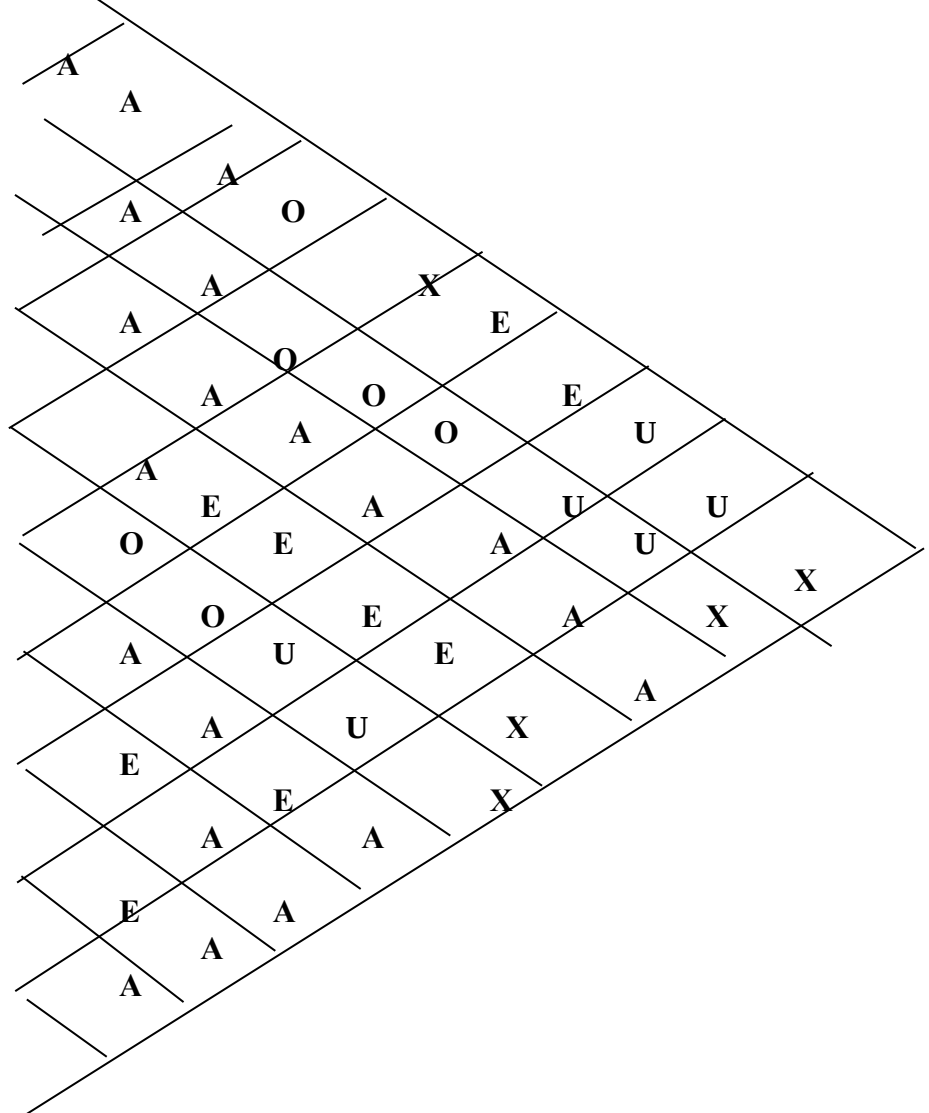


Рис. 3.2. Сітка мазера

Будують сітку так, щоби кожен відділ перетинався з усіма. Оцінюють важливість розташування відділів поряд один з одним буквами.

Формується сукупність оцінок А і Х (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінки А і Х

Оцінка А

Оцінка Х

1-2, 1-3, 2-3, 2-4, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 2-10, 4-10, 5-10, 10, 4-5, 6-7, 6-8, 6-10, 7-9, 7-10, 8-10, 9-10

Визначають відділ, який частіше за усіх має оцінку «А». Це відділ 3 (диспетчер). На основі даних табл. 3.1 будують первинну схему розміщення виробничих потужностей (рис. 3.3). Відділ 3 позначають у центрі, по один бік від нього розміщується адміністрація, а по інший – виробничі підрозділи, роботу яких він координує.

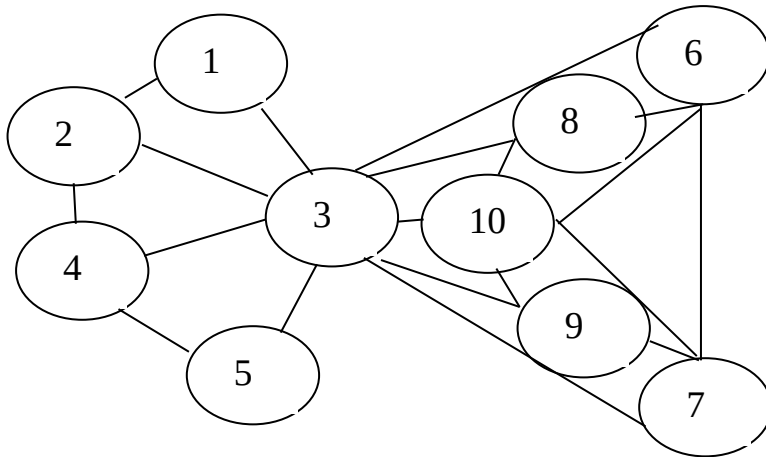


Рис. 3.3. Схема розміщення виробничих потужностей

Перевірка розміщення адміністративних і виробничих приміщень за сіткою Мазера свідчить, що логістичним є розміщення будівель (директор, бухгалтер, диспетчер, відділ логістики, приміщення торгових агентів) з лівої сторони від складів і площадки для фур. Тоді диспетчер буде знаходитися ближче до центру виробничої діяльності підприємства, як це зображено на рис. 3.3.

Наведемо два приклади планування операційного циклу підприємства, перший – дрібнооптова компанія, що продає спеції з Індії, Пакистану й Кореї, другий – операційний цикл у закордонному туризмі.

Операційний цикл дрібнооптової компанії складається з 3-х стадій (1-підготовка, 2-організації роботи, 3-надання послуг і збут) та 17 операцій (рис. 3.4). **Об'єктом управління** є посередницькі послуги замовлення у виробників крупних партій продуктів харчування, зберігання й транспортування їх дрібнооптовими партіями на підприємства роздрібної торгівлі. Асортимент складається з 324 найменувань товарів, які розподілені за 2-ма товарними номенклатурами (кондитерські вироби й спеції).

Ціна на послуги постачання встановлюється у межах 7-9 % від продажної ціни. Продажну ціну та **рекламу** товарів встановлюють виробники товарів і доводять до клієнтів через засоби масової інформації та безпосередньо у місці

продажу товарів. Схема *збуту* наступна: виробник-посередник-роздрібний продавець.

Виробничі потужності представлені 2-ма неопалювальними складами, офісом, відділом ПК або логістики та 7 автомобілями ГАЗ (див. рис. 3.2).

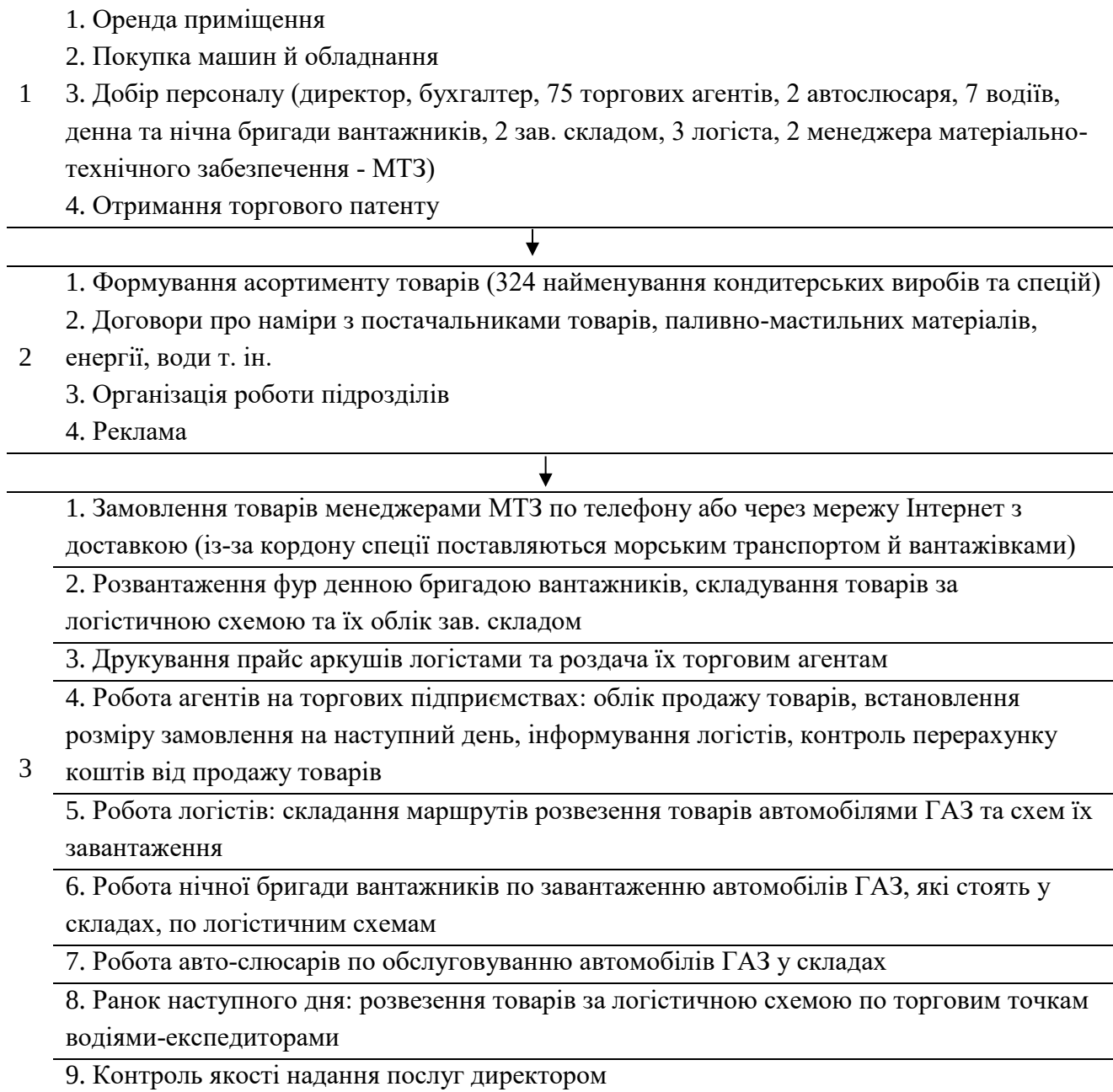


Рис. 3.4. Операційний цикл дрібнооптової компанії з продажу спецій і кондитерських виробів

Операційний цикл туристичної компанії відрізняється операціями, пов'язаними з ЗЕД. Продаж турпакету послуг здійснюється в офісі, який побудований у формі напівкруглого столу у центрі, де розміщено буклети,

журнали, прайс-аркуші, комп'ютери з демонстрацією послуг за кордоном. Для того, щоб успішно формувати й продавати турпакети, потрібні певні операції, розділені за трьома стадіями (рис. 3.5).

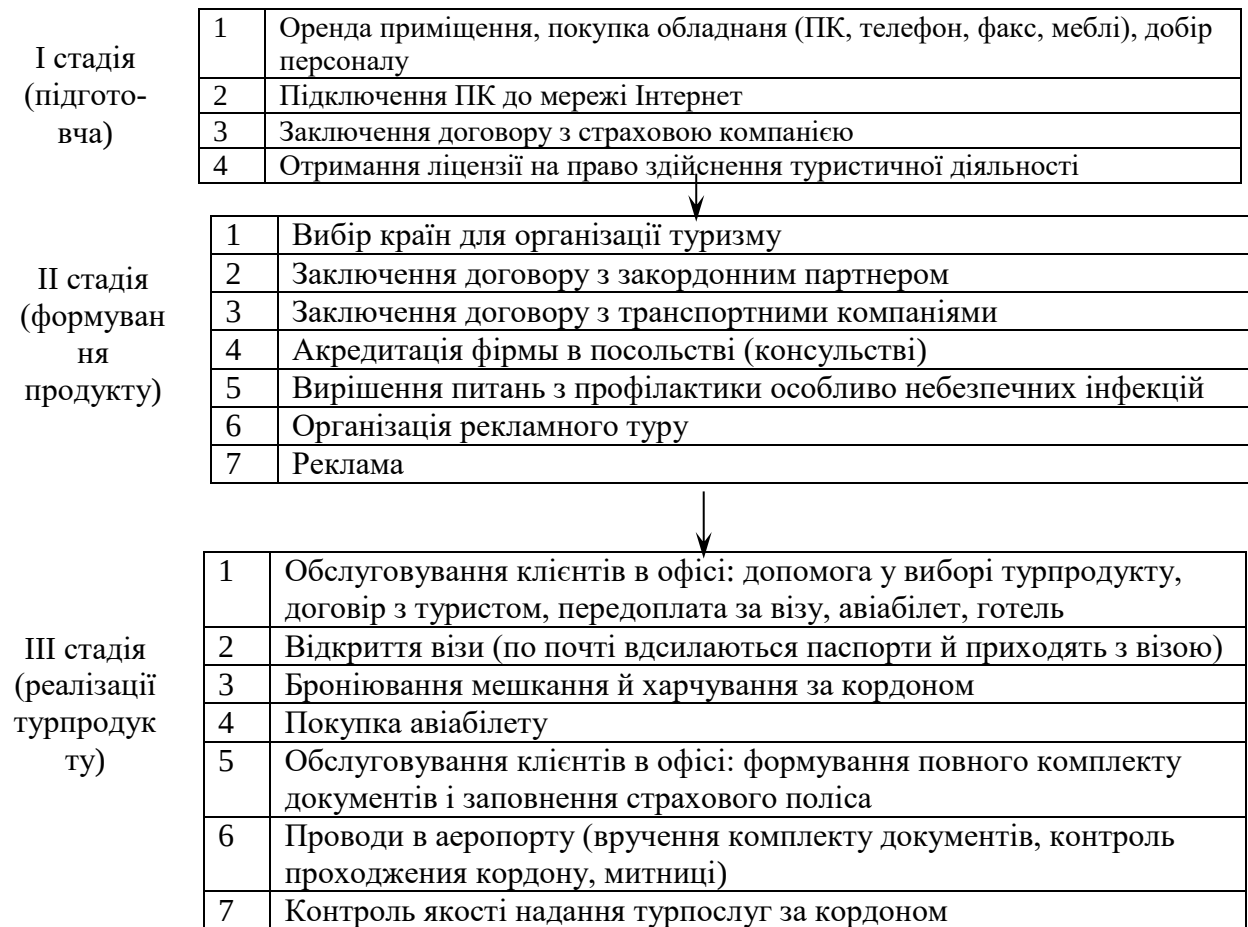


Рис. 3.5. Операційний цикл туристичної фірми

Особливістю ЗЕД в туризмі є необхідність навичок щодо вибору країн, закордонних партнерів, підписання договорів, роботи на міжнародних виставках, акредитації фірми в посольстві, вирішення проблеми особливо небезпечних інфекцій за кордоном, проходження митних і прикордонних формальностей.

Контрольні питання й завдання

1. За яким алгоритмом будується план виробництва й визначається його потужність?
2. Побудувати план виробництва й визначити виробничу потужність підприємства.
3. Навести схему розміщення виробничих потужностей підприємства й перевірити її ефективність за сіткою Мазера.

4. Поясніть особливості операційного циклу на підприємстві з ЗЕД.
5. Побудувати операційний цикл підприємства, яке здійснює ЗЕД.

Література

1. Жигулін О. А. Методичні вказівки до практичних робіт з дисципліни «Основи зовнішньоекономічної діяльності» для студентів спеціальності «Менеджмент». Білгород-Дністровський, 2022. 46 с.

4. Вимоги до закордонних партнерів

Наведемо інформацію щодо вимог до партнерів за межами країни на прикладі закордонного туризму. Перед тим, як вибирати закордонного партнера треба визначитися з вибором країн для подорожей.

Рекомендується використовувати критерії вибору країн для подорожей:

- політичні (наявність чи відсутність війн та політичних конфліктів);
- релігійні (перешкода світському відпочинку. В Об'єднаних арабських еміратах не поважають нарядно одягнутих туристів, особливо жінок, які ходять по місту без паранджі. Якщо Ви палите під час Свята Рамадан навіть в автомобілі й це побачить поліцейський, то Вас заарештують);
- національні (націоналізм, кухня. У Львові не поважають туристів з Москви й навпаки. В Китаї їдять жуків, а в Італії – устриць);
- природні (небезпека захворювань при швидкому зміні клімату. Подорожі українців з зими в літо у Сирії чи Єгипті);
- кліматичні (наявність літа, моря та відпочинку);
- культурно-історичні (наявність історичних та культурних цінностей);
- архітектурні (яскраві шедеври архітектури);
- наявність інфраструктури туризму (комфорт);
- можливість «шопу» (поєднання відпочинку та комерції);
- популярність у засобах масової інформації (наявність книг, статей, телепередач про першу країну);
- візовий режим (формальний режим кращий. Зараз для країн ЄС він безвізовий, а для подорожі в США важко відкрити візу);
- мода (модний відпочинок на відомих курортах приваблює. Можна займатися організацією подорожей на ті курорти, де відпочивають відомі артисти й президенти країн);
- менталітет населення (українські туристи відчують комфорт там, де їх шанують. В Болгарії буває поважають росіян й українців за те, що їхні предки їх звільнили від турецької окупації);
- митні та прикордонні формальності (впливають на «шопінг» та бажання придбати за кордоном бажану річ);
- можливість транспортування (приваблює відсутністю проблем з доставкою на курорт).

Якщо туристичне підприємство керуватиметься перерахованими критеріями, то її турпродукт набуде популярності у туристів.

Приклад плану заходів щодо вибору закордонного партнера наведено на табл. 4.1.

Таблиця 4.1

План заходів щодо вибору закордонного партнера

№ п/п	Заходи	Строки виконання	Відповідальний
1	Формулювання вимог до закордонного партнера: - фінансова стійкість; - наявність іміджу; - точність та своєчасність виконання зобов'язань; - досвід роботи на ринку; - наявність кваліфікованих гідів; - наявність власного автотранспорту; - здатність організувати візову підтримку; - чесність	Дата	Начальник відділу закордонного туризму
2	Перелік способів вибору закордонного партнера: - туристичні виставки; - емігранти; - службові відрядження; - іноземні туристи в Україні; - турпоїздки	Дата	Начальник відділу закордонного туризму
3	Вибір найбільш економічно прийнятної та ефективного способу пошуку закордонного партнера	Дата	Директор турфірми
4	Реалізація способу вибору закордонного партнера	Дата	Директор турфірми

Реалізація плану вибору закордонного партнера істотно підвищить якість турпослуг за кордоном, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Наведемо пояснення заходів:

- фінансова стійкість необхідна для того, щоб у партнера вистачило коштів на підтримку туристів під час форс-мажорних обставин (смерть, хвороба туриста, крадіжка майна, підтримка туриста під час локдауна в країні, природні катаклізми, непередбачені політичні й військові конфлікти т. ін.). За умовами договору партнер швидко витрачає на це власні кошти, половину з яких Ви йому компенсуєте. Більшу частину витрат і Вам, і партнеру в подальшому компенсує страхова компанія. Але від своєчасності виплат залежить життя клієнта й лояльність в подальшому до Вашої компанії, що важливо у бізнесі;
- наявність іміджу важлива під час візової підтримки Вашої компанії, а також гарантує прибутковий спільний бізнес;
- точність та своєчасність виконання зобов'язань важлива для того, щоб турист за кордоном не потрапив у ситуацію, коли в нього скінчилася віза, а він

усе ще за кордоном. В такому випадку туриста арештовує поліція й як порушника у супроводі поліцейських вивозять із країни, але не в сторону України, а в далеку від України країну для того, щоби він витратив на повернення якомога більше грошей. Турист це не забуде ніколи й його лояльність до послуг турфірми буде незначною;

- досвід роботи на ринку потрібна для впевнених дій у непередбачених обставинах;

- наявність кваліфікованих гідів потрібна для якісних послуг за кордоном під час поганої погоди. Наприклад, туристи оплатили відпочинок в Готелі 5 зірок, а в Анталії (Турція), але там дощ. Гід зустрічає туристів в аеропорту й везе одразу на дегустацію турецьких вин. Після Свято продовжується в нічному клубі усю ніч, а на ранок чекає дегустація в пивному ресторані й цикл екскурсій. Проміж такими заходами туристи купуються в басейні й розважаються в критому аквапарку. Під кінець відпочинку виходе сонце й туристам вдається трішки загоріти. У цілому вони задоволені відпочинком і будуть регулярно купувати Ваш турпродукт;

- чесність необхідна для взаємовигідного бізнесу. Наприклад, в Єгипті готелі зменшили вартість послуг на 80 %. Якщо партнер чесно й швидко Вас повідомить, то Ви встигнете набрати цілий чартерний літак (180 туристів) бажаючих відпочити туристів і зробити гарний бізнес;

- здатність організувати візову підтримку важлива для організації роботи з посольством, коли Вашим туристам відкривають візу автоматично. За цієї домовленості їхати в Київ не треба. Паспорти Новою Поштою відсилаються в посольство й повертаються, наприклад, в Одесу з візою.

Закріпимо наведене через планування організації акредитаційних заходів.

Таблиця 4.2

План акредитаційних заходів

№ п/п	Заходи	Відповідальний за виконання	Дата
1.	Підписання договору із закордонним партнером та організація його телефонного дзвінка до посольства з метою характеристики української фірми	Директор	Дата
2.	Організація презентації фірми у посольстві:	Директор	Дата
	2.1. Розмова з послом, в якій надається інформація про фірму, місто, область, пред'являються рекомендаційні листи, договори із закордонними партнерами та транспортними компаніями, розрахунок очікуваного потоку туристів до країни	— // —	— // —

	2.2. Після пред'являються гарантійні листи про те, що фірма та її закордонний партнер гарантують вивезення всіх туристів в Україну після відпочинку	– // –	– // –
3.	Вирішення питання про відкриття віз у Міністерстві закордонних справ закордонної країни (проводиться у разі негативної реакції посла). Якщо посол відмовляє в акредитації, то через партнера звертаються до міністерства, яке призначило посла на посаду. Воно може рекомендувати послу змінити рішення	Директор	Дата
4.	Пошук інших шляхів впливу на посольство та міністерство (через українські товариства греків, німців, євреїв тощо). Звернення до президента іншої країни через перелічені товариства може привести до того, що він доручить міністру закордонних справ змінити рішення відносно акредитації Вашого підприємства в посольстві для того, щоб підтримати національні меншини за кордоном	Директор	Дата

Безвіз в країни ЄС діє тільки в туризмі й не діє у випадку інших видів бізнесу, для яких відкриття робочих віз є обов'язковим.

Контрольні питання й завдання

1. Чому важливо вибрати країну для співпраці у бізнесі ?
2. Які країни є більш привабливими ?
3. Перелічити способи пошуку закордонного партнера й навести самий економічно ефективний.
4. Навести критерії вибору закордонного партнера.
5. Чому ЗЕД в туризмі без закордонного партнера є неефективною ?

Література

1. Жигулін О.А. Конкурентна стратегія туристичного підприємства. Вісник ДІТБ, 2004. С. 47-58.
2. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289.

5. Страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Після відділення України від СРСР для її громадян були відкриті кордони країн світу. Зацікавлених українців приваблював рівень життя в країнах ЄС, а також можливість купити товари й через їх перепродаж окупити подорож. Кількість закордонних туристів зростала. Люди хворіли за кордоном, а грошей на складні операції їм не вистачало. Лікарі лікували українців майже безкоштовно, що не могло тривати довгий час. Звернення спілки лікарів до урядів країн привело до заборони перетинання кордону України без наявності медичного страхового полісу (за яким страхова компанія оплачує витрати на медичні послуги за кордоном). Без цього документу поїхати за кордон не можливо. Туристичним компаніям України, які не підписали договір з міжнародною страховою компанією не видаються ліцензії на закордонний й іноземний туризм. Вартість страхового полісу входить у вартість пакету туристичних послуг. Страховик висилає туроператору підписані страхові поліси, які повністю дозаповнюються під час оформлення туру в Україні й видаються на руки туристам. Вони є обов'язковою умовою перетину кордону.

Провідні туристичні компанії України беруть на себе функцію офіційних дилерів послуг відомих міжнародних страхових компаній, що прискорює оформлення страхових полісів і оперативне вирішення проблем туристів за кордоном.

Закордонний туризм з часом був доповнений різними видами спільної підприємницької діяльності з закордонними партнерами. Окрім здоров'я українські підприємці почали страхувати економічні небезпеки, що відбуваються у сфері ЗЕД й яких існує близько 200 видів. Їх об'єднують в 10-ть груп:

- 1) ризик, пов'язаний з країною. Його суть полягає в різноманітних особливостях країн-партнерів, з якими здійснюється ЗЕД;
- 2) ризик недовіри до іноземного партнера, спричинений його ненадійністю;
- 3) ризик, що виникає згідно умов контракту;
- 4) ризик, що виникає при реалізації контракту;
- 5) ризик неплатоспроможності партнера або невчасної оплати;
- 6) ризик, що виникає в процесі митного оформлення;
- 7) ризик, що пов'язаний з доставкою товару;

8) ризик, пов'язаний з невизначеністю в сфері інформації, інновацій та галузі;

9) ризик валюти;

10) ризик в сфері нерациональних управлінських рішень.

Суть поняття страхування ЗЕД полягає у взаємовідносинах суб'єктів міжнародної економіки щодо створення ними відповідних фондів грошового або валютного характеру. Ці фонди призначені для покриття збитків, що виникають в процесі здійснення ЗЕД. Основою здійснення страхових операцій є страховий фонд. Однією із характерних рис страхового фонду слід відзначити рису забезпечення безперервності здійснення ЗЕД суб'єктами світового господарства.

Комерційні ризики – найбільш поширені ризики, страхування яких частіше відбувається в міжнародному бізнес-оточенні. До них слід віднести:

- ризик зміни ціни, який виникає після того, як контракт було укладено;
- нетактовна поведінка одного із учасників контракту;
- нестабільна фінансова позиція одного із учасників контракту;
- коливання валютних курсів;

- витрати укладення контракту, враховуючи різноманітність законодавства країн.

У галузі страхування ЗЕД суб'єктами виступають:

- страхувальники. Ними можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, які у своїй діяльності використовують послуги, надані їм страховиками;

- страховики. До них відносять юридичних та фізичних осіб, що пропонують страхові послуги.

Розрізняють такі основні види страхування ЗЕД:

1) страхування різного роду зовнішньоекономічних операцій та контрактів;

2) страхування «карго», тобто страхування вантажів;

3) страхування «каско», тобто страхування транспортних засобів. До підвидів даного роду страхування належать:

- страхування контейнерів та їхнє перевезення;
- страхування ризиків у сфері будівельно-монтажних робіт;
- страхування обладнання та устаткування від можливих пошкоджень;
- страхування зобов'язань по гарантіях;
- страхування імпортного комплексного обладнання;
- страхування електронного обладнання, що імпортується;

- страхування відповідальності за здійснення будівельно-монтажних робіт перед третіми особами;

- страхування виставок торгово-промислового та іншого характеру, які здійснюють та проводять іноземні фірми;

- страхування майнових цінностей іноземних підприємств, які проводять свою діяльність на території України;

- страхування майнових цінностей вітчизняних підприємств, що здійснюють свою діяльність за кордоном;

- страхування відповідальності за здійснення різного роду зовнішньоекономічних операцій та контрактів;

- страхування експортних кредитів.

Страхування у сфері ЗЕД виконує такі функції:

- створення спеціалізованого страхового фонду грошових коштів. Цей фонд створюється з метою компенсації за виникнення ризиків, відповідальність за які несе страхова компанія. Формування цього фонду відбувається як в добровільному, так і в обов'язковому порядку. Контроль та регулювання розвитку страхової діяльності в країні проводить держава. Реалізація цієї функції проводиться в системі резервних та запасних фондів. Саме вони гарантують ефективність процесу страхування;

- відшкодування збитку та особисте матеріальне забезпечення учасників страхування. Учасники, які формують страховий фонд та є фізичними або юридичними особами, мають право на відшкодування майнового збитку. Відшкодування майнового збитку проводиться згідно умов договору страхування та виплачується страховими компаніями. Дії страхових компаній в цьому випадку регулюються державою;

- попередження настання страхового випадку та мінімізація збитків в ситуації, коли він вже настав. Ця функція вимагає формування повного комплексу заходів, дії яких призвели б до ненастання страхового випадку або до мінімізації наслідків негативного характеру його настання.

Під системою страхування слід розуміти певну форму централізації та концентрації капіталу, основу якого становлять внески страхувальників. Ці внески сплачуються страховим компаніям їхніми клієнтами – страхувальниками. В процесі здійснення підприємством ЗЕД, воно використовує різні системи страхування цієї діяльності. Так, традиційно склалося, що існує три системи страхування:

- 1) система страхування за пропорційною відповідальністю;

- 2) система страхування відповідальності за настанням першого ризику;
- 3) система страхування граничної відповідальності.

Суть системи страхування за пропорційною відповідальністю полягає у неповному, або частковому страхуванні об'єкта. Страховик при цьому бере участь у відшкодуванні збитку. Сума одержання страхового відшкодування буде більшою у тому випадку, коли різниця між страховою сумою та оцінкою об'єкта страхування буде меншою.

Згідно системи страхування відповідальності за настанням першого ризику, виплата відшкодування проводить у розмірі збитку, але обсяг виплати повинен входити в рамки страхової суми. За правилами даної системи, збиток, що виник та входить у рамки страхової суми виплачується в повному обсязі, а сума збитку, що виходить за рамки не компенсується.

Що стосується системи страхування граничної відповідальності, то вона має за мету виплату страхового відшкодування, що входить в певні, наперед встановлені, граничні рамки.

В процесі страхування ЗЕД часто використовують таке поняття, як франшиза. Під франшизою слід розуміти певну частину збитків, яка передбачена умовами договору страхування і, згідно з якою, страховик цю частину не відшкодовує страхувальнику. Тобто, страхувальник власними силами покриває частину збитку.

В процесі здійснення різноманітних зовнішньоекономічних операцій, слід враховувати фактори, які при цьому впливають на виникнення ризиків. Серед цих факторів потрібно велику увагу надати стану економічної ситуації в країні, стану економічної ситуації країни-партнера подальших відносин, стану заборгованості держави.

Страхування ЗЕД, крім вищенаведеної класифікації, поділяється на: особисте, майнове, страхування відповідальності.

В ЗЕД суть особистого страхування полягає у страхуванні життя та здоров'я туристів, медичному страхуванні, страхування пасажирів, які здійснюють міжнародні подорожі.

Основним завданням майнового страхування в сфері ЗЕД є страхування різного роду товарно-матеріальних цінностей та інтересів майнового характеру, що виникають у страхувальників. Одним із основних різновидів цього виду є страхування перевезень вантажів, яке здійснюється такими видами транспорту, як автомобільний, залізничний, авіаційний, морський та річковий. Сюди також належить страхування ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів,

страхування депозитних угод, страхування ризиків, виникнення яких спричиняють інвестиції, страхування делькредере.

Зміст страхування відповідальності полягає у страхування будь-якої діяльності чи бездіяльності перед третіми особами, відповідальність перед якими несе страхувальник. Основною метою цього виду страхування є забезпечення захисту інтересів третіх осіб. Страховий захист при цьому виявляється у вигляді грошового відшкодування.

Отже, без надійного страхування не можливо здійснювати ЗЕД і використовувати її переваги на ринку.

Контрольні питання й завдання

1. Статус туристичної компанії, як офіційного дилера міжнародної страхової компанії, посилює або ні її імідж на ринку?
2. У чому полягає суть різних систем страхування?

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).
2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
3. Семчук Ж.В. Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2382> (31.10.2021)
4. Оцінка і страхування ризиків при здійсненні ЗЕД URL: <http://ref.-rushkolnik.ru/v70411/?page=5> (07.10.2021).

6. Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

Транспортне забезпечення – це переміщення товарів між двома або більше країнами світового співтовариства. Основною метою транспортного забезпечення є своєчасна доставка вантажу у якісному стані в кінцевий пункт призначення. У залежності від того який вид транспорту застосовується визначається характер транспортного забезпечення.

Зокрема виділяють:

1. Пряме транспортне забезпечення, яке означає, що зовнішньоекономічна операція обслуговується одним видом транспорту;
2. Змішане (комбіноване) транспортне забезпечення означає те, що у зовнішньоекономічній операції застосовується послідовно два або більше видів транспорту;
3. Пряме змішане транспортне забезпечення означає, що у зовнішньоекономічній операції використовується декілька видів транспорту. Але при цьому перевезення вантажу оформляється одним транспортним документом.

При використанні транспортного забезпечення ЗЕД застосовуються базові умови поставок товарів від продавця до покупця. В них визначається:

1. Хто і за який рахунок забезпечує транспортування товарів на території країни продавця, покупця, транзитних країн;
2. Хто і за чий рахунок забезпечує перевезення товару морським, річковим і повітряним транспортом;
3. Обов'язки продавця по доставці вантажу в певне місце;
4. Обов'язки продавця по упакованню і маркуванню товарів;
5. Обов'язки продавця по страхуванню товарів;
6. Обов'язки сторін по оформленню комерційної документації згідно з вимогами міжнародної торгівлі;
7. Заходи, що пов'язані зі зменшенням комерційного ризику;
8. Час і місце передачі товару від продавця до покупця.

Ці основні вимоги базових умов поставок товарів узагальнені Міжнародною торговельною палатою і зафіксовані у документі «Інкотермс-2020 р.» - Міжнародні правила по тлумаченню торговельних термінів.

Інкотермс включає 4 групи і 13 базових умов поставок товарів.

I група - відправлення – «Е»;

II група - основний фрахт оплачено – «Р»;

III група - основний фрахт не оплачено – «С»;

IV група - прибуття – «Д».

Поруч з базовими умовами поставок важливе значення має вибір виду транспортних заходів, що забезпечують зовнішньоекономічну операцію. Вибір виду транспорту передбачає:

- визначення змісту вантажу, що перевозиться (наприклад, товари, що швидко псуються, нафта);
- визначення відстані та маршруту перевезення вантажу;
- облік часу, необхідного для доставки вантажу транспортним засобом;
- визначення вартості перевезення товарів даним видом транспорту;
- забезпечення безпеки транспортування вантажу.

Наведемо види транспорту. **Морські перевезення.** На них припадає 60% обсягів вантажу, які перевозяться між країнами світового співтовариства. При здійсненні морських перевезень виділяють:

Трампове судноплавство – це нерегулярні рейси морських суден без чіткого розкладу, які здійснюються на основі угоди між судновласником і суб'єктом ЗЕД. Трампові судна перевозять:

- масові вантажі (ліс, руду, вугілля, зерно);
- генеральні вантажі - це упаковані та не упаковані товари, штучні вантажі (устаткування, хімікати, автомобілі);
- готова промислова продукція;
- напівфабрикати;
- продукти харчування.

Трампове судноплавство здійснюється на основі укладання чартерних договорів між власником транспортного судна і суб'єктом ЗЕД на перевезення вантажу. Основна стаття чартерного договору - це оплата транспортних засобів найманого для перевезення вантажу або фрахт. Фрахт - одна із форм оплати морських перевезень вантажу, пасажирів або використання суден на протязі певного проміжку часу. Фрахтування - угода про наймання судна для виконання рейсу чи ряду рейсів або на обумовлений період часу. Види фрахтування суден:

1. Фрахтування на один рейс;
2. Фрахтування на послідовні рейси (тобто декілька рейсів).
3. Фрахтування по генеральному контракту означає здійснення перевезення вантажу в певний проміжок часу;

4. Фрахтування на умовах "тайм-чартер" - це договір про оренду судна, який використовується в будь-яких напрямках суб'єктом ЗЕД;

5. Фрахтування на умовах «димайз-чартер» - це договір про оренду судна на певний проміжок часу, коли суб'єкт ЗЕД несе всі витрати на його утримання;

6. Фрахтування на умовах "бербоут-чартер"- це оренда судна без екіпажу.

Лінійне судноплавство – це форма транспортних послуг, яка забезпечує регулярні перевезення між зазначеними портами генеральних вантажів відповідно до розкладу.

Типи лінійного судноплавства:

1. Односторонє – обслуговується одним судновласником;

2. Спільне – обслуговується декількома компаніями на основі угод між ними;

3. Конференційне – обслуговується перевезення вантажу океанськими напрямками на основі угод судновласницьких компаній.

Правовим документом, що регулює лінійне судноплавство є кодекс поведінки лінійних конференцій, який розроблений у 1974 р. в рамках ООН. Судноплавні лінійні конференції – це об'єднання судновласників, що складаються з юридично, економічно й організаційно самостійних судноплавних компаній. В кодексі відмічаються права, обов'язки, тарифні ставки, калькуляція перевізної ціни.

Оплата за фрахт встановлюється в розмірі, як правило, в межах 35% від декларованої вартості вантажу, що перевозиться.

До переваг лінійного судноплавства відносяться:

1. Регулярність;

2. Дотримання розкладу;

3. Стабільні ціни;

4. Перевезення спеціалізованого вантажу;

5. Широка мережа агентів;

6. Складські приміщення;

7. Навантаження і розвантаження товару.

При здійсненні морських перевезень використовується коносамент – це документ, який видає судновласник вантажовідправнику в підтвердження прийняття вантажу для перевезення морським шляхом.

В ньому містяться відомості:

1 Назва судна;

2. Ім'я та адреса власника судна;
3. Назва порту навантаження та розвантаження товарів;
4. Сума плати за фрахт;
5. Місце оплати фрахту;
6. Та інші умови.

Кононсамент, як правило, складається із трьох оригіналів і трьох копій.

До кононсаменту додаються наступні документи:

1. Маніфест. В ньому міститься опис партій вантажу;
2. Вантажний ордер. Видається капітану судна;
3. Розписка;

4. Акт повідомлення. Застосовується при пред'явленні претензій у випадку коли вантаж зазнав пошкоджень під час перевезення.

Види коносаменту:

1. Кононсамент на ім'я названої особи або вантажоодержувача. В цьому випадку тільки вказана особа одержує вантаж;

2. Кононсамент на пред'явника. Вантаж одержує одержувач;

3. Прямий кононсамент, тобто не передбачає перевантаження товару;

4. Наскрізний (прохідний) кононсамент передбачає перевантаження товару;

5. Ордерний кононсамент означає передачу прав третій особі;

6. Частковий кононсамент. Означає, що товар відправляють декільком покупцям, і він, відповідно, ділиться на декілька частин.

Контейнерні перевезення. Використовуються при перевезенні генеральних вантажів морським, залізничним, автомобільним транспортом. Контейнерні перевезення вантажів здійснюється в спеціальних металевих контейнерах.

Переваги контейнерних перевезень:

1. Економія часу на навантаження і розвантаження товару;
2. Легко піддається складуванню;
3. Просте упакування;
4. Зменшення ризику втрат;
5. Збільшення ступеню безпеки перевезень;
6. Використання збірних контейнерів для перевезень декількох партій вантажу;
7. Запобігання псуванню вантажу.

При перевезенні контейнерів морським транспортом використовуються різні види останнього.

Залізничні перевезення. Це перевезення товарів по залізниці із країни в країну. Основний документ, який використовується при залізничних перевезеннях є залізнична накладна.

Функції залізничної накладної:

1. Це угода про перевезення;
2. Документ на розпорядження товаром;
3. Документ, що підтверджує прийняття вантажу для перевезення.

Залізничні перевезення регулюються міжнародними конвенціями. Зокрема: Європейські країни керуються конвенцією про міжнародні залізничні перевезення (КОТИФ). Учасниками КОТИФ є 33 країни Європи, Азії, Африки.

КОТИФ включає:

1. Умови перевезення вантажу;
2. Ставки платежів перевезень;
3. Терміни доставки вантажу;
4. Розмір відповідальності залізниці у випадку незбереження вантажу, що перевозиться.

Автомобільні перевезення регулюються конвенцією про договір міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом. Оплата автомобільних перевезень здійснюється відповідно до автомобільних тарифів. Вони встановлюються в розрахунку за перевезення однієї тонни вантажу на певну відстань. Автомобільні тарифи можуть також включати:

надбавки;

знижки;

встановлені суми автомобільних тарифів.

При здійсненні автомобільних перевезень поряд з автотранспортною накладною використовуються такі документи:

1. Листи упакування;
2. Відвантажувальні специфікації;
3. Сертифікати якості;
4. Інші документи, які необхідно надати, згідно з національним законодавством країни при ввезенні товару на її митну територію або при транзиті товару.

Повітряні перевезення – це перевезення вантажу між країнами повітряним транспортом. Основний документ в авіаперевезеннях - авіанакладна. Вона виконує функції:

1. Угоди про повітряне перевезення;
2. Товаророзпоряджувального документу;
3. Розписки авіакомпаній про прийняття вантажу для перевезень;
4. Митної декларації.

Авіанакладна складається із трьох копій, які надаються відправникові, одержувачу, перевізнику, аеропорту, митниці тощо. Плата за авіаперевезення розраховується по вазі в кілограмах. При цьому вага округляється до 0,5 кг у більшу сторону. До авіанакладної додаються товаророзпоряджувальні документи (листи упакування, сертифікати та інші).

Контрольні питання й завдання

1. Які види транспорту більш підходять для забезпечення ЗЕД в умовах карантинних обмежень?

2. Наведіть переваги й недоліки різних видів транспорту при їх використанні в ЗЕД підприємств.

Література

1. Закон України «Про транспорт».
2. Закон України «Про автомобільний транспорт».
3. Закон України «Про залізничний транспорт».
4. Закон України «Про внутрішній водний транспорт».
5. Повітряний кодекс України.

7. Персонал на підприємствах, які проводять зовнішньоекономічну діяльність

7.1. Планування потреби в персоналі

Планування кількості працівників певної кваліфікації і спеціальності визначається різними факторами. Якщо ми маємо справу з уже діючим підприємством, то потреба в кадрах визначається: рівнем руху робочої сили на підприємстві і станом ринку праці; характером робочої сили, яку підприємство має в своєму розпорядженні в даний момент (професійно-кваліфікаційна структура); прогнозами зміни обсягу виробництва товарів або послуг; змінами в структурі робочої сили, які можна передбачити в наступаючому періоді; планованим зростанням продуктивності праці.

На новостворюваних підприємствах потреба в персоналі визначається з урахуванням особливостей техніки і технології, режиму роботи, норм часу з обслуговування обладнання або клієнтів, трудомісткості обслуговування та інших нормативів.

Чисельність промислово-виробничого персоналу визначається окремо за кожною групою персоналу.

Кількість основних робітників визначається на основі норм часу на одиницю продукції або норм виробітку в одиницю часу. Якщо продукція різноманітна, то використовується показник планової трудомісткості. У випадку, коли продукція однорідна, то застосовують розрахунок в натуральних показниках. У всіх випадках розрахунок чисельності робітників визначається шляхом ділення планових обсягів випуску (в натуральних показниках або нормо-годинах) на норму виробітку одного робітника – в першому випадку, і на корисний фонд робочого часу – у другому. У розрахунку використовуються також такі показники, як відсоток виконання норм, коефіцієнт переходу від явочної кількості персоналу до облікової т. ін.

Кількість допоміжних робітників визначається найчастіше за нормами обслуговування, так як розрахунок трудомісткості цих робіт проводиться вкрай рідко і питома вага розрахункових норм тут невелика.

Основним документом при плануванні чисельності фахівців і управлінського персоналу є штатний розклад. При його розробці враховуються типові структури і штати, характерні для даної галузі (наприклад, для турфірми відділи; іноземного туризму, закордонного туризму, внутрішнього туризму).

Крім визначення кількості необхідних працівників розраховується план додаткової потреби в кадрах або в їх скороченні. Він повинен враховувати зміну обсягів виробництва товарів або послуг, технічний прогрес (застосування комп'ютерів), рух персоналу т. ін.

При розрахунку потреби в працівниках повною мірою повинні бути використані наявні можливості їх використання на базі сучасних форм і методів організації трудового процесу.

7.2. Особливість планування потреби в персоналі на підприємствах у сфері зовнішньоекономічної діяльності

До особливості планування потреби в персоналі на підприємствах, що провадять туристичну ЗЕД, відноситься ліцензійні умови й сезонність надання послуг.

Ліцензія видається за умови наявності в штаті 30 % працівників з досвідом роботи в закордонному туризмі не менше 3-х років або тих, хто має спеціальну туристичну освіту. Працівники повинні володіти декількома іноземними мовами.

Сезонність послуг враховується тим, що із стратегій планування (змінний обсяг виробництва зі змінною чисельністю робочої сили, постійний обсяг виробництва з постійною чисельністю робочої сили, змінний обсяг виробництва з постійною чисельністю робочої сили) на туристичних підприємствах використовується:

змінний обсяг виробництва зі змінною чисельністю робочої сили (сплеск виробничої активності влітку й скорочення зимою враховується тим, що влітку набирають працівників за сумісництвом, а зимою використовують тільки штатний персонал);

змінний обсяг виробництва з постійною чисельністю робочої сили (влітку штатні працівники займаються туризмом, а зимою надають ще й послуги страхування, відкриття туристичних і робочих віз, перекладання на іноземні мови т. ін.).

На туристичних підприємствах влітку набирають на роботу викладачів навчальних закладів за сумісництвом, які знаходяться у відпустці за основним місцем роботи. Це викладачі географії, іноземної мови, біології й історії. Дана категорія працівників здатна допомогти в наданні послуг штатним працівникам.

Метою другої стратегією планування є збереження на підприємстві штатних висококваліфікованих кадрів (спеціалістів з кваліфікацією по певних країнах).

7.3. Відбір, найм і розстановка персоналу

Відбір і найм є вихідними етапами в процесі управління персоналом. Від того, які люди відібрані, залежить вся подальша діяльність організації. Процес прийому на роботу представлений на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Процес прийому на роботу

При прийомі на роботу необхідні знання, навички, відповідальність і повноваження, а також треба враховувати вимоги до працівника.

Розрізняють наступні види співбесід щодо працевлаштування: зустріч з кандидатом один на один; зустріч представника організації з декількома претендентами на посаду; зустріч декількох представників організації з одним претендентом. Другий вид співбесіди дозволяє стежити за поведінкою кожного претендента в умовах стресової ситуації, а останній вид – підвищити об'єктивність оцінки.

До типів співбесід відносяться: біографічні; ситуаційні; критеріальні.

Перші два будують навколо факторів з життя претендента, його минулого досвіду. Претендента просять розповісти про свою колишню роботу і мотиви вибору цієї професії. Це дозволяє оцінити те, чого претендент вже досяг у своєму житті і як успішно він може працювати надалі.

При ситуаційних співбесідах претендентові пропонують вирішити одну або декілька проблем (практичних ситуацій). Критеріальна співбесіда – це інтерв'ю, під час якого претендентові задають питання про те, щоб він зробив в конкретній ситуації, а його відповіді оцінюються заздалегідь відпрацьованими критеріями. Наприклад, директор турфірми взяв на роботу тих претендентів, у яких «палав в очах вогонь», коли вони розповідали про світові курорти.

В процесі найму на роботу працівник пред'являє в кадрову службу підприємства наступні документи: паспорт, трудову книжку, копію документа про освіту, резюме.

Підбір може здійснюватися із зовнішніх і внутрішніх джерел. До *переваг* останніх відносяться: малі витрати на підбір і найм, наявність достовірної інформації про співробітника, трудова мотивація решти працівників. *Недоліками* цих джерел є: конкуренція і конфлікти між співробітниками. Зовнішніми джерелами для підбору персоналу є: рекомендації колишніх співробітників, учбові заклади, рекомендації клієнтів і постачальників, випадкові претенденти, інформація служб з працевлаштування, реклама т. ін. До їхніх переваг відносяться: велика кількість кандидатів, приплив в організацію нових ідей і методів роботи, зменшення погроз т. ін. Недоліками є: великий період адаптації, можливість помилки в визначенні особистих якостей і погіршення морального клімату серед людей, які давно працюють.

Вимоги при відборі персоналу можуть бути сформульовані у вигляді професіограми, яка складається з наступних розділів: назва професії; процес праці (характеристика процесу); санітарно-гігієнічні умови праці; психологічні вимоги до працівників; професійні знання і навички; вимоги до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

На етапі відбору часто використовується такий метод роботи з кадрами, як співбесіда. Він покликаний дати відповідь на наступні запитання: 1. Чи зможе претендент виконувати дану роботу? 2. Чи буде він її виконувати належним чином? 3. Чи підійде претендент для даної роботи та чи буде він найкращим?

Для туризму відбирають «інтуїтив-творчих» працівників, які здатні надавати індивідуальні послуги й мають схильність до креативної праці. Це люди, які регулярно знайомляться з красою країн світу й можуть зацікавити це робити клієнтів під час туристичних подорожей.

Розстановка персоналу організується через планограму робіт.

Планограма робіт

Час виконання, год. /	Виконання робочих операцій, год													
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Роботи														
1. Підготовчо-завершальні роботи														
2. Робота 1														
3. Робота 2														
4. Робота 3														
5. Робота 4														
6. Робота 5														
7. Робота N														
8. Котроль якості робіт														

Наведено планограму робіт на прикладі аптеки.

БФ11а

Планограма аптеки

Години	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24
Операції															
ПЗО	1,4									1,3					
Формування замовлення		3													
Обслуговування клієнтів				4											
Отримання заказу			3												
Інкасація									2						
Контроль						1									

1. Директор; 2. Бухгалтер; 3. Лікар-провізор; 4. Касир (ПЗО-підготовчо-завершальні операції, це відкриття / закриття приміщення, волога обробка, переодягання т.ін.)

7.4. Адаптація персоналу

Адаптацією персоналу називають взаємне пристосування працівника й організації. Розрізняють такі види адаптації.

Психофізіологічна адаптація передбачає пристосування до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стає менше стомлення, пристосування до фізичних навантажень, робочого місця, режиму праці т. ін.

Професійна адаптація служить для повного і успішного оволодіння новою професією. В туризмі проводиться під час проведення рекламних турів за кордон перед початком сезону.

Соціально-психологічна адаптація передбачає пристосування до норм поведінки, оточуючих людей, їх груп, системи міжособистісних взаємин.

Організаційна адаптація передбачає засвоєння своєї ролі і статусу в організаційній структурі управління, розуміння механізму управління і готовність до сприйняття нововведень.

Процес адаптації має початок (початок роботи співробітника в організації) і кінець (межа адаптації). Серед заходів зі скорочення періоду адаптації можна виділити добре поставлену професійну орієнтацію.

Проілюструємо управління процесом адаптації на прикладі методики адаптації *молодих фахівців*. Дана методика полягає у виділенні та реалізації наступних етапів адаптації:

1. *Підготовчий етап* виявляє рівень підготовки випускника та його здатність виконувати обов'язки (на турфірмах і в готелях для працівників проводять тренінги щодо обслуговування клієнтів, на яких виявляється знання іноземної мови й технології обслуговування);

2. *Практичний етап* передбачає ознайомлення працівників з новими обов'язками та вимогами адміністрації (відбувається ознайомлення зі стандартами на обслуговування клієнтів. Це якісні й кількісні вимоги – зовнішній вигляд, стандартні фрази при зверненні, оперативність обслуговування. Наприклад, трубку телефону слід підіймати до 3-го дзвінка клієнта, поселення в готель за 5 хвилин);

3. *Пристосовницький етап* служить для пристосування фахівця до нового статусу (в туризмі організовуються рекламні тури за кордон на початку сезону для ознайомлення з умовами відпочинку. Це те, чим працівники повинні приваблювати клієнтів в офісі турфірми. Виявляється країна, до якої працівник

краще підходить, і його зараховують в певний відділ закордонного або іноземного туризму – перший відправляє туристів, а другий – приймає в Україні іноземців);

4. *Завершальний етап* включає подолання труднощів переходу до самостійної роботи.

До технологічних прийомів процесу адаптації можна віднести:

- індивідуальні бесіди з молодими фахівцями;
- використання наставництва;
- інтенсивні короткострокові курси (рекламні тури, тренінги);
- використання методу поступового ускладнення завдань (спочатку країни ЄС в туризмі, а потім Таїланд й Індонезія, Канарські й Мальдівські острови);
- використання молодих спеціалістів на посадах, які зачіпають всі сфери діяльності підприємства (наприклад, директор філіалу турфірми в Іспанії);
- видача разових громадських доручень для встановлення контакту з трудовим колективом.

Центр ваги інформаційного забезпечення процесу адаптації лежить на зборі та оцінці показників її рівня і тривалості. Ці показники умовно діляться на об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних належать ті, які характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників в її різних сферах.

Крім того, показники адаптації поділяються за приналежності до одного з її аспектів, наприклад, професійному аспекту (відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця); соціально-психологічному (ступінь відповідності поведінки особистості нормам, сформованим у даному колективі); психофізіологічному (ступінь стомлюваності, рівень нервового перевантаження).

Суб'єктивні показники характеризують задоволеність співробітника роботою в цілому або окремими її проявами. Вони поділяються аналогічно об'єктивним за належністю до одного з аспектів адаптації і визначають власну оцінку працівником: свого ставлення до професії та кваліфікації; відносин з колективом співробітників, з керівництвом; самопочуття, умов і важкості праці; розуміння ролі індивідуальних завдань у вирішенні спільних завдань організації.

Збір та обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Тут

відмінність полягає в тому, що по відношенню до нових співробітників процедура ділової оцінки повинна мати більш високу періодичність в межах терміну адаптації.

7.5. Організація роботи з персоналом. Діловодство

Під організацією роботи з персоналом слід розуміти організацію праці працівників у рамках функцій кадрових служб.

Питаннями раціональної організації праці зайнятого персоналу займається наука «Організація праці та управління». В її рамках розглядаються два комплекси проблем. Перший, в основному, охоплює соціальні проблеми, а другий – технічні. Незалежно від наведеного поділу всі проблеми носять і економічний характер.

В рамках даного курсу нас будуть цікавити тільки ті питання організації праці, які відносяться до роботи з людьми в галузі:

- психології праці (настрій, їх освіта та зміна в процесі праці; ставлення до праці взагалі та його вплив на виробничу віддачу; виникнення емоційних конфліктів);
- фізіології праці (втома, відпочинок, робочий час, монотонність праці, вироблення оптимального трудового ритму);
- соціології праці (соціально-професійна структура колективу, соціальне оточення, його роль і вплив на оточуючих);
- охорони праці (створення комфортних, безпечних і нешкідливих умов праці);
- обслуговування техніки (створення та обладнання робочого місця, вдосконалення методів роботи).

Розрізняють три основних напрямки щодо вдосконалення методів роботи:

- усунення перешкод на робочих місцях і в робочих процесах;
- організаційне перетворення виробництва;
- технічне та технологічне вдосконалення процесу випуску товарів або надання послуг.

Організацією праці працівників на підприємстві займаються управлінці різних рівнів. Роботу з безпосереднього прогнозування та формування персоналу виконують кадрові служби. Функції їх були розглянуті раніше. Зупинимось на діловодстві, яке є основою діяльності кадрових служб.

Діловодство по особовому складу.

Всі основні види робіт з управління персоналом, такі як прийняття, звільнення, переміщення співробітників, надання відпустки, заохочення, стягнення, повинні бути належним чином оформлені. В документацію по особовому складу включаються:

- 1) накази з особового складу;
- 2) заяви;
- 3) контракти;
- 4) трудові книжки;
- 5) особисті картки обліку;
- 6) інше.

Документація по роботі з персоналом ведеться з моменту прийняття працівника на підприємство. Основою для використання різних форм документів є раніше створена підсистема уніфікованих документів.

До складу цієї підсистеми входять уніфіковані форми документів, за допомогою яких оформляється прийом, переведення, звільнення, оформлення, дисциплінарні стягнення, надання відпусток та інші форми.

Уніфіковані документи розроблені для вирішення багатьох завдань у сфері управління персоналом. До них відносяться:

- заява;
- особовий листок з обліку кадрів;
- наказ;
- анкета;
- пояснювальна записка;
- доповідна записка;
- інші.

Відповідальним моментом у роботі кадрової служби є належне оформлення прийому на роботу.

При вступі на роботу працівники зобов'язані пред'явити паспорт, трудову книжку, документ про освіту, резюме.

При прийомі на роботу укладається трудовий контракт між підприємством і працівником.

Менеджер з кадрів зобов'язаний перевірити відомості, представлені в документах і скласти особову картку.

Особова картка – це основний документ, в якому відображені загальні відомості про працівника, його адреса, дані про переміщення і загальний стаж роботи. Всі дані особової картки повинні бути внесені в комп'ютерну програму

“Кадри”, яка дозволяє оперативно враховувати, аналізувати і вносити зміни в основні розділи особового листка.

Наказом по особовому складу оформляється:

- прийом на роботу;
- звільнення;
- переміщення;
- надання відпустки;
- впровадження заходів впливу та інші події в управлінні персоналом.

На кожного співробітника в кадровій службі заводиться особова справа, в якій поміщають документи:

- опис документів, наявних в особовій справі;
- заяву про прийом на роботу;
- контракт між працівником і підприємством;
- особовий листок з обліку кадрів;
- копії документів про освіту;
- виписки з наказів т. ін.

Окремо заводяться та зберігаються трудові книжки. Трудова книжка – це основний документ, який підтверджує трудову діяльність працівника і служить для встановлення загального безперервного і спеціального стажу.

Трудова книжка включає відомості про працівника і відомості про роботу.

При звільненні всі записи в трудовій книжці повинні бути завірені підписом керівника та печаткою.

Для реєстрації трудових книжок на підприємстві ведеться журнал. Трудові книжки є документом суворої звітності і зберігаються в сейфі організації.

Якісно організоване діловодство з особового складу виконує функції обліку, зберігання та подання інформації, необхідної для ефективної роботи кадрової служби.

7. 6. Мотивація, оцінка й звільнення персоналу на підприємствах у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Під *мотивацією* розуміють процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексом умов. Такі умови називаються *мотивами*.

Наведемо систему *способів мотивації*, яка відображатиме сучасну оцінку структури потреб людей (рис. 7.2).

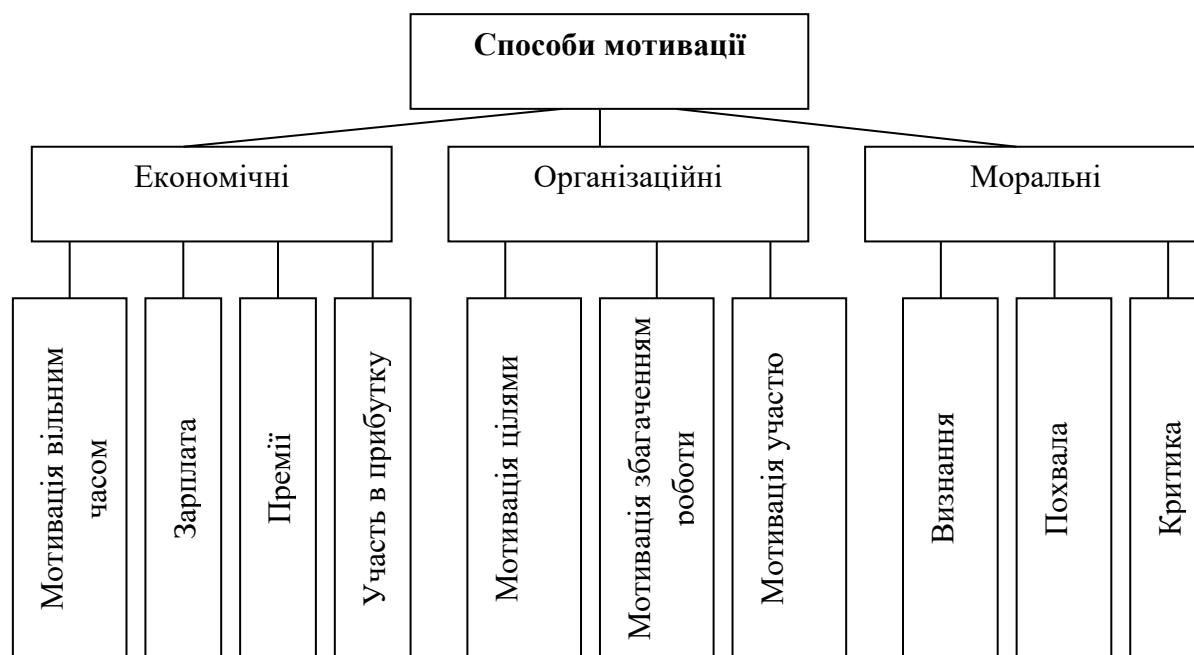


Рис. 7.2. Способи мотивації персоналу

Пояснимо способи мотивації персоналу. Мотивація *вільним часом* включає: скорочений робочий день, збільшену відпустку, ковзний або гнучкий графік роботи, відгули. Економія часу при великому наборі існуючих можливостей отримання сьогодні благ може бути дієвим мотивом до продуктивної праці. В закордонному туризмі персонал мотивують вільним часом під час рекламних турів за кордоном, коли працівники мають можливість купувати модні речі, споживати послуги ресторанів, салонів краси т. ін.

Мотивація *заробітною платою* передбачає безпосередні грошові виплати або пільги, що збільшують доходи працівників (оплата житлово-комунальних послуг, путівок, транспортних витрат т. ін.). В туризмі заробітна плата складається з основної й премій. Вимоги до показників системи преміювання полягають в тому, що вони повинні бути диференційованими (виділяти якомога більше нюансів трудового процесу), конкретними, зрозумілими, чіткими, справедливими і бути орієнтованими на кінцевий результат. В туризмі категорично забороняється пов'язування розміру премій з обслуговуванням певних вір-клієнтів, для того, щоби усунути «перетягування» клієнтів на себе. Це негативно впливає на імідж фірми. Премія нараховується за результати роботи усього колективу.

Участь працівників у прибутку може бути вагомим стимулом, що підвищує їх трудовий внесок у досягнення мети організації. Можна стимулювати менеджерів туризму окрім основної премії ще й відсотками з суми чистого прибутку фірми.

Мотивація *цілями* передбачає постановку перед працівником цікавої мети, здатної захопити його можливістю в самовираженні. Наприклад, підприємство-лідер туризму в регіоні або в Україні.

Мотивація *збагаченням праці* полягає в наданні більш змістовної і важливої роботи. Наприклад, призначення керівником філії турфірми в Іспанії.

Мотивація *участю в справах фірми* реалізується наданням права голосу при вирішенні проблем фірми, делегуванням прав і відповідальності.

Визнання заслуг працівника може бути *особистим* (наприклад, у службовій записці вищестоящому керівництву) або *публічним* (наприклад, радіо, преса, дошка оголошень, доповідь на зборах).

Похвала співробітників повинна бути дозованою і побудованою на контрасті. Необхідно використовувати доступний дидактичний прийом порівняння. Похвала повинна бути обов'язковою, оскільки її відсутність не мотивує людей.

Мистецтво критики полягає в її різноманітті відповідно до конкретної ситуацією. Вона може бути безособовою, особистою, з вимогою, іронією, натяком, попередженням, жалем, висловлюванням занепокоєності т. ін. Головною вимогою до критики є її конструктивність.

Оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантному або займаному робочому місцю (посади) і має такі види:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- поточна періодична оцінка співробітників.

Вихідними даними для оцінки персоналу є: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію кадрів; методика рейтингової оцінки кадрів; філософія підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особисті справи співробітників; накази по кадрах; соціологічні анкети; психологічні тести.

До методів оцінки персоналу відносяться:

- бібліографічні (аналіз кадрових даних);
- співбесіда;
- анкетування;
- соціологічне опитування;

- спостереження;
- тестування;
- експертні оцінки;
- критичний інцидент (створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини);
- ділова гра;
- аналіз конкретних ситуацій;
- ранжування (порівняння оцінюваних працівників);
- програмований контроль (контрольні питання на базі персонального комп'ютера);
- іспит;
- самозвіт;
- комплексна оцінка праці (сукупність оціночних показників якості, складності та результативності праці);
- атестація персоналу. В туризмі проводиться за критерієм здатності до виконання творчих завдань.

У процесі оцінки кандидатів на вакантну посаду проводиться: аналіз анкетних даних; збір інформації про працівника; проведення перевірочних випробувань; співбесіда.

Поточна періодична оцінка співробітників виконує інформаційну, мотиваційну та адміністративну функції. Вона інформує персонал про рівень його роботи, стимулює керівництво до заохочення співробітників і є підставою для підвищення або зниження працівників на посаді.

Різновидом поточної періодичної оцінки персоналу є атестація кадрів.

Атестацією є процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків. Вона проводиться за рішенням першого керівника один раз в 4-5 років. До складу атестаційної комісії входять: керівник підприємства або його заступник, менеджер з кадрів, кваліфіковані фахівці. Безпосередній керівник складає на працівника ділову характеристику.

Процедура атестації включає:

- розробку методики атестації;
- формування атестаційної комісії;
- визначення часу і місця атестації;
- встановлення процедури підбиття підсумків.

Рішення атестаційної комісії може бути представлено в трьох варіантах:

- 1) працівник відповідає займаній посаді;

- 2) працівник відповідає посаді умовно з повторною атестацією через рік;
- 3) працівник не відповідає займаній посаді.

Підготовка до атестації співробітника полягає в оцінці власної роботи за минулий період (з використанням методів оцінки, передбачених атестаційної процедурою), складання плану роботи на наступний період, а також списку питань, які б він хотів поставити своєму керівнику.

Особистий план співробітника призначений для вироблення напрямків підвищення ефективності роботи. Одним з видів такого плану є індивідуальний план розвитку та особисті цілі. Наприклад, вивчити арабську й китайську мову. Індивідуальний план являє собою самооцінку співробітника (стосовно до займаної ним посади), його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності та заходи, які могли б допомогти йому у самовдосконаленні. Часто цей план містить пункт про розвиток кар'єри співробітника. Особисті цілі – це обмежений набір ключових для співробітника завдань на атестаційний період.

Атестації не підлягають вагітні жінки і молоді фахівці.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Пояснимо необхідність організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації. Психологічні наслідки будь-якого звільнення несприятливо позначаються на психологічному кліматі в організації. Кожен з співробітників підприємства починає «приміряти» до себе одну з трьох ролей: жертви, ката чи свідка. Роль жертви полягає в думці про те, що і його можуть також викинути за борт. Роль ката зводиться до припущень, що його звільнили через мене або через те, що він пожертвував собою заради нашого блага. Роль свідка полягає в думці про те, що це відбувалося, а я не зміг перешкодити. Така ситуація призводить до того, що працівник починає сприймати організацію як щось, що загрожує його психологічному стану і викликає переважно негативні емоції. Це призводить до зниження мотивації до праці, її продуктивності та підвищення плинності кадрів.

Для того, щоб уникнути негативних наслідків скорочення персоналу, необхідний цілеспрямований, планомірний, обережний вплив на того, кого звільнюють. У житті будь-якої людини праця, крім джерела матеріальних благ, виступає також можливістю реалізації потреби в соціальних контактах і самореалізації (самовираженні) працівника.

У зв'язку з цим звільнення з організації болісно сприймається людьми.

Адміністрація підприємства повинна докласти всіх зусиль для плавного переходу працівника на нове місце роботи або на пенсію.

Система заходів щодо вивільнення персоналу включає наступні етапи:

- підготовчий;
- передача повідомлення про звільнення;
- консультування.

На підготовчому етапі вирішується питання про звільнення. Згідно із законодавством причинами звільнення з ініціативи адміністрації можуть бути:

- ліквідація підприємства або скорочення штату працівника;
- невідповідність співробітника займаній посаді або невиконання ним роботи;
- прогул, у тому числі відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня;
- неявка на роботу внаслідок хвороби протягом більше чотирьох місяців підряд;
- поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;
- вчинення за місцем роботи розкрадання державного або громадського майна;
- грубе порушення керівником своїх службових обов'язків;
- аморальний проступок працівника, який виконує виховні функції.

Другий етап робить процес вивільнення офіційним.

Консультування є центральною ланкою у всьому процесі управління вивільненням персоналу. Методика консультування може бути наступною:

- за допомогою консультацій з боку кадрової служби та самооцінки з боку співробітника робиться спроба пропрацювати все невдачі в роботі на колишніх посадах і намітити нові професійні та особисті цілі;
- формування концепції пошуку нового місця роботи, розгляд варіантів;
- вибір конкретної роботи відповідно до найбільш повної можливості самореалізації претендента.

При звільненні з причини виходу на пенсію можна використовувати:

- курси підготовки до виходу на пенсію;
- ковшне пенсіонування.

Перше може проводитися у вигляді циклів лекцій, бесід або семінарів з питань можливості активного проведення дозвілля, застосування способів підтримки здоров'я т. ін.

Ковзне пенсіонування це система заходів щодо послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного переходу на пенсію (неповна зайнятість, зміни в оплаті праці, залучення до наставництва, консультування т. ін.).

У разі звільнення працівника за власним бажанням проблем психологічного характеру не виникає. Працівники сприймають це позитивно. Адміністрація організовує з таким співробітником заключне інтерв'ю, в процесі якого з'ясовує:

- істинні причини звільнення;
- проблеми психологічного клімату;
- оцінку стилю керівництва;
- об'єктивність ділової оцінки, ефективності системи оплати праці та просування ділової кар'єри.

Метою інтерв'ю є виявлення «вузьких місць» в організації.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягає мотивація персоналу та її особливість на підприємствах, які провадять ЗЕД?.
2. Які є економічні, організаційні та моральні способи мотивації?
3. Чим відрізняються економічні способи мотивації від організаційних та моральних?
4. Які відомі види критики і як вона мотивує персонал?
5. У чому полягає особливість звільнення працівників пенсійного віку?

Рекомендована література

1. Полонская Л. А. Управление персоналом: конспект лекций. Донецк: ДИТБ, 2001. – 173 с.
2. Жигулін О.А. Основна споживча властивість товару. Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. № 1 (101). С. 35–41.

8. Управлінні фінансовими потоками (план прибутків або збитків, кеш-флоу)

Управління фінансовими потоками починається з розрахунку «притоку» і «відтоку» фінансів на підприємстві. Надходження коштів планується щомісяця за допомогою алгоритму, наведеного в БФ10. Напрямами «відтоку» коштів є витрати й податки. Для розрахунку витрат треба ознайомитися із задоволенням потреби в устаткуванні й персоналі.

Б.Ф. 12

Потреба в устаткуванні, електроенергії та персоналі

Найменування виробничої операції	Найменування устаткування	Ціна за одиницю, грн.	Час роботи, годин	Електроенергія, кВт / год.	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один. / год.	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал
1.								
2.								
3.								
Всього								

Штатний розклад формується за структурою, яка наведена у Б.Ф.13.

Б.Ф. 13

Таблиця. Штатний розклад

Категорія робітників	Кількість, чол.	Ставка (оклад), грн.	Надбавка (премія), грн.	Всього за місяць. Грн.	Всього за рік, грн.
1. Керівники					
1.1.					
1.2.					
2. Основні робітники					
2.1.					
2.2.					
3. Допоміжні робітники					
3.1.					
3.2.					
Всього					

Потужність устаткування й штат персоналу повинні забезпечувати (більш ніж на 120-140 %) виробничу потужність підприємства (можливість продажу товарів в місяць найбільшого сплеску попиту).

Співвідношення доходів і витрат представлено у БФ15.

Прибутки або збитки підприємства (Б.Ф.15)

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг без ПДВ та витрат на маркетинг													
Витрати													
Прибуток до сплати подат-ку													
Податок на прибуток													
Чистий прибуток													
Рівень рентабельності													

По кожному місяцю з БФ10 береться виторг без ПДВ і маркетингу, мінусуються витрати, а чистий прибуток розраховується множенням їх на 0,82 (за умови податку на прибуток 18 %). Рівень рентабельності розраховується діленням чистого прибутку на витрати з помноженням результату на 100 %.

Дані БФ15 дають змогу оцінити ефективність управління прибутковістю й конкурентоспроможністю підприємства.

План прибутків або збитків за даними БФ10 наведено в БФ15а.

Прибутки або збитки підприємства (БФ15а)

Показ- ники	Прибутки або збитки по місяцях, млн грн.												Рік, млн грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг без ПДВ й марке- тингу	1,62	0,72	3,79	3,79	2,35	0,96	0,96	1,63	0,96	0,72	1,2	4,51	
Витра- ти	1,296	0,576	3,030	3,030	1,88	0,768	0,768	1,30	0,768	0,576	0,96	3,601	
Прибу- ток до сплати податку	0,324	0,144	0,758	0,758	0,47	0,192	0,192	0,326	0,192	0,144	0,24	0,902	
Пода- ток	0,058	0,026	0,136	0,136	0,085	0,035	0,035	0,059	0,035	0,026	0,043	0,262	
Чистий прибу- ток	0,266	0,118	0,622	0,622	0,385	0,157	0,157	0,267	0,157	0,118	0,197	0,740	

Наведено розрахунок за умови, якщо прийняли витрати у розмірі 80 % виторгу, а податок на прибуток 18 %. Дані БФ15а дають змогу оцінити ефективність діяльності підприємства. Логістика управління фінансами (кеш-флоу) полягає у плануванні й відстежуванні фінансових потоків за місяцями

року (БФ16). Приплив грошей це виторг (БФ10), а відплив – витрати, збільшені на податок з прибутку (18 %) і зменшені на амортизацію (приймаємо 3 % від витрат).

БФ16

Показ- ники	Планування фінансових потоків підприємства											
	Прибутки або збитки по місяцях, млн грн.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші на початок	0,010	0,405	0,54	1,25	1,96	2,40	2,58	2,76	3,07	3,25	3,385	3,611
Приплив	1,620	0,72	3,79	3,79	2,35	0,96	0,96	1,63	0,96	0,72	1,20	4,51
Відплив	1,315	0,585	3,08	3,08	1,91	0,78	0,78	1,32	0,78	0,585	0,974	3,76
Чистий потік	0,305	0,135	0,710	0,7	0,440	0,18	0,18	0,31	0,18	0,135	0,226	0,75

За фактом відстежується невід’ємність балансу фінансового потоку. На кінець року на рахунку підприємства планується залишок у 4361 тис. грн. (чистий прибуток й амортизація).

Контрольні питання та завдання

1. Про що свідчить рівень рентабельності підприємства?
2. Що таке кеш-флоу?

Література

1. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 519 с.
2. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. Бізнесінформ. 2013. № 8. С. 248–252.
3. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі управління трудовими ресурсами. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf (дата звернення 25.10.2019 р.).
4. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: [монографія]. Донецьк, 2009. 301 с.
5. Жигулин А. А. Маркетинг: методические указания по курсу (для студентов всех форм обучения). Донецк: Изд - во Европ. ун-та, 2008. 25 с.

9. Основи експорту виробів

Загальні положення

Експорт товарів поділяється на експорт послуг і виробів. У попередніх розділах навчального посібника детально було наведено етапи проєктування підприємств, які здійснюють ЗЕД (бізнес-форми 1-10, план виробництва й виробнича потужність підприємства, операційний цикл, сітка Мазера для оптимізації розміщення потужностей), а також вирішення питань експорту й імпорту послуг на прикладі іноземного й закордонного туризму: умови ліцензування; страхування ЗЕД; операційний цикл; розміщення виробничих потужностей; вимоги до закордонного партнера, його вибір на міжнародній виставці; договори з закордонними партнерами; транспортне забезпечення ЗЕД; особливо небезпечні інфекції за кордоном (профілактика й пам'ятки туристу); підвищення кваліфікації персоналу під час рекламного закордонного туру; візові формальності (акредитація фірми в посольстві); презентація турфірми; структура турпакету (транспорткування + трансфер + проживання + харчування + страховка + участь в культурно-розважальних заходах); цінова політика (сума цін на перелічені складові турпакету) + (послуги фірми); управління персоналом в туризмі (розрахунок потреби, добір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення).

Разом з тим, експорт виробів має схожі моменти й суттєві відмінності. В наступних розділах буде представлено:

1. Основи експорту виробів: експортний маркетинг виробів; оцінка експортної готовності компанії; дослідження ринку; експортна стратегія; експортний план; ціноутворення, ціна й умови продажу; відповіді на бізнес-запити; методи платежу; підготовка товару до експорту; вибір експедитора; фінансування експортних операцій; продаж за кордон та післяпродажне обслуговування;

2. Експортні бізнес-моделі: прямий і непрямий експорт; комбіновані методи експорту; експорт під власною маркою роздрібних торгівців; торгівля через європейські роздрібні мережі – як увійти в контакт; підбір команди для експорту; укладання експортних контрактів;

3. Пошук партнера, бізнес онлайн, виставки: пошук та перевірка потенційних партнерів в ЄС; оцінка партнера; зниження «українських» ризиків для експорту; ведення бізнесу онлайн через веб-сайт, соціальні мережі, платформи електронної торгівлі; ефективна участь у виставках;

4. Маркетинг, брендинг, етика, бізнес-культура: створення нових смислів в маркетингу виробів; брендинг, адаптація бренду до іноземного ринку; бізнес-етика, культура та психологія в експорті; планування ділової подорожі.

На практиці, наприклад експорт цитрусових з Туреччини в Україну, компанія надання послуг підтримки створює робочі місця (3 логісти – ті, хто он-лайн супроводжують вантаж, 2 менеджери – ті, хто шукає споживачів і працює з ними). Найманих працівників відправляють у відрядження до Туреччини, де вони опрацьовують навички транспортування цитрусових з провінцій в м. Стамбул, завантаження на баржу, супровід транспортування його в Одесу, розвантаження й транспорт по території України до підприємства-споживача. За це споживач перераховує компанії кошти у розмірі 23% вартості вантажу. Після цього менеджери знаходять транспортні компанії й підписують з ними договори, а логісти підказують водіям дії під час транспортування он-лайн через мережу інтернет. Оскільки на ринку багато приватних невеликих фірм, то у них нема досвідчених водіїв, транспорту і наведені послуги є необхідними.

На дані послуги інколи організують тендери. Організатори останніх вимагають в учасників хабар у розмірі 50-60 тис. дол. Фірми-учасники прораховують ризики й приймають рішення про участь у таких тендерах.

Послуга відрізняється від виробу тим, що її неможливо побачити до надання, одночасно виробляється й споживається, має непостійну якість (залежить від настрою працівника).

Зовнішньоекономічна *торгівля послугами відрізняється* від торгівлі товарами тим, що останні можуть бути фізично переміщені через кордон. Послугу зовнішньоекономічної діяльності можна порівняти з товаром, який за своєю специфікою проходить митний контроль (наприклад іноземний туризм), але на який не оформлюється вантажна митна декларація.

Експорт виробів є найбільш поширеним в Україні у сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією, продуктами харчування, металом, коксом, продукцією хімічного виробництва.

В країнах з розвинутою економікою (ЄС) експортом виробів займаються переважно (80 % по кількості й 30 % за вартістю експорту) малі й середні підприємства (МСП, штат 1-250 чол.), а в Україні навпаки. В США частка МСП в структурі експорту сягає 97 %. Це свідчить про те, що партнерів з ЄС і США не турбує невеликий розмір компанії-партнера з України. Наприклад, ПП Аккерманзернопром (АЗП) має штат 30 чол. і активно продає в Нідерланди й

Китай десятки й сотні тисяч тонн зернових, зернобобових й олійних культур. Секретом є висока якість продукції його органічного виробництва.

Критерієм успішного експорту виробів на прикладі роботи ПП Аккерманзернопром є: 1. Якість продукції (зерно чистять і висушують під контролем лабораторії якості); 2. Постійна наявність продукції для експорту в необхідній кількості (в елеваторних ємностях є постійний запас зерна на продаж за кордон, а також договори з виробниками сільськогосподарської продукції на поставку товарів); 3. Вчасність постачання продукції за кордон; 4. Конкурентна ціна (але ціни недостатньо, ще треба, щоб продукт був інноваційним й орієнтованим на споживача); 5. Інноваційність (рентабельне органічне виробництво організується без використання пестицидів і неорганічних добрив, а також за умови збереження родючості ґрунтів – No-Till, як технологія землеробства без глибокої оранки, що зберігає вологість землі й біоту); 6. Орієнтація на споживача (споживача цікавить якість і оперативність поставки великих партій, а підприємство знаходиться біля Одеського порту, залізничної станції міста Білгород-Дністровська, має власний автотранспорт і засоби (норії) швидкого завантаження вагонів); 7. Гарантійне й післяпродажне обслуговування.

Кращий фінансовий результат можна отримати, якщо перебороти труднощі й вийти на закордонний ринок. Це потребує витрат часу, фінансів і змін у методах роботи (треба навчитися складати довгострокові плани, щоб впевнити закордонного споживача, що з Вами можна мати справу).

До поширених помилок українських експортерів відносяться: 1) брак комунікацій з фахівцями щодо експорту; 2) небажання скласти перший експортний план перед початком експорту; 3) недостатня мотивація менеджерів, яка згасає після перших труднощів; 4) мало грошей на впровадження експорту, які треба витратити на іншомовний сайт, переговори по телефону, участь у міжнародних виставках; 5) неуважний вибір закордонних партнерів; 6) несистемний пошук замовлень, наприклад, Ви починаєте виконувати замовлення для країни, де існують непередбачені ускладнення з логістикою, кліматом, культурою або термінами оплати. Тому треба вибрати декілька перевірених країн для постачання. На АЗП працюють з Нідерландами й Китаєм; 7) ситуаційна відмова від експорту; 8) згортання вже існуючого експорту для переорієнтації на внутрішній ринок веде до розриву зв'язків за кордоном; 9) відсутність власних маркетингових досліджень; 10) нездатність користуватися аутсорсингом (послуг кваліфікованих посередників) або найму

зовнішньої компанії для проведення робіт (оптимальним є наймання компанії для управління усім експортом); 11) порушення прав інтелектуальної власності (наприклад, патент на висушування рисової муки в ємності з вертикальним піддувом у режимі повітряної суміші, яка знаходиться у стані суспензії); 12) брак післяпродажного обслуговування (наприклад, у зернових комбайнів в Китаї було виявлено недолік – із-за невдалого розміщення кондиціонера простужувалися комбайнери, який оперативно був усунений фахівцем з білоруського заводу-виробника Гомсельмаш); 13) та обставина, що в Україні не люблять планувати, а за кордоном бажають партнера з плануванням на роки. Важливо впевнити партнера, що у вас є довгострокові плани.

Треба розуміти, що вийти вже на існуючий ринок могли лише тоді, коли у закордонного споживача виникли проблеми з регулярним постачальником.

Починати реалізацію заходів виходу на закордонний ринок треба з самооцінки до експортної готовності керівництва й компанії:

1. Готовність керівництва компанії. Керівники мають бути рішуче налаштовані на розвиток експортних ринків, як нової сфери діяльності. Вони мають бути в змозі присвятити цьому процесу персонал, час і ресурси. Бажано пройти спеціалізоване навчання або принаймні користуватися послугами консультанта з експорту. Менеджмент повинен розуміти тривалість процесу виходу на зовнішні ринки й бути готовим почекати до перших результатів. Менеджер по експорту має розраховувати на підтримку та допомогу інших керівників.

2. Готовність компанії. Компанія, що готова до експорту, є прибутковою на своєму внутрішньому ринку й використовує різні канали продажів. Вона успішно конкурує з вітчизняними та імпортованими товарами і готова до закордонного розширення. Компанія готова виділити достатню кількість фінансових та людських ресурсів для можливої довготермінової розробки експортних ринків. Вона має розроблений експортний план. Компанія може швидко виконати довільне експортне замовлення за рахунок наявних запасів продукції. Вихід на іноземні ринки є природною потребою для забезпечення зростання компанії.

3. Готовність продукції. Експортний потенціал товару може полягати в унікальних або особливих характеристиках, у тому, як ви його продаєте, у творчій упаковці, у тому як він постачається, у вузькій ринковій ніші для якої він створений, у ваших процесах і у ваших людях. І, звичайно, висока якість є фундаментальним чинником експортоспроможності.

Для самооцінки можна використовувати відповіді на питання: Чи ваш продукт є усталеним і по-своєму унікальним, а також конкурентним за ціною на внутрішньому ринку? Його можна вигідно порівняти з товаром конкурентів за функціональністю та вигодами? Чи ви готові до адаптації продукту / упаковки? Наскільки дорогим є транспортування вашого продукту на великі відстані? Чи ваш продукт потребує особливої технічної підтримки або післяпродажного обслуговування? Продукт перенесе (різкі) зміни кліматичних умов? Як ви плануєте розвивати продукт у наступні роки? Наскільки легко адаптувати ваш продукт до іншого культурного середовища? Чи ваш продукт є конкурентним за ціною? Ваша система контролю якості відповідає міжнародним стандартам? Чи потрібна буде сертифікація продукції перед виведенням її на ринок?

4) Готовність системи продажів: Наскільки великою є частка продукту на внутрішньому ринку? Чи внутрішні продажі вашого продукту зросли за останні три роки? Наскільки обширним є покриття продажів на внутрішньому ринку? Які канали міжнародних продажів можуть підтримуватися вашою компанією? Чи у вас є покупці, що відомі на міжнародних ринках і на яких ви можете послатися? Отримували ви чи ні випадкові експортні замовлення?

5) Готовність людських ресурсів: Розуміє технічний та маркетинговий персонал те, як робити бізнес на міжнародних ринках? Працівники готові проводити (довгий) час за кордоном? Якщо ні, то чи готова компанія готувати або наймати людей для роботи на нових ринках? Підрозділи компанії готові до спільної роботи для підтримки експортної ініціативи? Чи у вас є контакти у певній галузі за кордоном, що зможуть допомогти? З числа персоналу компанії можна знайти людей, які мають експортні навички? Чи у вас є персонал зі знанням іноземних мов і гарними навичками обслуговування споживачів?

6) Готовність маркетингових компетенцій та ресурсів: Чи ви зазвичай проводите дослідження ринку й планування внутрішніх операцій? Ваш управлінський або маркетинговий персонал має маркетингові навички в інших культурних середовищах? Ваша компанія готує плани міжнародного маркетингу з визначеними цілями та стратегіями? Чи ви проводили якесь експортне маркетингове дослідження, на якому можна базувати перспективне бачення?

7) Фінансова готовність: Має компанія додатковий капітал для розвитку експорту на іноземних ринках? У вас є кошти для значного нарощування виробництва? Якою є ваша цінова стратегія? Яким є ваш бюджет для

міжнародної експансії/експортного розвитку? Які умови оплати ви можете запропонувати іноземним покупцям з доброю репутацією? Чи ваша компанія має достатньо знань про експортні платіжні механізми, такі як акредитив або використання експортного кредитного страхування? Ваша компанія має достатні фінансові ресурси для активної маркетингової підтримки на цільових закордонних ринках?

8) Операційна готовність: Може компанія наростити виробництво для задоволення змін у попиті на внутрішньому/зовнішньому ринках? Ваші виробничі потужності мають бути сертифіковані перед тим, як вашому товару дадуть доступ до іноземного ринку? Як ви підтримуватимете розвиток на закордонному ринку (тренінг, розв'язання проблем, ремонт тощо)? Чи ваша компанія надаватиме такий самий/вищий рівень сервісу за кордоном, як і вдома? Чи компанія має достатньо знань щодо відправки товару за кордон, такі як визначення й вибір міжнародних експедиторів? Буде легко запровадити системний контроль якості у виробничому процесі, якого ви будете дотримуватися навіть у випадку зростання попиту?

У сфері іноземного туризму (це експорт) досягнути готовності легко, якщо у підприємства є працівники з досвідом роботи в туризмі. Директор готовий через те, що закордонний і іноземний туризм більш рентабельні, ніж внутрішній. Компанія готова також через наявність досвіду роботи на ринку закордонного туризму (імпорт). Продукцію компанії складають турпакети, які за структурою схожі на турпакети для закордонних подорожей. Готовність системи продажів полягає в тому, що вони набагато більші, ніж у внутрішньому туризмі, але менші, ніж в закордонному. Тому, якщо іноземний туризм буде заважати закордонному, то його відкривати не варто. Людські ресурси готові, бо мають досвід спілкування з іноземцями під час рекламних турів за кордон. Маркетингові компетентності треба формувати під час рекламних турів. Фінансової готовності легко досягнути, оскільки гроші треба витратити тільки на рекламу за кордоном. Закордонний партнер направляє до вас туристів для зустрічі, поселення й супровіду в межах України.

Експорт не послуг, а виробів має відмінності. Треба спочатку стати конкурентоспроможним виробником в Україні, а потім виходити на закордонні ринки. Приклад 1. Компанія Торба (виробник сумок) отримує пропозицію на спільне виробництво від французької компанії Торса. Згідно попередніх умов, обсяг постачання української компанії складе левову частку її виробництва. Для французів він відносно невеликий. Умови співпраці є жорсткими, що

передбачає штрафні санкції за несвоєчасне відвантаження й затримку в постачанні. Власник Торби розуміє, що співпраця з іноземцями змусить його відмовитися від вітчизняної клієнтської бази. Він вирішує не приймати пропозиції.

Приклад 2. Власник Торби є любителем бадмінтону. Під час відпочинку в Великобританії він знайомиться з представниками регіональних відділень асоціації бадмінтону країни. Компанія пропонує англієцям виготовлення якісних чохлів для ракеток. Технологія нанесення на чохли ім'я власника ракетки вар'ює від звичайних букв до ручної вишивки. Українська компанія виграє на ринку за ціною через дешеву українську працю, а серед дешевих англійських конкурентів – через дизайн й якість. Обсяги відвантаження декілька клубам складуть кілька сот чохлів. З кожним клубом працюють окремо напряму через засоби зв'язку. Торба вирішує зробити комерційну пропозицію регіональним асоціаціям бадмінтону.

Висновок: Окрема компанія може мати різні рівні готовності для роботи з різними замовниками. Фактором готовності до експорту може бути наявність або відсутність робочої шенгенської візи у працівників. Можливість зустрічі з потенційним партнером дає конкурентні переваги. Наприклад, директор турфірми Супутник (Україна) навчився грати в великий теніс і управляти автомобілем за кордоном для того, щоб директори закордонних фірм стали вважати його респектабельним партнером, з яким можна мати справу.

Процедури зв'язку з замовником обговорюються на початку роботи. Директор знайомить іноземця з працівником, який буде вирішувати за нього поточні питання. Функції логістики й фінансів можуть бути перекладені на зовнішню організацію у рамках аутсорсингу.

Контрольні питання й завдання

Дайте відповіді на тестові питання:

1. У ході ведення експортної діяльності компанія може: 1) отримати прибутки; 2) зазнати збитків; 3) модернізувати виробництво і бізнес-процес; 4) рівномірніше завантажити виробничі потужності в часі.

2. Малі й середні підприємства (МСП) на розвинених ринках становлять левову частку від кількості експортерів: 1) так; 2) ні.

3. Ключовим фактором довгострокової конкурентоздатності є: 1) розмір компанії; 2) ціна; 3) якість та/або супутні послуги.

4. Експорт на розвинені ринки вимагає посиленого акценту на: 1) стратегічну орієнтацію бізнесу; 2) тактичну орієнтацію бізнесу.

5. Явним критерієм експортної готовності компанії (не продукту) є: 1) система управління якістю на виробництві; 2) успішні продажі товару на внутрішньому ринку; 3) високі оцінки продукції компанії потенційними партнерами.

6. Що з названого є характеристиками експортної зрілості: 1) готовність керівництва; 2) готовність продукції; 3) готовність людських ресурсів; 4) фінансова готовність.

7. Вихід компанії на ринки розвинених країн є у першу чергу результатом: 1) зусиль талановитого менеджера з продажів; 2) чіткого стратегічного бачення і злагоджених зусиль по його реалізації усього колективу підприємства (а не так, що керівник сказав, що він не проти); 3) допомоги зовнішніх інституцій (донори, держоргани тощо); 4) вдалого позиціонування товару і знаходження правильної ніші.

8. Готовність компанії до експорту: 1) не залежить від того, хто є потенційним закордонним покупцем (є універсальною); 2) залежить від типу потенційних закордонних покупців (є специфічною).

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

10. Дослідження закордонного ринку, експортна стратегія та експортний план

Малі й середні підприємства зачасту нехтують дослідженням зовнішнього ринку. Це може спрацьовувати в Україні, але не за кордоном. Внутрішній ринок є для нас знайомим і близьким тому, що часто тут виступаємо в ролі покупців. В ЄС ми якщо й були, то недовго. Ми не знаємо смаків споживачів, не розуміємо критеріїв, які вони висувають до продукту, мотивів покупки, обов'язкових стандартів, кліматичних, політичних й економічних особливостей країни. Нам не відомі ключові конкуренти.

Дослідження ринку дасть змогу зрозуміти як виводити товар на ринок (через посередників чи напряму), яку поставити ціну.

Наведемо приклад вдалого використання інформації про зовнішній ринок. Українське підприємство Галіція виробляє соки прямого віджиму й почало експорт до Польщі. Планувалося, що обсяги експорту сягнуть 23 % обсягів виробництва. Вони не стали виходити на ринок з дешевою продукцією, як більшість українських фірм, а вибрали преміум-сегмент. Власник був впевнений, що ринок більш дорогих продуктів не є більш складним, ніж дешевих. Дослідження показали, що конкуренція в ніші преміум-продуктів невелика й там працює польська фірма Краковський Креден, для якого соки – це лише невелика частина продукції, яка випускається. Тому Галіції прийдеться конкурувати з іншими імпортерами, а не з місцевими фірмами. Це набагато легше.

Дослідження ринку – це й як одноразова дія, й постійне отримання інформації про цільовий ринок. Етапи дослідження:

1. Вибрати одну країну й цільовий ринок;
2. Зануритися в інформацію про цільовий ринок і дослідити його:

а) тенденція попиту й пропозиції у світовому й регіональному розрізі через інформацію з професійних видань і баз даних. Пишемо в пошуковику на англійській мові запит. Знайшли Звіт продовольчої асоціації ООН, Прогнози розвитку глобального молочного ринку від експортної молочної ради США т. ін.;

б) аналіз умов експорту й з яких країн експортують аналогічні товари через Експорт хелп деск, Трейд Мар, Євростат;

в) визначити розмір ринку за грошовою й натуральною ознакою;

г) провести аналіз динаміки розміру ринку, частки країн;

д) визначити ступінь концентрованості імпорту – наприклад, з 20 імпортерів 2-3 фірми складають 3 % національного імпорту. Висновок – імпорт є концентрованим;

ж) оцінити власну пропозицію по вазі, бо це більш значна характеристика, ніж вартісна, оскільки треба далеко везти, а також те, що ціну може міняти інфляція гривни;

з) усе це дає можливість визначити можливу зміну ціни на одиницю товару;

к) вибрати 5-10 ринків, які швидко зростають за 3-5-10 років;

р) ознайомитися з Міжнародною гармонізованою системою статистики HS: групує товари за 2-3-6-ти значною класифікацією, після 6-го знаку країни не мають право запроваджувати нові товарні лінії;

к) аналізувати статистику в рамках національних тарифних ліній;

м) важливо визначити можливі зміни в попиті. Приклад, Нокія вчасно не відреагувала на смакові зміни при переході засобів зв'язку від телефонів до смартфонів і серйозно просіла по ринковій капіталізації;

с) вивчити через Євростат попит і стандарти, яким повинна відповідати продукція;

т) вибрати найближчих конкурентів, сектори споживання і канали дистриб'юції, ознайомитися з культурними особливостями й бізнес-практиками, тарифними й нетарифними бар'єрами для імпорту, процедурами імпортного контролю;

ч) визначити чи буде товар конкурентоспроможним за ціною після маркетингових, логістичних й митних витрат;

щ) перед виходом на ринок протестувати попит на товар (розіслати зразки продукції). Якщо продукція цінна, то треба вислати її лише партнеру з доброю репутацією. Оплатіть пересилку в обидва кінці. Вкладіть в упаковку рахунок на оплату на випадок, якщо ваш одержувач побажає залишити екземпляр собі. Попит можна тестувати під час зустрічі з туристами із цільової країни. Найкращий інструмент вимірювання попиту є участь у виставці.

Компанія не може обмежуватися одним експортним ринком, тому повинна приділяти увагу й іншим. Для МСП варто нарощувати роботу на інших ринках поступово.

Суб'єктивні чинники у відборі цільового ринку: 1. Наявність знайомих, друзів в потенційній цільовій країні; 2. Особисті симпатії до ментальності, культури та інших характеристик потенційного цільового ринку; 3. Попередня

успішна взаємодія/співпраця з людьми, які походять з країни цільового ринку; 4. Ступінь важливості одних характеристик бізнес-клімату, порівняно з іншими: низька корупція, повага до закону й стабільні правила гри - з одного боку; високі ризики і високі премії за ризик, низький ступінь конкуренції – з іншого боку; 5. Ступінь «ознайомленості» цільового ринку з вашим товаром/послугою; 6. Можливість продавати ваш товар/послугу в цільовій культурі. 7. Особисті й ділові контакти, які пов'язують вас з певним ринком (знайомі й друзі, що живуть в країні). 8. Чи подобається країна й її історія (допомагає у встановленні контакту й розвитку зв'язків); наявність успішних контактів з людьми-громадянами країни цільового ринку. 9. Наскільки складно вам вести бізнес прозоро. 10. Що вам ближче – невеликі прибутки й стабільність або ризик й високі премії за ризик; наскільки цільовий ринок ознайомлений з вашим товаром; чи сприйме ваш товар культура країни цільового ринку.

Наведемо результати дослідження як симпатії й комунікативні навички можуть впливати на встановлення первинного контакту з цільовим ринком.

Діалог невірний:

-Добрий день, я з України. Ми пропонуємо якісний товар за прийнятну ціну. Ви б хотіли купувати у нас?

-Ні. Дякую, але ні.

Діалог вірний:

-Бунжур мадам, як ваші справи. Я не дуже гарно знаю мову, але з дитинства захоплювався французькою культурою (театр, література, музика). Було б фантастично приємно мати зв'язок з французькою компанією. Отже, чи могли б ви мені розповісти про ваш бізнес?

-Так;

- Через 30 хв. розмови. Я знаю що вам потрібен партнер з поставки якісної продукції за привабливу ціну. Чи можу я надіслати вам бізнес-пропозицію?

-Так.

Експортна стратегія потрібна не тільки партнеру, але й вам, щоб його переконати в тому, що з вами можна мати справу. Також вона формує стратегію бізнесу й закладає його бачення на перспективу. Помилки в стратегії ведуть до змарнованих ресурсів.

Етапи розробки експортної стратегії: 1) оцінка експортного потенціалу товару й того, чи готові ви брати експортні зобов'язання на закордонному

ринку; 2) визначити цільові ринки; 3) оцінити варіанти дистрибуції та просування, можливість створення дистрибуційної мережі; 4) визначити експортні ціни, умови платежу, методи й техніки експорту; 5) ознайомитися з умовами відвантаження.

Можна спочатку сформуванати експортну гіпотезу з наступним її коригуванням у стратегію. Остання повинна доповнюватися стратегією до персоналу й маркетингу. Під час формування стратегії можна організовувати сесію з запрошенням фахівців з: міжнародного маркетингу; бухгалтерії зі спеціалізацією міжнародного оподаткування; банківської справи для підказки організації фінансового забезпечення й способів зниження факторів ризику; логістики для мінімізації вартості перевезень.

З переліченими фахівцями підписується угода про неразголошення інформації. До отримання прибутків від ЗЕД можуть пройти роки, тому треба планувати її реалізацію через план, який включає: конкретні цілі; розклад часу їх досягнення; етапи роботи, щоби можна було вимірювати ступінь успіху й мотивувати персонал.

У ході розробки плану дають відповіді на питання: 1. Які товари обираються для експорту? 2. Які країни є цільовими для розвитку продажів? 3. Які модифікації необхідно зробити для їхньої адаптації до іноземних ринків? 4. Яким є базовий портрет споживача в кожній країні і які маркетингові та дистриб'юторські канали мають використовуватися для того, щоб дістатись до споживачів? 5. Які особливі виклики стосуються окремих ринків (наприклад, конкуренція, культурні відмінності, контроль імпорту, сертифікація) і яка стратегія буде використовуватися, щоб відповісти на такі виклики? 6. Як буде визначатись експортна ціна вашого товару? 7. Які особливі операційні кроки мають бути вжиті й коли? 8. Яким буде часовий проміжок для виконання кожного елементу плану? 9. Який персонал і ресурси компанії будуть пов'язані з експортом? Чи використовуватиметься аутсорсинг? 10. Якими будуть витрати за часом та в грошах за кожним елементом? 11. Як будуть оцінюватися і використовуватися результати діяльності для внесення змін.

Перший експортний план повинний бути простим (декілька сторінок, оскільки більша частина інформації може бути невідомою). З часом план буде більш деталізованим і повним. План – це гнучкий управлінський інструмент. Цілі повинні порівнюватися з результатами впровадження різних стратегій.

Деталізований план рекомендований для прямого експорту, а для непрямого експорту план може бути простішим. Початок плану може бути

представлений партнерам за схемою 4Р (продукт, просування, продаж, місце з наступним додаванням + платежі + зростання документообігу + практики бізнесу (різні культурні, соціальні, ділові стилі) + партнерства (стратегічні альянси для посилення вашої присутності) + захист (ризиків платежів, захист інформації).

Приклад плану (сайт США): Таблиця змісту; Коротке резюме; Вступ (чому ця компанія повинна експортувати). Це питання явно або ні цікавить партнера. Аргументація – щоби заробляти більше грошей не підходить. Аргументи засвідчують вашу експортну зрілість, унікальну особливість, привабливість до співпраці:

Частина 1. Заява-зобов'язання щодо експортної політики. Це обіцянка менеджменту компанії йти по експортному шляху. Логіка ваших дій на перспективу.

Частина 2. Аналіз ситуації (йдеться про ресурси): товар; операції; персонал та організація експорту; ресурси фірми; конкуренція, попит.

Частина 3. Маркетинг: визначення, вибір й оцінка цільових ринків, товару, ціни, методу дистрибуції, умов, внутрішню організацію, прогноз, цілі продажі й витрати.

Частина 4. Тактика. Кроки-дії: країни, що є первинними цілями; країни, що є вторинними цілями (це країни, з яких ви можете приймати замовлення); зусилля з непрямого маркетингу.

Частина 5. Експортний бюджет. Надається прогнозована фінансова звітність.

Частина 6. Графік реалізації. Тактика. Кроки-дії: країни, що є первинними цілями; країни, що є вторинними цілями (це країни, з яких ви можете приймати замовлення); зусилля з непрямого маркетингу.

Контрольні питання й завдання

Дайте відповіді на питання:

1. Входження на ринки країн ЄС без попереднього дослідження ринку, це:

- 1) можливість почати продажі товару якомога швидше - без зайвих витрат часових і грошових ресурсів на теоретичні вправи;
- 2) ризикована гра, в якій невідомо, який сегмент ринку є цільовим, яким вимогам має відповідати продукт, які канали продажу варто обрати, що пропонують конкуренти тощо.

2. Успішна стратегія прямого експорту (товари продаються на зовнішньому ринку самостійно) має передбачати дослідження ринку, як *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 2):* 1) критично важливу вправу перед виходом на іноземний ринок; 2) постійний і безперервний процес отримання нової інформації про динаміку ринку, існуючі тренди і загрози.

3. Під час первинного відбору потенційних ринків для експорту увага приділяється: 1) особливостям бізнес-клімату; 2) тенденціям попиту і споживання (включно з аналізом статистичних даних); 3) типовим умовам оплати на ринку.

4. Оберіть зі списку нижче лише суб'єктивні чинники для визначення цільового ринку. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 4):* 1) наявність контактів на потенційному ринку (друзі, знайомі); 2) сприятливі тенденції споживання; 3) захоплення історією та культурою країни потенційного ринку; 4) зниження митних бар'єрів для входження на ринок внаслідок запровадження зони вільної торгівлі.

5. Потреба у експортній стратегії виникає з огляду на. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 4):* 1) довготерміновий характер експортної діяльності; 2) необхідність прояснити перспективні напрямки розвитку для зовнішніх партнерів; 3) проведення сегментації ринку; 4) внесення змін до товару для експорту.

2. Від самого початку експортний план має писатися, як незмінний статичний документ: 1) так; 2) ні.

6. Цілі прописані в експортному плані мають бути: 1) загальними, адже вони прописуються для загального розуміння напрямків; 2) конкретними та вимірюваними; 3) план може взагалі не містити цілей.

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

11. Ціноутворення й умови продажу, відповіді на бізнес-запити

Ціна визначає позиціонування товару відносно конкурентів. Аналіз цін на ринку може бути першим і останнім кроком у випадку, якщо компанія визначить недоцільність дій з огляду на цінову кон'юнктуру.

Наведемо приклад помилкового відношення до ціноутворення. Український підприємець вів попередню зустріч з іноземним підприємцем-покупцем і наприкінці другої зустрічі його спитали: Яку він пропонує ціну? Після чого повідомили, що за таку ціну вони можуть купити товар у себе в ЄС прямо з полиць супермаркету. Розмова закінчилася й бізнес не відбувся. Висновок: значний вихід за коридор цінових очікувань може справити негативний вплив на потенційного партнера. Він вирішить, що його не сприймають за професіонала. Окрім того, запит на необґрунтовано високу ціну може вас характеризувати як непідготовлену людину.

Дослідження цін на ринку прооводиться за факторами:

середні ціни (включно за товарними сегментами);

конкуренція; зрілість галузі;

складність входження на ринок;

відмінність товару від аналогів;

структура ринку (кількість посередників, кожний з яких додає частку ціни).

Для вивчення цінового питання можна особисто провести дослідження торгових мереж або скористатися пошуком в інтернет-магазинах, зайти на сайти торгових мереж. Наприклад, британські роздрібні мережі роблять націнку 100 %. Це означає, що вам потрібно ділити ціну супермаркету на 2, щоб зорієнтуватися в можливих закупівельних цінах.

На сайтах також треба звернути увагу на фото продуктів-аналогів товару й на зразки його опису (специфікація).

Приклад. Сайт британської транснаціональної компанії Теско. Оберемо пункт меню grosri. Цікавимося змістом окремих категорій продукції: свіжа риба, випічка. Цікавимося цінами на соки тривалого зберігання. Пункт меню джусисус мьосис. Обераємо зелений сік. 0,67-1,4 Є. Тут є фото товару, ціна, опис харчової цінності, інгредієнти, ім'я та адреса виробника.

Сервіс гугл-шопінг є нішовим пошуковиком. Відображає ціни за сегментами. Тип сегменту відображається після слова гугл. Наприклад.

www.google.fr.shopping для французського сегменту. За замовчуванням виводиться сторінка сегменту США.

Щоб оцінити партнера можна купити комерційні звіти або провести реальне опитування покупців товарів-конкурентів. Ціни також є на біржах, до яких треба додати вартість транспорту товарів до покупця.

Факторами формування цін є: витрати, ринковий попит, конкуренція.

Додатковими витрати експортного товару, які впливають на ціну, є:

1) митні тарифи та збори (оплачує імпортер);

2) коливання курсів валют;

3) трансакційні витрати (на одержання необхідної інформації про ціни та якість товарів, а також витрати, пов'язані з веденням переговорів, оформленням контрактів та укладенням угод, контролем за їх виконанням і юридичним захистом прав власника);

4) ПДВ.

Ці елементи можуть удвічі перевищити внутрішню ціну.

Краща за стратегію «цінового лідерства» є стратегія «підвищення рівня якості за умови збереження постійної ціни». Важливим елементом ціноутворення є визначення ринкової мети. Приклад, компанія намагається проникнути на ринок шукаючи довготермінового зростання чи тимчасового збуту для надмірного виробництва. Багато компаній ставить ціну на рівні розрахунку «витрати на виробництво + адміністративні + дослідницькі + накладні + транспортні витрати + винагорода дистриб'ютора + митні збори + прибуток».

Підхід на базі граничних витрат полягає у тому, що прямі витрати виробництва й продажу потрібно порівнювати на приблизно однаковому рівні, щоб не зазнати втрат. Приклад. Додаткові витрати можуть виникнути внаслідок модифікації товару для експорту, щоб врахувати різні розміри товару, електричні системи, етикетки. Витрати можна знизити, якщо товар зроблений за спрощеною версією або за фіксованих витрат внутрішнього виробництва (витрати на науково-дослідні розробки не включають, оскільки вони окупилися внутрішнім товаром).

Додатковими в експорті товарів є витрати на іноземних партнерів, подорожі, дослідження ринку, кредитні перевірки, трансакції, навчання, консультантів, експедиторів, адаптацію товарів до ринку, спеціальну упаковку. Дані витрати треба зменшити або виключити.

Якщо дохід населення низький, то можна максимально спростити товар. На сегментах заможних покупців можна ставити великі ціни.

Треба враховувати зміни вартості валют одна до одної.

Після визначення ціни її тестують:

за допомогою тест-групи:

особою, з якою у вас склалися добрі стосунки. Яка вже має інформацію про сильні сторони товару. Запропонуйте такій особі купити товар і подивіться на реакцію. За необхідності попробуйте поторгуватися. Якщо торг вийде невдалим, то змініть цінову політику.

Цінові міркування

Перелічені вище питання допомагають визначити оптимальну ціну товару за кордоном. Їх треба ставити ще на стадії проведення дослідження цільового ринку:

1. Який тип ринкового позиціонування (сприйняття споживачів) компанія бажає справляти залежно від своєї цінової структури?
2. Експортна ціна відображає якість вашого товару?
3. Чи ціна є конкурентною?
4. Який тип знижки (наприклад, торгова, готівкова, кількісна, рекламна) має пропонувати фірма своїм іноземним споживачам?
5. Чи має ціна відрізнитися залежно від ринкового сегменту?
6. Як компанія має вирішувати питання ціноутворення товарної лінії?
7. Які цінові опції є доступними, якщо витрати компанії зростають або спадають? Яким є попит на іноземному ринку, еластичним чи нееластичним?
8. Іноземний уряд розглядає ваші ціни як сприятливі для населення чи ні?
9. Антидемпінгове законодавство іноземної країни становить проблему у вашому випадку?

Фактори, що впливають на експортні ціни

1. Фактори попиту: імідж, купівельна спроможність у конкретній країні, фактори надання переваги клієнтами.
2. Фактори пропозиції: ситуація з витратами всередині компанії
3. Фактори конкуренції: загальна конкуренція, присутність ре-імпортерів.
4. Зовнішні фактори: інфляція, валютні ризики, податкові ризики.

Особливості використання при ціноутворенні товару фактора витрат наведемо на прикладі використання пейджерів.

«Ми швидко зрозуміли, що люди в Аргентині використовують пейджинг в абсолютно інший спосіб, ніж люди в Гонконгу», - каже Патрік Піроді, що

працював у сфері телекому й займався продажем пейджерів у всьому світі, пояснюючи, що аргентинці використовували повідомлення пейджерів із буквами та цифрами – так, як ми надсилаємо текст сьогодні. З іншого боку, у Гонконгу користувачі лише надсилали свої числа для запиту дзвінка. Аргентинські повідомлення були набагато дорожчими за гонконзькі і, таким чином, витрати в Аргентині зросли дуже сильно й неочікувано.

«Той самий товар, та ж сама технологія, але абсолютно відмінний досвід, – додає Піроді. – Важливо розуміти, як ваш продукт буде використовуватися на кожному ринку і що адаптація до відповідного типу локалізації потребує часу».

Резюме стосовно ціноутворення

Ключові тези, які варто пам'ятати для визначення ціни товару:

- 1) визначте мету на іноземному ринку;
- 2) обрахуйте витрати на експорт товару;
- 3) обрахуйте кінцеву ціну для споживача;
- 4) оцініть попит та конкуренцію на ринку;
- 5) розгляньте варіант модифікації (спрощення) товару для зниження експортної ціни;
- 6) включіть «неринкові» витрати, такі, як тарифи та митні збори;
- 7) не забудьте виключити елементи ціни, що не приносять прибутку для експорту, такі, як реклама на внутрішньому ринку;
- 8) за потреби, врахуйте середньо- та довготермінові цінові тенденції.

Відповіді на бізнес-запити

Видами запитів є формалізовані й неформалізовані. До перших належать: інформаційний запит RFI (мета – визначення спроможності різних постачальників. Покупець ще не знає вас, а тільки знайомиться. Відповідати треба конкретизованими пропозиціями);

запит пропозиції RFP (покупець висилає: заявку й обсяг робіт, специфікацію, графік виконання замовлень, тип контракту, вимоги щодо даних, умови, опис товарів, критерії оцінки, особливості контрактних умов, технічне завдання, інструкції з підготовки документації. Відповідати треба під час переговорів після розкриття запечатаних пропозицій);

запит цінової пропозиції RFQ (надсилається для з'ясування цінової структури й вартості пропозиції за мінімального рівня якості. Підписується угода про неразголошення) для стандартних готових компонентів, компонентів, що виробляються за наперед готовими специфікаціями, компонентів у невеликих кількостях, компонентів за мінімального рівня якості;

запит щодо участі в тендері RFT (це формальний запит подавати заявки на тендер).

Термін відповіді чітко визначений (недотримання його виключає вас із процедури розгляду). Можна попередити партнера про запізнення відповіді.

Запити можуть надходити від: кінцевих споживачів, дистриб'юторів, контрагентів. Поради на неформалізовані запити (надходять для повідомлення, що вашим товаром зацікавилися):

ставтеся з розумінням до помилок запиту;

відповідайте оперативно й чітко:

1) представте і спозиціуйте компанію, як надійного постачальника;

2) надайте контакти щодо рекомендацій;

3) сформулюйте свою експортну політику: ціни, умови, транспортування, можна відповісти рахунком-проформою;

1) додайте інформацію про продукти;

2) додайте презентацію продукту;

3) доповніть лист профілем компанії;

4) включіть посилання (*references*) на попередні бізнес-контакти та проекти;

5) іноземна мова листа має бути на високому рівні;

6) зберігайте реєстр записів щодо іноземних запитів (з часом вони можуть бути преобразованими в комерційні пропозиції).

Можна надіслати пропозицію у форматі інвойса (рахунок-інвойс) з описом товару, ціною, часу транспортування, умовами продажу й платежу. Оскільки покупець може бути не знайомий з вашим товаром, то треба в описі витримати 15 пунктів: імена й адреси покупця й продавця, номер покупця й дата запиту, список товарів про які запитувалося й їх короткий опис, ціна кожного виробу, обсяг і впакування товару для експорту, брутто и нетто транспортна вага, торгова знижка, пункт доставки, умови продажу, умови платжу, страхові та транспортні витрати, період дієвості пропозиції, загальні збори, що мають сплачуватися споживачем, прогнозована дата відвантаження, валюта продажу.

Форма має два твердження: 1) рахунок про-форма є правдивою; 2) країна походження товарів. Чітко позначається: рахунок-проформа, проформа-інвойс.

Якщо клієнт схвалює рахунок-проформу, то вона стає дійсною рахунком-фактурою для замовлення. Якщо клієнт приймає проформу, то він повинний

чітко це засвідчити фразою: «Ми приймаємо вашу про-форму інвойс №1234 щодо вашого замовлення АВСД».

У свою чергу ви надаєте відповідь: «Ми визнаємо й підтверджуємо Ваше замовлення №АВСД щодо нашої проформи-інвойса №1234.

Рахунки-проформи є документами-моделями, які покупець видає під час заявки на експортну ліцензію відкриття акредитиву.

Є практика включати рахунки-проформи до будь-якої міжнародної пропозиції незалежно від того, чи запитували їх у вашій компанії. Якщо компанія запропонувала цікаву ціну, то треба визначити термін сили пропозиції.

Методи платежу.

Досвідчені експортери розширюють кредит обережно. Вони ретельно оцінюють нових споживачів і ретельно слідкують за їх попередніми рахунками. Якщо ризик є занадто великим, то Ви можете відхилити запит споживача за відкритим рахунком. Можна зарекомендувати оплату через документарну тратту або невідкличний підтверджений акредитив. Або це може бути платіж авансом. Для цінного споживача Ви можете дозволити 1-2 місяця відстрочення платежу або розширити умови за відкритим рахунком.

Ефективні кредитні практики включають:

- поінформованість про будь-які несприятливі зміни в тенденціях платежів Ваших клієнтів;
- утримання від виходу за стандартні торгові умови;
- консультації з Вашим Міжнародним банком по поводу того, що робити за непередбачені обставини або на важких ринках.

Репутацію клієнта варто перевіряти завжди, навіть тоді, коли використовуються самі небезпечніші методи платежу. Шляхи отримання платежу під час продажу за кордон в залежності від платоспроможності покупця (механізм розрахунків):

1) авансовий платіж. Повна предоплата (cash in advance) є ідеальною для експортера формою розрахунку. Для покупця ця форма створює брак готівки й збільшує ризики.;

2) документарний акредитив – це обов’язання банку, який випустив акредитив за заявою покупця, здійснити платіж на користь продавця після надання продавцем документів, які відповідають умовам акредитива та підтверджують відвантаження товару/надання послуг/виконання робіт згідно з контрактом;

3) документарне інкасо. Це спрощенна розрахункова операція щодо переказу коштів, в процесі якої банк передає пакет документів (що свідчить про відвантаження товару, виконання робіт або надання послуг) покупцю (імпортеру) проти платежу на користь продавця (експортера). Банк виступає в ролі посередника між покупцем і продавцем;

4) відкритий рахунок. Це кредит продавця покупцю. Відвантаження здійснюється без додаткового підтвердження оплати. А покупець зобов'язується оплатити товар протягом обумовленого терміну.

Більшість фірм працює за останньою схемою, хоча вона ускладнює процедуру витребування боргів.

Домовлятися треба завчасно й не продавати за відкритим рахунком новим споживачам. Вибір виду платежу роблять з урахуванням також:

- прогнозу потреб компанії в оборотних коштах;
- стану цільового ринку;
- вартості капіталу;
- очікування валютних курсів;
- загально прийнятих умов оплати за товар;
- умов платежу, яких очікує покупець;
- необхідної швидкості здійснення транзакції;
- наявності особистих взаємин з покупцем.

Експортеру можуть знадобитися колекторські послуги за кордоном. Дебіторську заборгованість може бути складніше фінансувати через відсутність векселів або інших документів, що підтверджують заборгованість.

Зниження ризиків у даному випадку відбувається через експортне кредитне фінансування й факторин.

Експортерам треба постійно слідкувати про типом акредитиву (перевіряти, чи відповідає він тому, який зафіксовано в інвойсі). Якщо не відповідає, то звертатися до покупця.

Типові кроки для відкриття *невідкличного акредитива*, підтвердженого українським банком:

1. Експортер та покупець домовляються про умови продажу після чого покупець організовує разом з банком відкриття акредитива. Останній визначає документи, необхідні для платежу. Покупець визначає, які документи будуть вимагатися;

2. Банк покупця відкриває невідкличний акредитив і включає до нього всі інструкції для продавця, пов'язані з відправкою товару;

3. Банк покупця надсилає невідкличний акредитив українському банку й просить підтвердження. Експортер може просити певний український банк бути підтверджуючим банком, або іноземний банк може обрати український банк-кореспондент;

4. Український банк готує лист-підтвердження для пересилання експортеру разом із невідкличним акредитивом;

5. Експортер уважно вивчає всі умови в акредитиві. Він зв'язується зі своєю транспортною компанією для уточнення того, чи дату відвантаження може бути дотримано. Якщо експортер не може виконати одну або більше умов, клієнту одразу повідомляється про це, оскільки це потребує внесення змін до умов акредитива;

6. Експортер організовує з транспортною компанією доставку товару до домовленого порту, аеропорту або іншого місця;

7. Коли товари завантажені для відправки за кордон, перевізник експортера або експедиторська компанія заповнює всі необхідні документи;

8. Експортер (або експедиторська компанія) надає документи, що засвідчують повну відповідність транспортування умовам акредитива, до українського банку;

9. Банк переглядає документи. Якщо з ними все гаразд, документи надсилаються банку покупця для перевірки й потім передаються покупцю;

10. Покупець або агент покупця використовує документи для витребування товарів;

11. Акредитив супроводжується векселем на пред'явника або траттою. Вексель на пред'явника оплачується під час подання; тратта оплачується протягом визначеного часу.

Отже, якщо ви зіштовхнулися з проблемами неплатежу, спробуйте такі три методи:

1) проведіть переговори з клієнтом;

2) спробуйте підключити свій банк, юриста – особливо якщо сума під питанням є великою;

3) спробуйте скористатися можливостями арбітражу Міжнародної торгової палати. Цей шлях часто дешевший, ніж правові заходи.

Дуже часто для вирішення спорів, що виникають у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сторони звертаються до арбітражу. Відбувається це через переваги арбітражної процедури у порівнянні із судовим розглядом справ. Так, наприклад, при укладанні контракту сторони можуть

обрати місце розгляду спору, мову, порядок обрання арбітрів та розгляду спору, тощо. Проте для того, щоб спір розглядався не у суді, а арбітрами, сторонам необхідно укласти арбітражну угоду або зробити арбітражне застереження у контракті. Як правило, сторони надають перевагу включенню арбітражного застереження до зовнішньоекономічного контракту.

До формулювання арбітражного застереження необхідно ставитись дуже уважно, оскільки від вибору місця арбітражу, застосованого права, кількості арбітрів тощо буде залежати врегулювання майбутніх спорів між вами і вашим контрагентом.

Наприклад, якщо сторони надають перевагу Міжнародному комерційному арбітражному суду при Торгово-промисловій палаті України (МКАС при ТПП), на сайті можна знайти приклади рекомендованих арбітражних застережень - <http://arb.ucci.org.ua/icac/ua/clause.html>.

У той же час найбільш авторитетною арбітражною інституцією у світі є Міжнародний арбітражний суд при Міжнародній торговельній палаті у Парижі. Попитом користуються також Лондонський міжнародний третейський суд та Арбітражний інститут Стокгольмської торгової палати.

Контрольні питання й завдання

1. Зовнішніми факторами визначення експортної ціни є:

Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 6): 1) середні ціни (включно за сегментами); 2) конкуренція; 3) зрілість галузі; 4) складність входження на ринок; 5) ступінь відмінності товару від аналогів; 6) структура конкретного ринку (кількість посередників).

2. Чи мають враховуватися додаткові витрати (такі, як митні та тарифні збори, коливання курсів валют т. ін.) при ціноутворенні: 1) ні, адже подібні витрати зазвичай несе експортер; ні, адже обсяг таких витрат зазвичай незначний та не справить сильного ефекту на ціну; так, адже ці елементи можуть суттєво вплинути на остаточну ціну, сплачувану імпортером.

3. Встановіть відповідність між ситуацією і стратегією, яка має застосовуватися: 1) входження у сегмент «люкс» закордонного ринку: (висока ціна, низька, підвищення якості за збереження сталої ціни); 2) ситуативні замовлення, а також ситуації високої конкуренції між постачальниками на ринку стандартизованого товару; 3) розбудова системного експорту, стратегічного зв'язку між постачальником та закордонним партнером.

4. Чи важливо тестувати ціну товару перед початком активних дій у напрямку іноземного ринку: 1) ні, результат виявиться вже в процесі роботи; 2) так, це дозволить мінімізувати ризики.

5. Як називається запит, що надсилається з метою з'ясувати структуру цінової пропозиції, можливості й вартість постачання, що відповідають мінімальним вимогам якості: 1) Request for quotation; 2) Request for information; 3) Request for tenders; 4) Request for proposals.

6. Вкажіть спільні риси, які характерні для всіх видів запитів. **Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):** 1) кожен запит гарантує подальшу співпрацю з замовником; 2) кожен запит є засобом збору або передачі попередньої інформації; 3) за жодним запитом не послідує автоматичне укладання контракту.

7. Чи варто приділяти достатню увагу неформалізованим бізнес-запитам: 1) ні, запит має бути тільки у встановленій формі; 2) ні, адже такий запит показує несерйозність наміру замовника; 3) ак, треба з уважністю ставитися і до таких видів запитів, оскільки вони можуть бути містками до співпраці з замовником.

8. Визначте найбезпечніший для експортера базовий метод платежу: 1) відкритий рахунок; 2) повна передоплата; документарний акредитив.

9. Якщо Ви зіткнулись з проблемою неплатежу, спочатку потрібно: 1) звернутись до арбітражу, Міжнародної торгової палати; 2) підключити свій банк, юриста; 3) провести переговори з клієнтом.

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

12. Підготовка товару до експорту, вибір експедитора, фінансування експортних операцій

У експорті модифікація товару й упаковки є поширеною необхідністю. Сегментація ринку дає уявлення про найбільш перспективні сегменти входження на ринок. Змінювати товари потрібно для задоволення нужд споживачів. Для цього визначають: 1. Які потреби іноземних споживачів задовольняє ваш товар? 2. Які товари ваша компанія має запропонувати за кордон? 3. Чи закордонні продажі потребуватимуть зміни товару або розробки нового? 4. Які особливі риси, такі як дизайн, колір, розмір, упаковка, бренд, етикетка та гарантія повинен мати товар? 5. Наскільки важливими є мовні або культурні відмінності? 6. Які особливі послуги необхідні за кордоном на передпродажній та післяпродажній стадіях? Гарантія? Запасні частини? 7. Якими є обов'язкові та добровільні стандарти, що діють на цільовому ринку? 8. Які сертифікати можуть знадобитися для підтвердження відповідності стандартам? 9. Чи є адекватні потужності вашої компанії щодо супутніх послуг та ремонту?

Для відправки товару за кордон треба вивчити світові вимоги та регламенти. Треба переконатися, що товар: належно запакований; правильно маркований для вчасного прибуття у належне місце; правильно задокументований; застрахований від втрати, крадіжки чи зіпсування.

Щоб впоратися з ціми питаннями експортери часто використовують послуги експедитора або перевізника, який знає ціни страховки, транспортування, митних зборів т. ін., що важливо в ціновій політиці. Він може взяти на себе функцію пакування або переміщення товару в контейнери, зарезервувати місце в літаку, потязі або на судні. Вартість його послуг включається в ціну, яку стягують зі споживача. Треба взяти до уваги характеристики експедитора: географічне покриття; товарну спеціалізацію; транспортну модальність; частоту відправки вантажів; час перебування в дорозі; надійність оператора; історію безпечного транспортування; автоматизацію управління вантажопотоками.

Коли замовлення готує до відправки, транспортний експедитор перевіряє його. Експедитор готує накладну. Він може домовлятися з митними брокерами за кордоном для забезпечення відповідності товарів митним документам. Митний брокер – це особа або компанія для проведення митних операцій від імені інших осіб. Він обслуговує операції, що пов'язані з:

ввезенням та допуском товарів; їх класифікацією; оцінкою вартості; сплатою мита т. ін. зборів; повернення, знижок або поступок за зборами.

Експедитори важливі при постачанні на умовах акредитиву, де порушення будь-яких умов загрожує зривом усієї домовленості й неотриманням оплати.

При відправленні зв'язуються з експедиторською компанією. Та висилає номер для підтвердження й посилянь. Для експедитора готують інформацію: наскільки швидко псується товар; код митної класифікації товару; преференцій стосовно шляху транспортування (морем, повітрям, дорогою); кількість упаковки на товарі; розмір упаковки; нетто і брутто вага; чи буде товар транспортуватися на палетах; чи кількість товару є достатньою для заповнення контейнера; де отримуватиме товар експедитор; місце доставки товару; потреба в отриманні експортної ліцензії (якщо це визначено законом); наявність часових обмежень для доставки товару; потреба в страхуванні товару і хто саме відповідатиме за це; особа, що отримуватиме платіж; бажаний метод платежу.

Критерії відбору експедитора: власні пріоритети експортера щодо: 1) ціни; 2) вчасності доставки; 3). безпечності транспортування й поводження з товаром; 4) методу транспортування; комфорт у комунікаціях з експедитором; фінансова спроможність експедитора; наявність власних агентів у портах призначення; членство в асоціації FIATA; страховка відповідальності з розширеним покриттям; включення до контракту антикорупційних статей; відокремлення комісії експедитора від транзитних сум.

Якщо покупець не надав специфікації для пакування: пакуйте в міцні контейнери, які належно опечатані та, за можливості, заповнені; переконайтеся, що вага рівномірно розподілена й має належне кріплення в контейнері незалежно від його розміру; покладіть товари на палети і, якщо можливо, розмістіть їх у контейнерах; зробіть пакунки та пакувальний наповнювач із вологостійкого матеріалу; для уникнення дрібних крадіжок не залишайте вказівок щодо вмісту або назви бренду на пакунках; використовуйте ремінці, печатки та целофанову оболонку для збереження товарів; дотримуйтесь усіх особливих вимог щодо небезпечних пакувальних матеріалів; перевіряйте відповідність із документацією на дерев'яній упаковці та маркування щодо дезінфекції та хімічної обробки; перевіряйте наявність маркування на дерев'яних палетах (штамп ІТТС із вказівкою органу й виду фумігації).

Пакувальний лист – документ, у якому відображаються всі види й сорти товару, наявного в кожному товарному місці (наприклад, у контейнері, ящику,

коробці), тобто він дає інформацію про кількість кожного сорту (число одиниць в упаковці) і номер упаковки (місця)

Фінансування експортних операцій

Переговори щодо контракту й умови його виконання є важливими. Ваша компанія має отримати оплату. Експортери бажають отримати оплату дуже швидко. Тоді як імпортери віддають переваги затримки платежу до того часу, коли вони продали товари. На ринку експорту привабливі умови оплати часто стають конкурентними перевагами. За таких умов ви можете вибрати фінансово привабливі обсяги поставки, що є цікавим і для покупця й для постачальника.

Під час вибору умов фінансування треба брати до уваги такі фактори: 1) Товар стає більш конкурентним. Якщо конкуренти пропонують кращі умови фінансування й подібний продукт, то Ваш продаж може бути втрачено. В інших випадках покупець може віддати перевагу купівлі від іншої сторони або купити Ваш товар за більш вигідніших умов оплати; 2) Умови кредиту визначають визначення тривалості часу до переказу коштів і впливають на Ваш вибір умов фінансування операцій; 3) Відсоткові ставки варіюють й експортер може зіштовпнутися з необхідністю взяти на себе частину або всі витрати щодо фінансування. Ще перед надсилання проформи інвойсу покупцю Ви маєте розуміти як такі витрати вплинуть на ціну й на прибуток; 4) Чим більш складною є операція, тим складніше й дорожче її фінансувати. Політична й економічна стабільність країни покупця також може бути важливою.

Для забезпечення фінансування дебіторської заборгованості виробництва чи купівлі товару для продажу позичальник може вимагати найбезпечніших методів платежу. Наприклад, підтвердженого акредитива, страхування експортного кредиту або гарантії. На звичайні великі замовлення або сплеск замовлень може бути створено суттєве навантаження на Ваш робочий капітал у зв'язку зі зростанням фінансових потреб виробничого процесу. Недостатній робочий капітал може урізати зростання експорту навіть під час нормальних робочих періодів. При цьому треба шукати допомоги на фінансовому ринку. Іноземні покупці часто вимагають від експортерів довгих періодів платежу. Ліберальне фінансування збільшує експортну конкурентоспроможність але це не є підставою знижувати умови кредиту іноземному споживачу. Важливо створити нормальні торгові умови у вашій галузі для товарів;

5) нормальні торгові умови у вашій галузі для товарів, якими торгують на міжнародному ринку. Для готових виробів, таких як споживчі товари, хімічні та

інші сировинні матеріали, сільськогосподарська продукція, запасні частини нормальні товагові умови варіюють від 30 до 180 днів. Можливо Вам понадобится зробити знижки як компенсацію за довгий час транспортування. Оскільки іноземні покупці не бажають, щоби кредитний період починався перд отриманням товарів. З іншого боку, як тільки умови кредиту надані покупцю, вони сприймаються як прецедент для майбутніх продажів;

б) умови кредиту, надані покупцю, як прецедент для майбутніх продажів. Важливо уважно оцінювати нових покупців для оцінки витрат робочого капіталу через відсоток по кредиту й робочі платежі. Якщо покупець не бере на себе фінансування таких витрат, то Ви маєте ввести їх в ціну продажів. Великі кредитні періоди можуть збільшити ризик дефолту. Треба балансувати між конкурентоспроможністю й витратами та безпекою. Зі споживачів стягується відсоток за річні або довші кредитні періоди і рідше за короткотерміновий кредит до 180 днів. Більшість експортерів враховують відсоткові витрати у которко-термінових кредитах, якщо тільки споживач не платить після цієї дати. Негайне отримання готівки є великим приорітетом для експортерів;

7) конвертація експортних дебіторських заборгованностей зі знижкою банку як один зі шляхів виходу із ситуації. Іншим варіантом є розширення ресурсів робочого капіталу. Третій підхід є доцільним у випадку, коли торгівля включає засоби виробництва й період оплати складає 1 рік і більше. У цьому разі організовується фінансування черз третю сторону. Наприклад, банк може надати кредит покупцю для купівлі товару напряду й таким чином Ви можете одразу отримати платіж від кредиту. Тоді як банк буде чекати відсоткові платежі від позичальника. Четвертим методом, коли кредит отримати важко, є залучення до зустрічної торгівлі;

8) залучення до зустрічної торгівлі. Ви приймаєте товари, як частковий або повний платіж за товари;

9) робота з комерційними банками включно з револьверними лініями (це кредит автоматично поновлювальний);

10) звернення до місцевого комерційного банку, з яким Ваша компанія вже має справу (АЗП – Банк Южний). Він може підняти кредит, розширити покриття, щоби окупити експортні операції або затвердити окрему лінію; можна звернутися у банк, де є міжнародний департамент. Він може надати послуги, які пов'язані з інкасо або акредитивом включно з обліком

Обв'язок за виплату кредиту для робочого капіталу покладається на Вас як на покупця фінансових ресурсів, якщо покупець не зможе це проплатити.

Банк бере на себе цей ризик щодо відкриття лінії фінансування робочого капіталу. Банк може вимагати резервний акредитив. Є експортні посередники для фінансування експортних продажів. Вони знімають з компанії ризики фінансування, але за їх послуги треба платити.

Контрольні питання й завдання

1. Внесення змін до товару та упаковки є ключовим питанням політики закордонних продажів. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 4):* 1) вірно, таке рішення має ухвалюватися з огляду на проведені дослідження ринку; 2) невірно, адже ринок має підлаштовуватись під продукцію, а не продукція під ринок; 3) невірно, адже внесення змін до товару та упаковки несуть додаткові витрати, треба нарощувати продажі існуючого товару.

2. Під час відправки необхідно переконатись, що товар належно: 1) запакований; маркований; задокументований; застрахований.

3. Який з нижчеперерахованих пунктів не цікавитиме експедиторську компанію: 1) код митної класифікації товару; розмір упаковки; 3) нетто (вага товару без упаковки) і брутто (вага товару в упаковці) вага; 4) де отримуватиме товар експедитор; 5) місце доставки товару; 6) хто є кінцевим споживачем товару; 7) наявність часових обмежень для доставки товару; 8) потреба в страхуванні товару і хто саме відповідатиме за це.

4. Під час ухвалення рішення про фінансування варто брати до уваги такі фактори. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 5):* 1) Обсяг потреб у фінансуванні експортних продажів; 2) Тривалість часу, протягом якого товар фінансується; 3) Вартість різних методів фінансування; 4) Ризики, пов'язані з фінансуванням операції; 5) Обсяг потреб у фінансуванні перед відвантаженням і в робочому капіталі після відвантаження.

5. Нормальні торгові умови за деякими винятками варіюють: 1) від 30 до 180 днів; 2) від 50 до 150 днів; 3) від 10 до 100 днів.

6. Засобом фінансування експортних продажів можуть бути. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) ресурси комерційних банків; 2) позики партнерів компанії; 3) кредиторська заборгованість.

7. Чи можуть експортні посередники допомагати у фінансуванні експортних продажів: 1) так; 2) ні.

Література

1. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

13. Фінансування експортних операцій, прямий і непрямий експорт, посередники, комбіновані методи експорту, експорт під власною маркою роздрібних тогівців

Переговори щодо контракту й умов його виконання є важливими. Компанія має отримати оплату. Експортери бажають отримати оплату дуже швидко. Тоді як імпортери віддають перевагу затримці платежу до того часу, коли вони продали товар. На ринку експорту привабливі умови оплати часто стають конкурентними перевагами. За таких умов українська компанія може вибрати фінансово привабливі обсяги поставки, що є цікавим і для покупця, і для постачальника.

Під час вибору умов фінансування треба брати до уваги такі фактори:

1) потреба у фінансуванні для здійсненні продажів. Товар стає більш конкурентним. Якщо конкуренти пропонують кращі умови фінансування й подібний продукт, то Ваш продаж може бути втрачено. В інших випадках покупець може віддати перевагу купівлі від іншої сторони або купити Ваш товар за більш вигідніших умов оплати;

2) тривалість часу, протягом якого товар фінансується. Умови кредиту визначають визначення тривалості часу до переказу коштів і впливають на Ваш вибір умов фінансування операцій;

3) вартість різних методів фінансування. Відсоткові ставки варіюють й експортер може зіштовшнутися з необхідністю взяти на себе частину або всі витрати щодо фінансування. Ще перед надсилання проформи інвойсу покупцю Ви маєте розуміти як такі витрати вплинуть на ціну й на прибуток;

4) ризики, пов'язані з фінансуванням операцій. Чим більш складною є операція, тим складніше й дорожче її фінансувати. Політична й економічна стабільність країни покупця також може бути важливою. Для забезпечення фінансування дебіторської заборгованості виробництва чи купівлі товару для продажу позичальник може вимагати найбезпечніших методів платежу. Наприклад, підтвердженого акредитива, страхування експортного кредиту або гарантії. На звичайні великі замовлення або сплеск замовлень може бути створено суттєве навантаження на Ваш робочий капітал у зв'язку зі зростанням фінансових потреб виробничого процесу. Недостатній робочий капітал може урізати зростання експорту навіть під час нормальних робочих періодів. При цьому треба шукати допомоги на фінансовому ринку. Іноземні покупці часто вимагають від експортерів довгих періодів платежу. Ліберальне фінансування

збільшує експортну конкурентоспроможність але це не є підставою знижувати умови кредиту іноземному споживачу. Важливо створити нормальні торгові умови у вашій галузі для товарів;

5) нормальні торгові умови у вашій галузі для товарів, якими торгують на міжнародному ринку. Для готових виробів, таких як споживчі товари, хімічні та інші сировинні матеріали, сільськогосподарська продукція, запасні частини нормальні торгові умови варіюють від 30 до 180 днів. Можливо Вам понадобится зробити знижки у якості компенсації за довгий час транспортування, оскільки іноземні покупці не бажають, щоб кредитний період починався перед отриманням товарів. З іншого боку, як тільки умови кредиту надані покупцю, вони сприймаються як прецедент для майбутніх продажів;

6) умови кредиту, надані покупцю, як прецедент для майбутніх продажів. Важливо уважно оцінювати нових покупців для оцінки витрат робочого капіталу через відсоток по кредиту й робочі платежі. Якщо покупець не бере на себе фінансування таких витрат, то Ви маєте ввести їх в ціну продажів. Великі кредитні періоди можуть збільшити ризик дефолту. Треба балансувати між конкурентоспроможністю й витратами та безпекою. Зі споживачів стягується відсоток за річні або довші кредитні періоди і рідше за короткотерміновий кредит до 180 днів. Більшість експортерів враховують відсоткові витрати у коротко-термінових кредитах, якщо тільки споживач не платить після цієї дати. Негайне отримання готівки є великим пріоритетом для експортерів;

7) конвертація експортних дебіторських заборгованностей зі знижкою банку як один з шляхів виходу із ситуації. Іншим варіантом є розширення ресурсів робочого капіталу. Третій підхід є доцільним у випадку, коли торгівля включає засоби виробництва й період оплати складає 1 рік і більше. У цьому разі організовується фінансування черз третю сторону. Наприклад, банк може надати кредит покупцю для купівлі товару напряду й таким чином Ви можете одразу отримати платіж від кредиту. Тоді як банк буде чекати відсоткові платежі від позичальника. Четвертим методом, коли кредит отримати важко, є залучення до зустрічної торгівлі;

8) залучення до зустрічної торгівлі. Ви приймаєте товари, як частковий або повний платіж за товари;

9) робота з комерційними банками включно з револьверними лініями (це кредит автоматично поновлювальний);

10) звернення до місцевого комерційного банку, з яким Ваша компанія вже має справу (АЗП – Банк Южний). Він може підняти кредит, розширити

покриття, щоб окупити експортні операції або затвердити окрему лінію; можна звернутися у банк, де є міжнародний департамент. Він може надати послуги, які пов'язані з інкасо або акредитивом включно з обліком.

Обв'язок за виплату кредиту для робочого капіталу покладається на Вас як на покупця фінансових ресурсів, якщо покупець не зможе це проплатити. Банк бере на себе цей ризик щодо відкриття лінії фінансування робочого капіталу.

Банк може вимагати резервний акредитив. Є експортні посередники для фінансування експортних продажів. Вони знімають з Вас ризики фінансування, але за їх послуги треба платити.

Прямий і непрямий експорт. Посередники

Є принаймні чотири підходи, які можна використовувати окремо або в комбінації:

1. Пасивний прийом замовлень від внутрішніх покупців, які потім експортують товар. Компанія «покупець» вирішує, що Ваш товар відповідає іноземному попиту й бере на себе усі ризики, а також виконує усі експортні процедури. Наприклад, українські зернотрейдери, які скуповують зерно для подальшого продажу за кордон. Український виробник може не знати, що він продає товар для експорту;

2. Пошук внутрішніх покупців, що представляють закордонних кінцевих користувачів або споживачів. Ваша компанія цілеспрямовано шукає закордонного покупця й поінформована про факт експорту. Покупець в Україні бере на себе експортні ризики й дбає про експортні процедури;

3. Непрямий експорт через посередників. Посередники вивчають закордонні ринки й знаходять покупців, опікується відправкою та отриманням оплати. Є компанії з управління експортом (КУЕ). Організують дослідження ринків, подорож за кордон для зустрічі з потенційними споживачами, демонстрацію товарів на виставках, організацію каналів дистрибуції. Пошук таких компаній можна організувати на спеціальних євро-платформах: Європейджест кам, Портал інтернаціоналізації малих та середніх підприємств ЄС. Про репутацію КУЕ можна дізнатися через українські банки Райфайзен Банк Аваль, місцеву торгову палату;

4. Прямий експорт. Ви берете на себе усі питання експорту – дослідження ринку, дистрибуція товару й отримання платежів. Переваги: більший контроль над процесами експорту, вищі прибутки, тісніший зв'язок з закордонним ринком, визначення виделення серед конкурентів для зайняття своєї ніші.

Компанії з експорту подібні до КУЕ, але функціонують більшою мірою як відділ закупівель. Вони мають ринок покупців, якому давно постачають товари. Наприклад, вони можуть отримати запит знайти виробника солодкого горошку в банках, який здатний постачати по 20 контейнерів щомісяця значний проміжок часу за прийнятну ціну. Компанія з експорту шукає такого виробника і тоді організує експорт.

Посередниками є: 1. Компанії з управління експортом (КУЕ); 2. Експортні агенти; 3. Торгівці. Пряма продаж роздрібним торговцям; 4. Ремаркетери або ресселери (перепродають товари).

Останні три експортують товари від виробника, пакують їх і додають етикетки. Потім товари продаються за кордоном від власного імені.

Торговий представник (ТП) користується матеріалами щодо товару вашої компанії і зразками продукції, щоби представити їх потенційним покупцям. Він працює за комісію. Він не бере на себе ризик і відповідальність. Працює за контрактом протягом визначеного терміну часу. Контракт визначає: територію, умови продажу, методи оплати, причини та процедури припинення контракту т. ін.

ТП може бути ексклюзивним або неексклюзивним. Представники (агенти) – це особи, які мають довіренність від компанії, яку представляють. Зачасту агент просто знаходить споживача, а основну роботу з ним Ви ведете самостійно. Але агент може також постійно зв'язувати Вас з клієнтом.

Професійний агент повинний добре знати ринок. Розуміти де і коли існують можливості для розвитку Вашого бізнесу.

Іноземний дистриб'ютор – є торговцем, який продає товар від експортера. Він може також купувати товар у імпортера у цільовій країні у дочірньої компанії у виробника. Він тримає запас товарів і запчастин. Має кваліфікований персонал. Працює з набором не конкуруючих товарів. Має розгалужену мережу. З ІД укладається контракт.

Переваги непрямого експорту: майже не тягнуть за собою ризику і є виправданими на початку; вимагають мінімального залучення до процесу експорту; дають змогу далі концентруватися на вашому внутрішньому бізнесі; покладають на вас обмежену відповідальність за проблеми з маркетингом продукції – завжди є хтось інший, на кого можна це перекласти; у процесі непрямого експорту ви навчаєтесь міжнародного маркетингу; залежно від типу посередника, з яким ви маєте справу, Вам не потрібно займатися питаннями транспортування та логістики; дають можливість протестувати ваш експортний

потенціал; в окремих випадках Ваш агент на цільовому ринку може відповідати за технічні питання та надавати необхідну підтримку продукції.

Недоліки непрямого експорту: нижчі прибутки; відсутність контролю над закордонними продажами; ви дуже рідко знаєте, хто є споживачами Ваших товарів (так само, як споживачі не знають, хто виробляє товар) і, таким чином, не маєте можливості самостійно «підігнати» свою пропозицію до їхніх змінюваних потреб; перебування «поза грою» – навіть якщо ви відвідуєте експортний ринок, ви усунені від справжньої експортної операції; посередник може пропонувати товари, подібні до ваших, а прямі конкуренти – тим самим, що й Ви, споживачам замість того, щоб забезпечувати ексклюзивне представництво; Ваші довготермінові перспективи та цілі для програми експорту можуть раптово змінюватись, але якщо Ви «вклали» свій товар у чийсь руки, важко перенаправляти зусилля.

Комбіновані методи експорту

Це коли експортер використовує потужності інших компаній. Достатньо усної домовленості. Якщо партнерство поглиблюється, то може бути створено Глобальний бізнес альянс: доступ до знань або ресурсів одне одного; розробка нових продуктів; входження на новий ринок, куди кожен не може увійти самотужки; економія масштабу; розділення ризиків; нові стандарти та технології; подолання конкуренції.

«Носіння на спині» – це комбінований експорт і різновид дистриб'юції, коли менша компанія співпрацює з більшою на іноземних ринках та готова діяти від її імені. Більшій компанії це дозволяє краще використати свої експортні канали, філії з продажу та іноземну дистриб'юцію. Менша компанія сплачує комесійні за виконання функції агента або дистриб'ютора, який купує товар на своє ім'я. Ця стратегія використовується для непов'язаних товарів, не уконкурують один з одним, але є спорідненими.

Приклад. Розглянемо продаж українських товарів німецьким партнерам, які мають високу міжнародну репутацію й усталені канали продажу. Екотест (м. Львів) виробляє приклади для вимірювання радіації. Вона продає 90 % продукції на зовнішні ринки (33 % на ринки ЄС). Працює з початку 2000-х років. Експорт дозволив зберегти й розширити штат 150 чол. Сплеск попиту на продукцію був пов'язаний з катастрофою на японській АС в 2011 році. Доходячи до японських покупців їх прилади дорожчали на порядок і все одно попит на них перевищував виробничі потужності. Компанія збільша штат до 250 чол., куди увійшли не тільки виробники, а й дослідники-розробники продукту.

Підвищила виробництво й зберігла високий рівень якості. Після Японії їх продукцію запам'ятали на ринку. Зараз купує і Японія, і Південна Корея. Були випадки неплатежів за поставлену продукцію ввели правила – спілкуватися з партнерами не тільки на виставках, але й особисто подивитися на його виробництво й умови, в яких працюють працівники. Це дає ясну картину надійності потенційного партнера. В 2014 році компанія втратила російських замовників (банки, які перевіряють радіаційну чистоту банкнот у кожному філіалі). Ще з 2013 року знайомилися з компанією Брукер (Німеччина) – лідера з виробництва хімічних, радіаційних речовин. Прикладом лідерства є те, що на озброєнні країн НАТО взято прилад Брукера.

На одній з виставок Брукер зацікавилися нашими розробками для модифікації свого приладу радіаційної розвідки. Вони побачили, що наші розробки істотно випереджають їхні. Екотест отримали замовлення на розробку нового приладу SVJ-3. За два роки прилад розробили й зараз виробляють під власним брендом, але із зазначенням, що прилад розроблений і виготовлений у Львові. Брукер готує його для презентації щодо озброєнні НАТО (дестки тисяч одиниць техніки).

Висновок, вийшли на ринок, куди компанії-не члени країн НАТО не допускаються.

Брукер поділився з Екотестом розробками з хімічного контролю, де Екотест відставав.

Спільне підприємство виникає шляхом створення бізнесу, який належить їм обом. Обмін можна організувати через договір про спільне управління. Шаблон такого договору є на сайті англійської компанії. Спільними можуть бути не тільки фінансові активи, алей об'єкти інтелектуальної власності й знання про ринок.

Переговори про створення СП проводяться з метою: передбачити сфери потенційних розбіжностей і не придушити ініціатиу.

Експорт під власною маркою роздрібних тогівців

В останнє десять років роздрібні мережі перехопили ініціативу від виробників на ринку споживчих товарів. Вони вивчають: ціни, асортимент, рекламу, розташування.

Характеристики споживачів.

Private label – це створення великої торгової мережі під власною маркою (піонер Французська роздрібна мережв Кафу, 1976 рік). Торгова марка дозволяє зменшити витрати на рекламу й роздрібні ціни – отримати конкурентну

перевагу. В Англії мережа Маркс Спенсер, Шведська Ікея (меблі) продають 100 % товарів під власною маркою, по світу – менше. В Німеччині збільшують обсяг реалізації мережі на 60 %.

Типи власних марок:

1) економічні (орієнтовані на сегмент, що мотивований до ціни й налаштований на раціонально-вмотивовані покупки). Споживчі товари.

Дискаунтери і супермаркети;

2) іміджеві (інновативні, статусні).

Іміджева торгова марка покращує бренд мережі за рахунок інновативних товарів (нова стратегія марок). Вона спрямована на окремі споживчі сегменти. Підприємства мають особливий спосіб виробництва товарів та дистриб'юції.

Інновативні марки орієнтовані на споживачів – інноваторів, які зацікавлені в нових товарах.

Великі роздрібні мережі мають підрозділи, що займаються розробками й дизайном. Вони вивчають попит й самі долучаються до створення попиту.

Статусні власні марки – орієнтовані на середній й преміальний сегменти. Це дорогі товари високої якості, які постачаються до супермаркетів під їх власними марками. Вони додають статус споживачеві.

Приклад. Преміум-кава (Президентський вибір). Канадська роздрібна мережа Лобло. Британець розробив підхід до власної марки, коли вони присутні в усіх 3-х цінових сегментах (низький, середній, високий).

Власні марки вигідні для торгової мережі: підвищують лояльність споживачів, прибутковість, обіг. На стані стагнації вони заважають виведенню нових товарів. Товари власної марки розміщують на видних місцях. Торгівці намагаються зацінувати свої власні марки як оптимальне співвідношення ціни та якості. Під час економічних спадів товари власної марки рекламують ощадливість. А під час сплеску активності – високу ціну.

Низькі ціни забезпечуються за рахунок: великого обсягу замовлення й ефекту масштабу; домовленості з постачальником про максимальні знижки за купівлю великих партій товару; професійного менеджменту; адекватної логістичної схеми; наявності цетрів дистриб'юції; економії на рекламу товарів власної марки.

Все це знижує операційні витрати.

Розробляються власні марки силами мережі. Вибираються виробники з гарною репутацією. Зиск виробників проявляється у наступному:

1) прибуток від великих обсягів реалізації. Виробники обслуговують мережу на різних іноземних ринках;

2) захист від дешевих конкурентів.

В ЄС мереж з власною маркою нараховується 23,8 %, а у світі – 20 %.

Приклад. Роздрібна мережа Метро разом із харчовим брендом Каро має ще 3 бренди: для кондитерських; спагетти та макаронів; товарів, вищих за ціною.

Клевер – є власною маркою мережі Білла. Вона включає бренд Економ-клас, бренд Косметіку, побутовий бренд.

Точка входу в бренд власних марок. Асоціація виробників під приватною маркою нараховує 3500 компаній світу – лижі, товари для закусок, для здоров'я, особистого догляду, домашніх товарів, товарів для самостійного збирання. Організуються шоу у Чикаго (США), Амстердам (Нідерланди), Шанхай (Китай).

Протипоказання щодо використання власної торгової марки роздрібною мережею: маєте відомий бренд і плануєте завойовувати нові ринки; якщо у вас вистачає власних ресурсів для входження на міжнародний ринок й продажу під власною маркою; якщо можете продавати зі власного сайту; довготермінова робота за схемою Private Label може послабити маркетингові компетенції компанії, зробити її виробничим центром з низькою здатністю до самостійного просування своєї продукції, якщо власні марки роздрібною мережею займають занадто велику частку в продажах окремого виробника (понад двадцять відсотків), це створює ризик у випадку зміни постачальника роздрібним торговцем.

З метою зниження ризиків виробник має встановити й підтримувати належні партнерські зв'язки зі своїми роздрібними мережами та/або диверсифікувати свої продажі.

З іншого боку, Private Label – це нормальна схема роботи. Але вам необхідно бути свідомим відносно того, яким ви бачите ваш бізнес у довготерміновому періоді: як масштабний виробничий майданчик, що заробляє за рахунок обсягів і обслуговує великих гравців, чи як компанія, що має справу з покупцями товару напряду та вкладається у розробки, маркетинг та рекламу.

Зрозуміло, що ви можете також одночасно працювати над двома напрямками, розподіляючи завантаження виробничих потужностей і управлінського персоналу.

Якщо компанія планує вести діяльність у багатьох країнах, то найбільшим викликом є розбудова глобального бізнесу на основі єдиних

стандартів. Запровадженню уніфікованих підходів можуть заважати різні часові пояси, відмінності у робочій культурі, в рівні розвитку інфраструктури, в нормах законодавства та багато іншого. Але попри складність у запровадженні уніфікованого підходу, це варте зусиль. Клієнти високо оцінять ваші старання.

Приклади. Кроки з виходу на європейські та міжнародні ринки з досвіду успішних українських компаній.

Компанія А

Компанія пройшла сертифікацію ISO і має всі європейські сертифікати якості для своєї продукції. У процесі виходу на європейські ринки компанія здійснювала таке: моніторинг компаній своєї галузі в Інтернеті, наполегливі розсилки власних пропозицій; розробка актуальної версії корпоративного сайту, включаючи англійську версію; розміщення інформації про компанію на міжнародних торгових майданчиках www.eurpages.com та www.alibaba.com; використання мережі закордонних українців (діаспори); призначення зустрічей із потенційними партнерами через телефонні перемовини з подальшим виїздом на зустріч (ділове відрядження); звернення до торгово-промислових палат, посольств європейських країн за допомогою та підтримкою у виході на іноземний ринок.

Компанія Б

У процесі виходу на європейські ринки компанія здійснювала таке: проведення *benchmarking* – порівняння себе з конкурентами на міжнародних ринках; участь у роботі великої міжнародної бізнес-асоціації в Україні щодо можливості наростити мережу контактів з міжнародним бізнесом та закордонними дипломатами; співпраця з Групою підтримки малого бізнесу ЄБРР; робота з торговими місіями та бізнес-клубами; орієнтація на Інтернет, персональні комунікації та малобюджетні заходи, адже компанія не має можливості брати участь у закордонних виставках; розробка якісного сайту.

Компанія В

Від початку експорт здійснювався на ринки СНД. Згодом компанія почала рух до ринку ЄС. У процесі виходу на європейські ринки компанія здійснювала таке: проходження сертифікації ISO дозволило оптимізувати виробничі процедури (важливим було отримати саме «європейське» ISO, до якого є довіра в ЄС); пошук клієнтів через участь у тематичних виставках; переклад на іноземну мову технічної документації; багатомовний сайт; готовність безкоштовно надавати тестові зразки продукції; зміна упаковки товару на кращу; проходження сертифікації TUV.

Вихід на ринок ЄС вимагав великих витрат. Це зумовило потребу у фінансовому зміцненні перед здійсненням експансії через наявність експорту за альтернативними (несвропейськими) напрямками й у інших формах накопиченні резерву фінансового ресурсу. Розробка актуальної версії сайту для експорту та поглиблення інтернет-присутності в іншомовних сегментах мережі інтернет є типовим кроком успішних компаній на шляху до експортних ринків.

Таблиця 13.1

Бар'єри та стратегії експорту за окремими галузями товарів, які використовує МСП США

Галузь	Внутрішні та іноземні торгові бар'єри для експорту	Стратегії подолання торгових бар'єрів
Яблука	Обмежений доступ до капіталу та фінансування; малий обсяг та недостатнє розмаїття продукції і обмежена кількість персоналу з продажів та експортних ресурсів. Заходи у сфері санітарно-фітосанітарного регулювання (СФС) є головними бар'єрами, що утримують експорт яблук США від усіх виробників поза окремими іноземними ринками. Утім, протоколи СФС мають більший вплив на менших виробників, що не можуть розподілити витрати на виконання таких протоколів на більші обсяги продукції.	Консолідація продукту через більших заготівельників та збутовиків для розширення пропозиції експортера та зниження ризику; створення промислової асоціації, що надає послуги з дослідження ринку, просування та послуги з розв'язання міжнародних торгових питань; використання програм просування та послуг, що надаються різними урядовими програмами та агенціями США.
Вино	Брак ресурсів для експорту; відносно маломасштабне виробництво; головна увага МСП – на ринок США. Великі тарифи разом із торговими угодами між державами-конкурентами; питання відповідності, включно з СФС заходами та регламентами маркування; обмежене знання про вина США на іноземних ринках; довші умови контракту за кордоном; вищий рівень підтримки, що надається державами-конкурентами до їхніх винних секторів.	Організація в регіональні промислові групи для концентрації ресурсів з метою дослідження ринку, просування продукції та визначення потенційних експортних споживачів; використання програм просування експорту США, включаючи програму США з доступу до ринку. МСП також чимраз більшою мірою використовують агентів та брокерів, які спеціалізуються на іноземних ринках для завоювання частки експортного ринку.
Хімічні продукти та нанотехнології	Експортний контроль США; екологічне регулювання на рівні штату та федерального уряду (особливо для нової продукції, такої, як наноматеріали); витрати на транспортування. Нова хімічна регуляторна система ЄС; вимоги щодо маркування продукції	Розв'язання питань разом з іншими МСП для розподілу витрат та ризику і для максимізації присутності на ринку; використання Торгового департаменту США й програм просування експорту.

Текстильна та легка промисловість	Проблеми пошуку іноземних покупців; розуміння митних та іноземних регулювань; отримання оплати від іноземних покупців	Якщо іноземні фірми в секторі є високоавтоматизованими, конкуруйте з ними або через позиціонування у вузьких сегментах ринку, або через акцент на якості
-----------------------------------	---	--

Контрольні питання і завдання

1. Під час ухвалення рішення про фінансування варто брати до уваги такі фактори. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 5):* 1) Обсяг потреб у фінансуванні експортних продажів; 2) Тривалість часу, протягом якого товар фінансується; 3) Вартість різних методів фінансування; 4) Ризики, пов'язані з фінансуванням операції; 5) Обсяг потреб у фінансуванні перед відвантаженням і в робочому капіталі після відвантаження.

2. Нормальні торгові умови за деякими винятками варіюють: 1) від 30 до 180 днів; 2) від 50 до 150 днів; 3) від 10 до 100 днів.

3. Засобом фінансування експортних продажів можуть бути. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) ресурси комерційних банків; 2) позики партнерів компанії; 3) кредиторська заборгованість.

4. Чи можуть експортні посередники допомагати у фінансуванні експортних продажів: 1) так; 2) ні.

5. Закордонне сервісне обслуговування для експорту на розвинені ринки: 1) необов'язкове для впровадження, це відповідальність самого закордонного покупця; 2) привілей для оптових покупців; 3) невід'ємна частина експортної стратегії компанії від самого початку експортної діяльності, основа для зростання.

6. Складовими обслуговування покупців є. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 6):* 1) вчасна поставка товару; 2) вічливий персонал продавців; 3) адаптована інструкція для користувача; 4) зручний доступ до сервісу; 5) професійна та ефективна підтримка, ремонт або заміна; 6) дилерська підтримка.

7. Чи зручним варіантом для іноземного роздрібного, оптового та промислового покупця є повернення товару виробнику або дистриб'ютору у країну виготовлення для обслуговування або ремонту: 1) ні, покупцеві зручніше обслуговуватись в країні перебування; 2) так, адже найкращі

спеціалісти з обслуговування знаходяться саме в країні походження товару; 3) так, адже все одно витрати на пересилку покладаються на виробника.

8. Чи доцільним є заснування власної філії або дочірньої компанії на іноземному ринку з метою покращення обслуговування: 1) так, якщо ваша експортна діяльність в окремому регіоні зростає до значного рівня; 2) ні, це додаткові витрати для компанії.

9. Проранжуйте підходи до експорту з огляду на складність та ресурсоемність для компанії-продавця (від легшого - 1 до складнішого - 4).

Перший в рейтингу – Пасивний прийом замовлень від внутрішніх покупців, які потім експортують товар;

Другий – Пошук внутрішніх покупців, що представляють закордонних кінцевих користувачів або споживачів;

Третій – Непрямий експорт - через посередників;

Четвертий – Прямий експорт.

10. Переваги непрямого експорту. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 4):* 1) Великий ступінь контролю над процесом експорту; 2) Низька або відсутня відповідальність за маркетинг, логістику, стягнення платежів, післяпродажне обслуговування; 3) Можливість зосередитися на вузькій ділянці вашого бізнесу, де компанія має явні конкурентні переваги; 4) Тісний зв'язок з закордонним покупцем і ринком.

11. Чи доцільно компанії застосовувати різні підходи для експорту на різні ринки: 1) Так, адже це дасть змогу бути присутніми і на тих ринках, куди без посередників увійти неможливо з огляду на брак знань щодо ринку / відсутність контактів з боку компанії-експортера; 2) Ні, це призводитиме до нераціонального витрачання і розпорошування ресурсів. Більше того, управління різними моделями експорту відтягуватиме невинновато великі ресурси від розвитку інших ділянок бізнесу.

12. Ви продаєте унікальне технічне устаткування, що потребує специфічного налагоджування в процесі установки та запуску в експлуатацію. Детальна презентація вашого продукту клієнту можлива виключно представниками Вашої компанії, оскільки знайти на закордонному ринку осіб, що знаються на цій унікальній технології, практично неможливо. Пусконаладжувальні роботи можуть забезпечити лише спеціалісти Вашої компанії-виробника. Послугами якого посередника доцільно скористатися для продажів: 1) Дистриб'ютор; 2) Агент або іноземний представник.

13. Ви бажаєте продавати оптом дерев'яні вікна преміум-класу на закордонному ринку під власним брендом. Обов'язковою умовою реалізації є післяпродажне обслуговування ваших вікон. Кого необхідно шукати на цільовому ринку: 1) Дистриб'ютора; 2) Агента.

14. Якими є фундаментальні передумови для успіху у створенні партнерства / глобального стратегічного бізнес-альянсу. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 6):* 1) розвинені комунікативні навички; 2) сумісні корпоративні культури; 3) сумісні філософії ведення бізнесу; 4) володіння передовими технологіями та розробками; 5) достатність фінансового ресурсу; 6) можливість здійснювати часті міжнародні подорожі.

15. Що є джерелом серйозних ризиків і небезпек у ході створення і функціонування спільного підприємства. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) недостатня підготовча стадія (короткі переговори, відсутність структури майбутнього утворення та принципів ухвалення рішень); 2) неузгоджені наперед тактичні кроки у розвитку спільного проекту; 3) «викачування прибутків» через продаж структурою одного з засновників товарів/послуг спільному підприємству за завищеними цінами.

16. Модель «носіння на спині» (piggybacking) має місце: 1) коли мала компанія прагне скористатися маркетингово-збутовими каналами великої компанії і випускає неконкуруючий продукт; 2) коли компанії однакового розміру об'єднуються для спільного продажу товарів за кордоном.

17. Усі власні марки спрямовані на економ-сегмент і забезпечують мінімальний рівень якості та безпеки за доступних цін: 1) Так; 2) Ні.

18. Європа має: 1) найбільший відсоток реалізації товарів під власними марками роздрібних торглових мереж у світі; 2) найменший відсоток реалізації товарів під власними марками роздрібних торглових мереж у світі.

19. Виробництво за схемою private label дає можливість скоротити час, знизити ризики і витрати на виведення товару на ринок: 1) так; 2) ні.

20. Виробництво за схемою private label: 1) сприяє розвитку маркетингового потенціалу компанії-виробника; 2) не сприяє розвитку маркетингового потенціалу компанії-виробника.

21. Виробництво за схемою private label посилює власний бренд виробника: 1) Так; 2) Ні.

22. Експортні бар'єри є типовими не лише для українських компаній, але і для малих та середніх підприємств у США, ЄС та багатьох країнах світу. Для ефективного подолання бар'єрів малий та середній бізнес. *Оберіть декілька*

варіантів відповіді (від 1 до 3): 1) створює об'єднання (асоціації, консорціуми, коаліції, кластери тощо); 2) співпрацює з великими постачальниками послуг, що мають високий рівень ефективності та економії масштабу; 3) звертається до уряду для ініціювання антидемпінгових розслідувань.

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).
2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

14. Торгівля через європейські роздрібні мережі

Перед початком роботи з євро-мережами треба прийняти рішення про доцільність такої діяльності. Треба зробити аналіз низки мереж, вибрати мережу для входження й розміщення товару на полицях, почати треба роботу з малими мережами (легше спілкуватися, але мають мале покриття).

Робота з мережею вимагає наявності дистриб'ютора або торгового агента для врахування специфіки обслуговування малих та великих компаній.

Контакт встановлюється за поштою: лист; специфікація, включно з калькуляцією цін, розроблений корпоративний профіль, матеріали доброї якості, проформа інвойс.

Відсканований текст листа з підписом варто відсилати електронною поштою. Оригінал відправляють звичайною або швидкою поштою.

У Вашому листі-відповіді до споживача варто:

- представитися;
- подякувати за виявлений інтерес;
- перерахувати додані до листа матеріали;
- вказати де споживач може почерпнути додаткову інформацію (веб-сайт, соц. мережа т. ін.);
- короткий абзац про компанію: Дата заснування, підхід до бізнесу, виробничі потужності, переваги спільного бізнесу з Вами т. ін.). Мета опису – представити себе, як серйозну компанію.

На 10 листів надходить 1 відповідь. Можна надіслати вічливий лист-нагадування.

Представники мереж в ЄС чекають в листі опис:

- бізнес-моделі спільної роботи;
- вміння надавати пропозиції в цільній товарній групі, а не лише за їх власними продуктами;
- партнерських пропозицій;
- розуміння поточного стану мережі;
- здатності до спільного планування й просування товарів;
- очікувань рівної спільної роботи.

Що Ваша компанія може запропонувати? Зараз змінилася тенденція поведінки споживачів. Раніше вони віддавали перевагу ціновим факторам, зараз переорієнтувалися на нецінові (змінилася свідомість). Змінюється також технологія продажу (ускладнюється).

Треба мати цікаву історію про те, чому Ви зайнялися цим бізнесом, які ваші цінності. Ціннісна сумісність з мережею є обов'язковою (особливо на середньому й вищому цінових сегментах). Українці це часто недооцінюють.

На момент комунікації Ви повинні виконати дослідження ринку й з'ясувати:

- хто зацікавлений у вашому товарі;
- чому цей товар буде гарно доповнювати асортимент магазину;
- яким буде вплив від продажу Вашого товару на імідж продавця;
- вивчити можливості мережі (логістика, товарні категорії).

Приклад. Британська компанія Теско викладає свій стандарт виробництва їжі. Вироблено за особливими екологічними технологіями. Або Ваші працівники належать до вразливих верств населення.

Треба створити невеличкий бізнес-план для цілей своєї комунікації.

Мережа запропонує Вам варіанти співпраці:

- контракт на постачання;
- виробництво товару відповідно до ліцензії;
- купівля прав інтелектуальної власності.

Вам треба враховувати прибуток роздрібного торговця: якщо Ви продаєте через свій сайт, то отримуєте 100 % роздрібної ціни; якщо продаж іде через роздрібного торговця, то в Великобританії Ви отримуєте лише половину.

Приклад. Компанія Галіція – частина компанії ТБ-фрут (виробник соків прямого віджиму). Має угоди щодо продажів в 10 мережах, але всі вони мають локальний характер (Познань, Варшава, Вроцлав, Гданськ). Порада – працюйте паралельно з великими й малими мережами-магазинами. Національні мережі укладають контракти з початку дії Нового року. Можна до Нового року попрацювати з малими, а з Нового року перейти до національних мереж. Це дасть можливість економії на рекламі (залишити лише дегустацію в залі).

Вікном можливості просування свого інноваційного асортименту є бажання маркетів на 2-3 % оновлювати свій асортимент.

Теско їздить по маленьким постачальникам й демонструє свій асортимент. Інші компанії також періодично роблять рухи оновлення постачальників за «Програмою – Постачай щось нове» (табл. 14.1).

Наведемо додаткові поради щодо комунікації з представниками західних роздрібних мереж. Шукати покупця можна через знайомі контакти, що вже працюють із мережами, попросивши їх представити та порекомендувати вас. Коли ви шукаєте людину, яка б могла вас рекомендувати, вам так само треба

провести належну підготовчу роботу й дослідження ринку. Вашим завданням є чітко показати, як Ваш продукт може допомогти цільовому супермаркету.

Таблиця 14.1

Десять найбільших роздрібних торговців харчовою продукцією у Європі за товарообігом (млрд. євро)

Ранг	Мережа	Товарообіг – в Європі	Країна штаб-квартири
1	Schwarz	86	Німеччина
2	Tesco	72	Велика Британія
3	Metro	56	Німеччина
4	Carrefour	56	Франція
5	Aldi	52 е	Німеччина
6	Edeka	52	Німеччина
7	Rewe	51	Німеччина
8	Auchan	49 е	Франція
9	E.Leclerc	44	Франція
10	ITM	32	Франція

Позначка: е –

прогнозне значення

Сходіть у їхні магазини, подивіться на їхні товарні лінійки й подумайте, де серед них може «стояти» ваш товар з огляду на його ціну та якість. Розташування вашого товару на полицях становить частину інформації про його імідж і, відповідно, про імідж вашого бізнесу. Поміркуйте про те, як запропонувати щось особливе або відмінне від того, що мережа вже продає, з особливими/новими перевагами для тієї категорії споживачів, на яку орієнтована мережа.

Якщо у вашого товару вже була успішна історія продажів в Україні, обов'язково треба дати знати про це і про те, що ви (ваша компанія) вже здійснювали успішні продажі та розумієтеся на цьому. Якщо Ви маєте позитивну репутацію в соцмережах і на вас підписано багато людей, можете зазначити це також.

Тобто, необхідно підходити до потенційних покупців (супермаркетів) з чимось більшим, ніж проста ідея чи пропозиція. Ви маєте пропонувати сформоване бачення, бізнес-план для них. У цьому бізнес-плані ви маєте займати своє належне місце.

Після початку роботи з супермаркетом постарайтеся показувати добрі результати вже з перших днів продажів – деякі супермаркети даватимуть вам

лише 12 тижнів для демонстрації потенціалу перед тим, як вилучать товар з полиць, якщо він продається недостатньо добре.

Вимоги до пунктуальності в логістиці під час роботи з великими мережами досить високі, тому для багатьох українських виробників може бути доцільним мати дистриб'ютора в ЄС, щоб зменшити власне експортне логістичне навантаження.

Під час роботи з великими роздрібними мережами варто бути свідомим щодо ризику «зав'язки» продажів на одну мережу. Великі мережі періодично аналізують своїх наявних постачальників проти потенційних постачальників і може настати час, коли вам просто запропонують працювати на менш привабливих умовах або інтерес до співпраці з вами буде знижуватися. Такі зміни необхідно відстежувати. Одним із непрямих показників зниження інтересу торгової мережі до вашого товару є зростання (подовження) термінів оплати за товар. З огляду на ці та інші ризики, бажано прагнути до диверсифікованих продажів: за кількома каналами й різноманітним покупцям.

Перед зустріччю з представниками цільових роздрібних мереж необхідно ознайомитися з їхніми закупівельними практиками, умовами постачання та оплати, які вони зазвичай пропонують своїм постачальникам. У цьому може допомогти, серед іншого, ознайомлення із закупівельною політикою великих мереж. Наприклад, зразки вимог до постачальників роздрібної мережі ASDA (що є дочірньою компанією американського Wal-Mart) можна знайти і переглянути в інтернет. Великі компанії також видають власні стандарти, які є у відкритому доступі. *Наприклад*, торгова мережа *Tesco* має власний стандарт виробництва їжі: *Tesco Food Manufacturing Standard (TFMS, версія 6)*. Стандарт застосовують до всієї харчової групи, за винятком сирової їжі (напр. зелень) і він призначений для постачальників з метою початку і продовження постачання *Tesco* напряму або в непрямий спосіб.

Охоплення стандарту: *TFMS* застосовується до виробничих операцій постачання або планованого постачання до *Tesco* на будь-якій стадії ланцюга постачання. Він не охоплює операції пакування для неготової свіжої продукції (*unprepared fresh produce*), оскільки останні включені до стандарту пакування *Tesco (Tesco Produce Packaging Standard, TPPS)*. Стандарт також посиляється на *Tesco Requirements for Suppliers*. Такі документи містять більш детальну інформацію стосовно очікувань *Tesco* щодо окремих питань. Відповідність *TFMS* або будь-якому окремому набору вимог *Tesco* для постачальників не

відмінняє потреби відповідати правовим нормам у країні виробництва або цільовій країні для продажу продукції.

Європейські торговельні мережі здебільшого не зацікавлені в роботі з ситуативними постачальниками, навіть якщо їхні умови вигідні для них. Набагато більше вони цінують можливість довгострокового співробітництва.

Контрольні питання й завдання

1. Ключовими передумовами для встановлення успішного контакту з роздрібними мережами є. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) розуміння бізнес моделі і стратегії розвитку роздрібної мережі; 2) ціннісна сумісність; 3) кількість ваших власних постачальників.

2. Завдання. Ви представляєте свій товар представнику західної роздрібної мережі. Надайте переконливі аргументи для співпраці щодо продажів Вашого товару на полицях мережі. Візьміть для прикладу країну Вашого цільового закордонного ринку / роздрібну мережу, яку Ви визначили за цільову. Включіть до свого опису елементи стратегічної кооперації, щоб стало зрозумілим те, що стратегія, стратегічні плани виведення на ринок нової продукції збігаються з намірами мережі і, у свою чергу, враховують тенденції споживання.

Примітка. Якщо Ви ще не займаєтесь бізнесом або Ваш товар не продається у роздрібних мережах або ви працюєте у сфері послуг, візьміть для опису умовний будь-який товар, з яким Ви більш знайомі і який потрапляє до категорії споживчих товарів (FMCG).

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

15. Підбір команди для експорту. Укладання експортних контрактів

Умовою здатності до експортних продажів є амбітна команда.

Вимогами до працівників є: висока впевненість у собі й рівень емпатії (співпереживання), чесність, здатність викликати довіру, навички з написання електронних текстів, культурна чутливість, цілеспрямованість, знання іноземних мов, інтерес до міжнародної тематики, культурна чутливість, міжнародний досвід, позитив і небайдужість, хист до продажів.

З метою найму команди готують список ділянок роботи й функцій експортної команди:

- розвиток експортного бізнесу (нові ринки, споживачі);
- управління міжнародною логістикою;
- управління експортними операціями;
- обслуговування закордонних споживачів;
- управління міжнародними фінансовими операціями та бухгалтерією;
- веб-дизайн та інтернет-технології;
- соціальні медіа;
- управління персоналом (у т.ч. аутсорсинг);
- юридична підтримка.

Якщо власники орієнтовані на стратегію експорту, то кожному працівнику треба визначити час для проробляння його питань.

Навчатися експорту треба разом усією командою з керівництвом, постачальниками й підрядниками. Можна найняти студентів із цільової країни, які навчаються в Україні.

Використання місцевих фахівців

Працюючи самостійно, без підтримки великих торговельних мереж, українські виробники повинні самостійно дотримуватися всіх іноземних правил, наприклад, у сфері маркування продукції, де норми істотно відрізняються від звичних українських.

Для збільшення «самостійних» продажів варто наймати місцевих фахівців, які краще розуміють місцевий ринок. «Нам пощастило, що до моменту виходу на польський ринок ми вже мали торговельні зв'язки з цією країною і нам було легше залучати місцевих фахівців з продажу. Як виявилось – навіть для такого близького ринку, як польський, це дуже корисний крок», – вважають у компанії «Галіція».

З досвіду окремих українських компаній, культурна специфіка деяких ринків може диктувати потребу найму керівником закордонної компанії місцевої особи. Така людина може більш успішно комунікувати під час переговорів і домовлятися зі своїми співвітчизниками. Водночас у таких випадках більш гостро постає питання розбудови довірчих стосунків між українською (материнською) компанією та заснованою іноземною компанією.

Для укладання контракту варто використовувати спеціалізовані інституції. Важливо пам'ятати про вимоги українського законодавства. Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про міжнародне приватне право», Положення «Про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)». Останнє положення містить вимоги до контрактів (п. 1) і додаткові положення (п. 2). Окрім того, треба ознайомитися з шаблонами угод про дистриб'юцію, продаж, співпрацю. На прикладі шаблону можна перевірити наявність усіх включених в контракт пунктів. Це визначення комісійної винагороди, якщо вона передбачається, географічного покриття діяльності працівника, ексклюзивності чи ні.

Угода з закордонним партнером передбачає урахування наступних питань:

- мати чи ні ділові стосунки з компаніями-конкурентами. Унаслідок норм антимонопольного законодавства, це положення може спричиняти проблеми в деяких європейських країнах.;

- не розкривати конфіденційну інформацію у спосіб, що може виявитися шкідливим або сприяти конкурентам;

- не укладати контракту, який би створював нові обов'язки Вашої компанії з іншими сторонами;

- переправляти всі запити, що отримуються із-за позначеної території продажів на Вас;

- доцільно включити показники ефективності продажів (мінімальний обсяг продажів, очікувані показники зростання).

Під час укладання угоди важливо захистити свою компанію від сумнівного представника. В контракт включаються положення, які дозволяють безпечно й акуратно припиняти діловий зв'язок у разі, якщо преставник не виправдовує очікувань.

Є практика включати в контракт положення, що контракт розривається після попередження за 30, 60, 90 днів. Контракт може визначати причину припинення (наприклад, нездатність досягти визначеного рівня продажів).

Звичайний термін дії контракту 1 рік, але термін дії продовжується автоматично, якщо інша сторона не подає письмового повідомлення не продовжувати контракт.

Державне законодавство країни може обмежувати умови контракту для захисту громадянина. Треба уважно це вивчити. Іноземні представники часто просять ексклюзивне право на продаж в регіоні або країні. Рекомендується не надавати ексклюзивних прав, поки представник не доведе своєї спроможності або надавати таке право на обмежений і визначений період. Наприклад, 1 рік.

Територія ексклюзивного продажу також може бути уточненою. У деяких країнах законодавство забороняє такий тип обмежень. При укладанні контракту сторонами вибирають певне національне законодавство, але закони країни представника можуть мати пріоритет.

Багато компаній керуються Конвенцією ООН, або Женевською конвенцією щодо розв'язання спорів щодо контракту або звертаються до рішення МАС Міжнародного арбітражного суду МТП Міжнародної торгової палати.

Умови продажу в контракті визначають: обов'язки, ризики, витрати продавця при доставці товару в ході експортної операції.

Міжнародна торгова спільнота виробила Набір Правил Інкотермс із часто використовуваними умовами. Інкотермс визначає:

- витрати (хто є відповідальним за витрати відправки товару, пакування, сплату митних зборів);

- контроль (хто володіє вантажем в будь-який момент транзиту);

- відповідальність (у який момент відбувається перехід ризиків пошкодження, втрати товару або випадкового руйнування вантажу). Наприклад, по ціні EXW Zhitomyr Ukraina not export packed – товар передається у розпорядженні прямо на підприємстві. Кінцеву ціну для покупця буде складно визначити, бо транспортні витрати не відомі. Отже, покупець вагатиметься, чи варто розміщувати замовлення?

Ви, наприклад, встановлюєте ціну CIF – товар страхується й доставляється до порту замовника або CIP до місця призначення. При цьому надаєте експедитору опис товару, його вагу в експортному стані. Експедитор може порахувати CIF ціну зазвичай безкоштовно.

В Україні використання Правил Інкотермс є обов'язковим.

Законодавство країни, в якій перебуває представник, може обмежувати дію положень контракту про розрив стосунків для захисту інтересів вашої

компанії. Тому необхідно отримати максимальну інформацію про правові вимоги країни представника та кваліфіковану правову консультацію в процесі підготовки контракту. Питання, які ви маєте розглянути:

наскільки завчасно треба повідомляти представника про намір розриву угоди? Три місяці задовольняють вимоги багатьох країн, але може знадобитись зареєстрований лист для фіксації факту надсилання повідомлення

що є законною підставою (справедливою причиною) для розриву стосунків із представником? Визначення причин розриву в письмовій угоді посилює вашу позицію

законодавство якої країни (або яких міжнародних конвенцій) регулюватиме спір у рамках контракту? Закони в країні представника можуть забороняти представницькій компанії відкидати свою національну правову юрисдикцію

яку оплату має отримати представник у разі звільнення? Це залежатиме від тривалості ділового зв'язку, додаткової вартості ринку, створеного представником для вашої компанії, від справедливості причини розриву. У якому саме випадку необхідно буде компенсувати втрати представникові?

що має повернути представник у разі свого звільнення? Контракт має визначити питання повернення власності, включно з патентами, торговими марками, інформацією про споживачів тощо

чи варто називати представника «агентом»? У деяких країнах слово «агент» розуміє під собою право на довіреність – на вчинення юридичних дій. Тому контракт має визначати, чи представник є легальним агентом на вчинення подібних дій

якою мовою має бути оформлена угода?

Володимир Цвілій, співвласник ТОВ «Завод сільгоспмашин», радить укладати контракти з дилерами та покупцями мовою контрагента та українською або російською. «Це дозволить уникнути непорозумінь, в т.ч. з нашою митницею. Також необхідно включити до контракту арбітражне застереження, - говорить пан Цвілій. - «Завод сільгоспмашин» використовує таке застереження з сайту Міжнародного комерційного арбітражного суду при ТПП України: «усі спори, розбіжності чи вимоги, які виникають із цього договору або у зв'язку з ним, зокрема, щодо його тлумачення, виконання, порушення, припинення чи недійсності, підлягають вирішенню у Міжнародному комерційному арбітражному суді при Торгово-промисловій палаті України згідно за його Регламентом». Арбітражне застереження

дозволить мінімізувати витрати на можливий майбутній судовий процес та проводити його у зручному місці, зрозумілою мовою та за зрозумілим законодавством. Це економія як коштів, так і часу. В ідеалі - це має бути МКАС при ТПП України.

Надання права на ексклюзивний продаж

Якщо ви надаєте своєму дистриб'юторові ексклюзивне право на продаж вашого товару, необхідно визначити чіткі критерії/цілі діяльності, що дадуть вам змогу зупинити контракт у разі їх недотримання.

Визначення в контракті високих, але адекватних показників продажу захистить вас від прив'язки до неефективного або непрацюючого дистриб'ютора. Типова норма вимагає досягнення певної величини продажів або мінімальної кількості проданих одиниць товару. Нездатність вашого дистриб'ютора досягти мінімальних обсягів за певний період часу повинна давати вам можливість розірвати контракт або відкликати ексклюзивність.

Дистриб'юторський контракт має чітко визначати, що станеться у разі його призупинення (закінчення). Це значно покращить ваші шанси на безболісний перехід до нового дистриб'ютора. Серед іншого, варто прописати у контракті такі питання:

чи вашому дистриб'юторові дозволено продавати решту вашого товару (залишки), чи він має припинити продажі відразу?

вам потрібно викуповувати залишки назад? Якщо так, то за якою ціною?

де буде відбуватися розгляд вашого спору і хто буде залучений до цього?

Компанія повинна ретельно вивчити текст контракту на предмет потенційних ризиків, таких як суворі покарання за пізню доставку, статті, що містять обтяжливі відшкодування або пов'язані з передачею інтелектуальної власності споживачеві т. ін. Якщо можливо, скасуйте такі умови або повторно обговоріть їх. Також зверніть увагу на неочікувані додаткові витрати, як-то вимоги до страхування, гарантії щодо виконання зобов'язань, технічну гарантію та умови доставки.

Українські підприємці часто покладаються на тексти контрактів від західних партнерів. Водночас це не обов'язково є оптимальним рішенням. Наявність власного тексту типової угоди про продаж, співпрацю та інші види взаємодії свідчить про зрілість вашого підходу до ведення міжнародного бізнесу, здатність чітко сформулювати власний інтерес і бачення щодо міжнародних ділових зв'язків.

Зрозуміло, що у випадку МСП витрати на створення власного типового контракту можуть бути не виправдано високими. З метою зниження таких витрат можна взяти за основу вже готові типові моделі контрактів. Подібні шаблони запропоновані у відкритому і платному доступі на ресурсі Міжнародного торгового центру (International Trade Centre).

Попри пропоновані шаблони, компаніям рекомендується за першої нагоди звертатися до юридичної допомоги та порад з огляду на широкий діапазон опцій, торгових практик та правових невизначеностей, що притаманні будь-якій міжнародній трансакції.

Incoterms

Коли підприємство формулює контракт, варто використовувати правила *Incoterms* усюди, де це можливо. Оскільки ці правила мають дуже точне значення, то можна уникнути неоднозначності формулювань в угоді про продаж і знизити ризик непорозумінь стосовно того, хто й за що відповідає і платить. У таблицях Додатку А надано базове розшифрування розподілу витрат згідно з умовами *Incoterms* 2020.

Наведемо пояснення термінів Інкотермс 2020 щодо передавання продавцем товару покупцю. Перевадавання товару: Е – на власному складі, F – перевізникові з відповідальністю за перевезення, С – перевізникові без відповідальності за перевезення, D – у кінцевому пункті призначення.

Різновиди Е:

1.1. EXW (Ex Works) – франко-завод<...> (назва місця)...

F:

2.1. FCA (Free Carrier) – франко-перевізник<...> (назва місця).

– зазначене в договорі місце, яке не належить продавцеві (наприклад, морський порт, термінал).

2.2. FAS (Free Alongside Ship) – франко уздовж борту судна<...> (назва порту відвантаження).

2.3. FOB (Free On Board) – франко-борт <...> (назва порту відвантаження).

Розподіл затрат – у місці поставки (на борту судна).

C:

3.1. CFR (Cost and Freight) – вартість і фрахт<...> (назва порту призначення).

Поставка відбулася в момент, коли товар потрапив на борт судна в порту відвантаження.

3.2. CIF (Cost, Insurance and Freight) – вартість, страхування та фрахт <...> (назва порту призначення).

3.3. CPT (Carriage Paid To) – фрахт/перевезення оплачено до <...> (назва місця призначення).

Вид транспорту – будь-який

3.4. CIP (Carriage and Insurance Paid to) – фрахт/перевезення та страхування оплачені до <...> (назва місця призначення).

Д:

4.1. DAP (Delivered at Place) – поставка в пункті <...> (назва пункту).

Поставка відбулася в момент, коли товар наданий у розпорядження покупця на ТЗ, який прибув і готовий до розвантаження в узгодженому місці призначення.

4.2. DPU (Delivered at Place Unloaded) – поставка на місце вивантаження.

Продавець вважає, що виконав свої зобов'язання з поставки, коли товар, випущений у митному режимі експорту, розвантажений із прибулого ТЗ і наданий у розпорядження покупця в зазначеному місці призначення.

4.3. DDP (Delivered Duty Paid) – поставка з оплатою мита <...> (назва місця призначення).

Поставка відбулася в момент, коли продавець надав покупцеві в місці призначення товар, що пройшов митне очищення для імпорту

Контрольні питання й завдання

1. Яка з наведених функцій не входить до обов'язків експортної команди:

1) розвиток експортного бізнесу (нові ринки і споживачі); 2) управління міжнародною логістикою; 3) управління експортними операціями; 4) ґрунтова перевірка постачальників; 5) обслуговування закордонних споживачів; 6) управління міжнародними фінансовими операціями та бухоблік; 7) веб-дизайн та Інтернет-технології; 8) соціальні медіа; 9) управління персоналом (включно з аутсорсингом); 10) юридична підтримка.

2. Якщо сторони договору (контракту) не погодилися про інше, договір (контракт) повинен передбачати умови, викладені у документі: 1) Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; 2) Закон України «Про міжнародне приватне право»; 3) Положення «Про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)».

3. Правила Інкотермс дають можливість. *Оберіть декілька варіантів відповіді* (від 1 до 4): 1) стандартизувати умови постачання товарів; оперувати порівнюваними цінами у центрах торгівлі; визначити хто несе витрати, відповідальність (на кого лягає ризик) і хто має контроль (має право власності) над вантажем на кожному етапі руху товару; ☐ отримати знижки від логістичних компаній.

4. Завдання. Уявіть, що ви лише прийняли рішення започаткувати експортний напрямок розвитку вашого бізнесу. Напишіть оголошення для найму людини, що займатиметься розвитком експортного напрямку.

5. Оберіть критерії, які необхідно враховувати під час відбору торгового посередника. *Оберіть декілька варіантів відповіді* (від 1 до 4): 1) ґрунтовні знання продукту, ринку та споживачів; 2) територія продажів; 3) висока репутація; 4) розуміння місцевої культури та особливостей ведення переговорів.

6. Для успішної взаємодії і відбору закордонного партнера доцільно. *Оберіть декілька варіантів відповіді* (від 1 до 4): 1) провести перевірки партнера на основі доступної відкритої інформації та інформації від мережі ваших контактів; 2) бути достатньо відкритим і очікувати відкритості від потенційного партнера; 3) попередити потенційного партнера, що йому не вдасться вас обманути і що контракт унеможливить зловживання з його боку; 4) підготувати перевіірочні питання, що ставитимуться у ході розмови; 5) запросити партнера до себе і, зі свого боку, відвідати його.

7. Краще оцінити фаховий рівень потенційного представника можна, запитавши його про [обрати одну фразу] ваших товарів на його ринку: 1) потенціал реалізації; 2) прибутки від експорту; 3) якість.

8. Методами зниження сприйняття ризиків покупцем з ЄС від співпраці з вашою компанією є. *Оберіть декілька варіантів відповіді* (від 1 до 4): 1) розробка і систематичне запровадження правил ділової етики; впровадження контролю та запобіжників проти порушень і неприйнятних практик; 3) робота через власну компанію (окрема юрособа) та/або склад на території ЄС; 4) робота через компанії, засновані в офшорних зонах.

9. Використання баз даних. Ви отримали листа з пропозицією про співпрацю від німецької компанії MenschDanke GmbH. З'ясуйте, використовуючи базу даних <https://www.bundesanzeiger.de> і (за потреби) сервіс перекладу Google (translate.google.com) інформацію за станом на 2022 рік: Ця компанія дійсно існує? (існує, не існує); Чи вона не є банкрутом? (не банкрут,

банкрот); Загальна сума активів компанії за станом на 31 грудня 2021 року складала: (1-2 млн Євро, 3-4 млн Євро, понад 4 млн. Євро); У скількох компаніях MenschDanke GmbH має частки? (1, 2, 3); Якими є розміри цих часток? (10 %, 50 %, 100 %); Ім'я керуючого директора компанії у 2022 році: (Шверін, Брок, Аденауер); В якому місті знаходилась компанія за станом на 2022 рік: (Берлін, Гамбург, Норнберґ, Франкфурт).

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).
2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

16. Ведення бізнесу онлайн. Веб-сайт. Платформи електронної торгівлі. Соціальні мережі

Веб-сайт

Важливим є якісний корпоративний сайт. Він дозволяє отримувати додаткові замовлення, зменшує витрати на рекламу й просування товару. Важливо визначитися, як Ви будете позиціонувати себе.

Наприклад, виробник одягу має власну торгову марку і продає під нею товар в Україні. Він бажає продавати товар на експорт під власною маркою роздрібних торгових мереж. У цьому випадку акцент подання інформації для іншомовної версії сайту та української будуть відмінними. Висновок: Іншомовний сайт – це не просто механічний переклад українського, а переосмислене джерело інформації для цільових сегментів клієнтської бази за кордоном.

На сайті надаються:

- вичерпна інформація про Вашу компанію, контакти для зв'язку;
- легко доступна форма для надсилання повідомлень;
- відвідувач повинен легко знайти Ваші контактні дані та посилання для зворотнього зв'язку;
- історія успіху бізнесу та відгуки споживачів;
- деталізовані описи продукції;
- освітні публікації про себе;
- відео- і аудіо-матеріали про те, що Вашу продукцію варто покупати;
- секція корпоративного блогу має додати близькості у комунікаціях з відвідувачами;

треба робити регулярні оновлення сайту. Створити умови для двосторонньої комунікації відвідувачів з Вами та з іншими відвідувачами за допомогою додання до сайту он-лайн форми (кнопка вподобання або підписки, фейс-бук і твіттер).

Ідея: спонукати відвідувачів виявляти бажання й важливі споживчі характеристики товару. Вводяться: короткий опитувальник (допомагає визначити особливих або бажаних споживачів, які можуть потребувати нестандартних товарів чи послуг), подяка за відвідування.

Дозвольте відвідувачам зв'язуватися з Вами різними методами через:

- фізичну адресу для надсилання листа реальній людині;
- електронну пошту;

- телефон;
- скайп;
- заповнення форми для запиту, яка містить підказки.

Треба виділити зону на сайті, де будуть розміщені оперативні відповіді працівників компанії на листи й звернення споживачів. Основний посил відповідей – ми дбаємо про Вас і Ви є для нас важливими.

Відвідувач не повинний відчувати тиску, треба створити ураження, що Він контролює процес.

Треба скористуватися сервісом спливаючого віконця для споживачів, які провели на сайті певну кількість часу, але нічого не купили й не здійснили жодних активних дій.

Приваблюйте у першу чергу найбільш заможні цільові сегменти через спеціальні питання й відповіді. Споживач шукає простих рішень своїх проблем. Треба подивитися на веб-сайт очима споживача, чи вражає він вас і мотивує до дій. Корируйте доти, доки він не стане привабливим і корисним.

Самовиражайтеся на сайті, але не викладайте історію свого життя.

Якщо Ви маєте дистриб'ютора, представника Вашою фірми в країні, то ця інформація розміщується на сайті з їх контактами.

Треба простежити, щоб партнер у цільовій країні розмістив інформацію про Вас. Подбайте про мобільну версію сайту (більш за все користуються мобільним зв'язком). Можна розробити мобільний додаток до популярних платформ у смартфоні. Попросіть знайомих протестувати Ваш сайт в цільовій країні з різними браузерами, на різних мобільних платформах.

В розділі «Новини та інформація» введіть рекламу продукту.

Приклад, вихід на закордонний ринок через інформаційний майданчик. Ресурс пром.ua позиціонує себе, як торговий центр з набором сайтів та інтернет-магазинів. Виробник і ремонтувальник сільгоспмашин в Україні за допомогою цього ресурсу створив он-лайн бізнес, розмістив рекламу на електронних дошках оголошень. Задум – протестувати ринок на запити щодо нових типів сільськогосподарських машин перед вкладанням значних коштів у розвиток виробництва. За декілька місяців завдяки вузькій спеціалізації й низькій конкуренції в інтернеті, він отримав масу замовлень та знайшов дилерів відразу в 4-х країнах. Це дало можливість отримати прибуток й закупити нове сучасне обладнання.

Сьогодні вже сайт пром.ua не відповідає масштабам і компанія почала розробку багатомовного сайту.

Треба створити якісний відео-ролик про свій продукт для поширення у соц.мережах. Він не обов'язково повинний казати тільки про продвукт. Наприклад, компанія Найке каже про атлетів й їх досягнення, та волю до перемоги, але також на цьому фоні подається інформація про спортивне взуття.

Платформи електронної торгівлі

Вихід на платформи дає можливість первинного тестування товару, вивчити механізм проведення розрахунків, з'ясувати розмір можливих мит для покупців, з'ясувати правил відкриття й закриття облікового запису, фінансування.

Розібравшрсь з платформами вирішують, чи є доцільним створювати власний сайт.

Соціальні мережі

Присутність в соцмережах дозволяє збільшити кількість людей, які знають про Ваш продукт, бренд і отримати зворотній зв'язок з споживачами, запускати вірусні маркетингові інтернет-кампанії й значно підвищувати власну інтернет-присутність.

Для пізнання Вас на різних платформах треба мати однотипну фонову картинку.

LinkedIn є професійною платформою, куди треба розмістити дані про керівника, продукт т. ін. Вона оптимізована для пошуку інформації зп ключовими словами. Створіть їх перелік.

Системність – призначення спеіального фахівця, відповідпльного за соціальні медіа, для створення матеріалів й відстеження результативності. Треба розробити календарний план з тематичними компаніями з розкладами розміщення нових матеріалів. Бажано створити сторінки для показу того, що Ви робите найкраще. Залучайте до відвідування співробітників, партнерів, клієнтів.

Контрольні питання й завдання

1. Створення корпоративного сайту для нового закордонного ринку потребує: 1) прямого перекладу наявної мовної версії сайту на іноземну мову; 2) попереднього аналізу інформаційних потреб закордонної цільової аудиторії для відображення в матеріалах сайту.

2. Корпоративний блог дає можливість: 1) поділитися часткою корпоративної особистості; 2) замінити собою корпоративний сайт; 3) замінити присутність у соцмережах.

3. Періодична розсилка електронного бюлетеня дає можливість: 1) відмовитися від використання соцмереж; 2) не витрачати ресурсів на створення каталогів продукції; 3) нагадувати про себе цільовій аудиторії через поширення професійних матеріалів.

4. Присутність у соцмережах (на кшталт *Facebook, LinkedIn, Twitter, Xing*) дозволяє: 1) різко наростити продажі; 2) збільшити пізнаваність продукту, бренду, отримати зворотний зв'язок; 3) провести сегментацію ринку.

5. Системність у використанні соціальних мереж (на кшталт *Facebook, LinkedIn, Twitter, Xing*) досягається за рахунок (оберіть найважливіше): 1) ухвалення редакційного плану з тематичними компаніями і розкладами розміщення нових матеріалів; 2) запуску платної реклами прямо у соцмережі; 3) активної розсилки запитів “на дружбу”.

6. Які фактори є основою інформаційних приводів у процесі розробки редакційного (календарного) плану публікацій матеріалів у соцмережах (на кшталт *Facebook, LinkedIn, Twitter, Xing*)? *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) національні свята та особливі дати, що впливають на попит; 2) очікувані новини компанії (участь у виставках і конкурсах, визначні події та заходи в галузі, запуск нових технологій та продуктів, отримання нагород); 3) стан здоров'я співробітників компанії.

7. *LinkedIn* не дозволяє створювати: 1) власний професійний профіль (як представника компанії); 2) корпоративний сайт на платформі *LinkedIn*; 3) корпоративний профіль; 4) демонстраційну сторінку (Showcase Page); 4) тематичні професійні групи.

8. Проранжуйте за ступенем важливості завдання бізнес-присутності в соцмережах (на кшталт *Facebook, LinkedIn, Twitter, Xing*). *Обирайте з розрахунку 1 - найважливіше; 3 менш важливе:* 1) 1, 2, 3; 2) 1, 2, 3; 3) 1, 3, 3.

9. Компанії, що створюють сторінки власних товарів та послуг, окремих власних брендів та товарів під цими брендами у соціальних мережах: 1) мають у середньому вдвічі більше підписників; 2) мають у середньому вдвічі менше підписників; 3) практично не мають підписників.

10. Чи варто розміщувати в соцмережах дописи / оновлення статусу, які містять питання (наприклад у кінці допису)? 1) так, це підвищить залученість

підписників до діалогу та взаємодії; 2) ні, це виглядатиме нещиро і знизить довіру до вас.

11. Відповіді на коментарі в соцмережах мають. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 4):* 1) бути оперативними; 2) містити елементи корпоративної реклами; 3) бути професійними (вичерпними); 3) містити значну кількість технічних деталей.

12. Торгівля на міжнародних електронних платформах це можливість. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 6):* 1) швидко протестувати потенціал міжнародних продажів свого продукту за відносно низьких витрат; 2) швидко отримати стабільну клієнтську базу; 3) перекласти частину операцій на сервіси, запропоновані платформою (напр. склад і доставка замовників); 4) повноцінно розбудувати міжнародний бренд; 5) рекламувати продукт на платформі; 6) отримувати корисну маркетингову інформацію.

13. Вагомим трендом у первинному пошуку інформації про продукт на розвинених ринках стає: 1) зростаюча роль пошуковика Yandex; 2) зростаюча роль пошуковика Google; 3) зростаюча роль платформи Amazon.

14. Підготовка до виставки має починатися за [оберіть відповідь] до початку виставки і вимагає ретельного планування/навчання/прогнозування: 1) дні, 2) місяці, 3) роки.

15. Зазвичай сервіси веб-сайту виставки дають можливість. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 5):* 1) провести аналіз бази учасників виставки; 2) озрахувати обсяг продажів товару будь-якому потенційному партнеру; 3) відібрати потенційні контакти для зустрічей; 4) спланувати спільні зустрічі під час виставки за допомогою виставкових сервісів; 5) обрати оптимальні умови постачання товару в будь-яку точку світу.

16. На торгових виставках першочергове значення має: 1) розмір вашого місця; 2) вміння спілкуватися з відвідувачами; 3) наявність стільців біля стенду, де можна обговорити питання співпраці.

17. У загальному випадку під час виставки не варто: 1) активно комунікувати і надавати відвідувачам необхідну інформацію; 2) налаштовувати себе на те, щоб отримати замовлення просто на місці; 3) дозволяти покупцеві «вести» трансакцію і відчувати контроль над розвитком співпраці; 4) активно відвідувати тематичні заходи.

18. Після виставки необхідно. *Оберіть декілька варіантів відповіді (від 1 до 3):* 1) занести всі отримані контакти в корпоративну базу даних; 2) надіслати

листи подяки/нагадування/відповіді/пропозиції співпраці; 3) розіслати усім виставковим контактам типові форми контрактів.

Література

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. К., 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (07.10.2021).

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

3. Козак Ю. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К, 2019. 289 с.

17. Договори у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Поняття зовнішньоекономічного контракту

Зовнішньоекономічний договір (контракт) – це угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

Сторони зовнішньоекономічного контракту

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

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

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та / або капітал яких повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

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

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

- державні замовники з державного оборонного замовлення;

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

Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного договору (контракту), мають бути здатними до укладання договору (контракту) відповідно до законів України або закону місця укладання договору (контракту).

Порядок укладення зовнішньоекономічного контракту, форма

Зовнішньоекономічний договір (контракт) складається відповідно до законів України з урахуванням міжнародних договорів України. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності при складанні тексту зовнішньоекономічного договору (контракту) мають право використовувати відомі міжнародні звичаї, рекомендації, правила міжнародних органів та організацій, якщо це не заборонено прямо та у виключній формі цим та іншими законами України.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) укладається суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності або його представником у простій письмовій чи в електронній формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України або законом. У разі експорту послуг (крім транспортних) зовнішньоекономічний договір (контракт) може укладатись шляхом прийняття публічної пропозиції про угоду (оферти) або шляхом обміну електронними повідомленнями, або іншим способом, в тому числі шляхом виставлення рахунку (інвойсу), в тому числі в електронному вигляді, за надані послуги. Повноваження представника на укладення зовнішньоекономічного договору (контракту) може бути наслідком доручення (довіреності), установчих документів, договорів та інших підстав, які не суперечать Закону. Дії, які здійснюються від імені іноземного суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності України, уповноваженим на це належним чином.

Для підписання зовнішньоекономічного договору (контракту) суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності не потрібен дозвіл будь-якого органу державної влади, управління або вищестоящої організації, за винятком випадків, передбачених законами України.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право укладати будь-які види зовнішньоекономічних договорів (контрактів), крім тих, які прямо та у виключній формі заборонені законами України.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) може бути визнано недійсним у судовому порядку, якщо він не відповідає вимогам законів України або міжнародних договорів України.

Форма і порядок укладення зовнішньоекономічного договору (контракту), права та обов'язки його сторін регулюються Законом України «Про міжнародне приватне право» та іншими законами.

Законом може бути встановлений особливий порядок укладення, виконання та розірвання окремих видів зовнішньоекономічних договорів (контрактів).

Право, яке застосовується до зовнішньоекономічного контракту

Сторони договору відповідно до статей 5 і 10 Закону «Про міжнародне приватне право» можуть обрати право, що застосовується до договору, крім випадків, коли вибір права прямо заборонено законами України.

У разі відсутності згоди сторін договору про вибір права, що підлягає застосуванню до цього договору, застосовується право сторони, яка повинна здійснити виконання, яке має вирішальне значення для змісту договору:

- 1) продавець - за договором купівлі-продажу;
- 2) дарувальник - за договором дарування;
- 3) одержувач ренти - за договором ренти;
- 4) відчужувач - за договором довічного утримання (догляду);
- 5) наймодавець - за договорами найму (оренди);
- 6) кредитор - за договором позики;
- 7) підрядник - за договором підряду;
- 8) виконавець - за договорами про надання послуг;
- 9) перевізник - за договором перевезення;
- 10) експедитор - за договором транспортного експедирування;
- 11) зберігач - за договором зберігання;
- 12) страховик - за договором страхування;
- 13) повірений - за договором доручення;
- 14) комісіонер - за договором комісії;
- 15) керуючий - за договором управління майном;
- 16) позикодавець - за договором позики;
- 17) кредитор - за кредитним договором;
- 18) банк - за договором банківського вкладу (депозиту), за договором банківського рахунку;
- 19) фактор - за договором факторингу;
- 20) ліцензіар - за ліцензійним договором;
- 21) продавець - за договором комерційної концесії;
- 22) заставодавець - за договором застави;
- 23) поручитель - за договором поруки.

Однак правом, з яким договір найбільш тісно пов'язаний, вважається: 1) за договором про нерухоме майно – право держави, в якій це майно знаходиться, а якщо таке майно підлягає реєстрації, - право держави, де здійснена реєстрація; 2) за договорами про спільну діяльність або виконання робіт - право держави, в якому проводиться така діяльність або створюються

передбачені договором результати; 3) за договором, укладеним на аукціоні, за конкурсом або на біржі, - право держави, в якій проводяться аукціон, конкурс або знаходиться біржа.

Умови зовнішньоекономічного контракту

Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) затверджене Наказом Міністерства економіки та європейської інтеграції.

До умов, які повинні бути передбачені в договорі (контракті), якщо сторони такого договору (контракту) не погодилися про інше щодо викладення умов договору і така домовленість не позбавляє договір предмета, об'єкта, мети та інших істотних умов, без погодження яких сторонами договір може вважатися неукладеним, або він може бути визнаний недійсним внаслідок недотримання форми згідно з чинним законодавством України, відносяться:

- 1.1. Назва, номер договору (контракту), дата і місце його укладення.
- 1.2. Преамбула.
- 1.3. Предмет
- 1.4. Кількість і якість товару (обсяг робіт або послуг)
- 1.5. Базові умови поставки відповідно до правил ІНКОТЕРМС.
- 1.6. Ціна і загальна вартість договору
- 1.7. Умови платежів
- 1.8. Умови прийому-передачі товару (робіт, послуг)
- 1.9. Упаковка та маркування.
- 1.10. Форс-мажор
- 1.11. Санкції і реєламації
- 1.12. Врегулювання суперечок
- 1.13. Місцезнаходження та реквізити сторін (Додаток В).

Контрольні питання й завдання

1. Поясніть порядок укладання зовнішньоекономічного контракту.
2. Перелічити складові контракту.

Література

1. Законом України «Про міжнародне приватне право». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>
2. Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01#Text>

Додатки
Правила Incoterms 2020

Додаток А

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
1	2	3	4
Категорія Е (товар надано продавцем на власному складі)			
1	EXW (Ex Works) – франко-завод<...> (назва місця). Поставка відбулася в момент, коли продавець передав товар покупцеві на площі підприємства-продавця або в іншому зазначеному місці (наприклад, на складі). Перехід ризиків – з моменту поставки. Розподіл затрат – у місці поставки. Вид транспорту – будь-який	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; навантаження товару на транспортний засіб (далі – ТЗ) у місці поставки, якщо це окремо прописано в договорі купівлі-продажу. Продавець зобов’язаний повідомити покупця про поставку та подати документи: комерційний інвойс для оплати, накладну	Виконання митних формальностей (ліцензії, митні платежі) під час експорту, імпорту, транзиту; доставка товару

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	Особливості застосування: покупець може зіткнутися із труднощами під час виконання своїх експортних формальностей, оскільки він не зареєстрований на митній території країни експорту. Термін більше підходить для внутрішньої торгівлі		
Категорія F (продавець зобов’язаний передати товар зазначеному покупцем перевізникові)			
2	FCA (Free Carrier) – франко-перевізник<...> (назва місця). Термін передбачає два можливі місця відвантаження продавцем товару: – місце, що належить продавцеві (наприклад, його склад, фабрика, магазин); – зазначене в договорі місце, яке не належить продавцеві (наприклад, морський порт, термінал). Уважається, що відвантаження виконано після навантаження товару на ТЗ перевізника, оплачене продавцем. При цьому вивантаження товару із ТЗ не є обов’язком продавця. Поставка відбулася в момент, коли продавець у встановленому місці передав товар, що пройшов митне очищення для експорту, зазначеному покупцем перевізникові або іншій особі. Перехід ризиків – з моменту поставки.	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; виконання експортних митних формальностей; навантаження товару на ТЗ, якщо відвантаження здійснюється в приміщенні продавця; доставка товару до місця поставки (наприклад, морському перевізникові, зазначеному покупцем). Продавець зобов’язаний повідомити покупця про доставку та підтвердити передання товару перевізникові	Навантаження товару на ТЗ, якщо відвантаження здійснюється не в приміщенні продавця; виконання транзитних та імпорتنих митних формальностей; доставка товару

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	Розподіл затрат – у місці поставки. Вид транспорту – будь-який		
	Особливості застосування: у контракті слід максимально точно вказати пункт у місці поставки, оскільки саме в цьому пункті ризики ушкодження або втрати товару переходять до покупця		
3	FAS (Free Alongside Ship) – франко уздовж борту судна<...> (назва порту відвантаження). Поставка відбулася в момент, коли товар розміщений уздовж борту судна на причалі, на баржі в зазначеному порту відвантаження. Перехід ризиків – з моменту поставки. Розподіл затрат – у місці поставки (коли товар знаходиться уздовж борту судна). Вид транспорту – тільки морський або внутрішній водний транспорт	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; отримання ліцензії, дозволу; виконання експортних митних формальностей, якщо інше не встановлено договором; доставка товару в порт відвантаження. Продавець зобов'язаний повідомити покупця про доставку товару та підтвердити передавання товару перевізникові	Навантаження товару на судно в порту відвантаження; виконання транзитних та імпорتنих митних формальностей; доставка товару з порту відвантаження; виконання експортних митних формальностей, якщо це окремо передбачено в договорі купівлі-продажу (доповненні до нього)

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	Особливості застосування: у контракті слід максимально точно вказати пункт завантаження в порту відвантаження товару, оскільки до цього пункту всі ризики та затрати несе продавець, а після поставки в цей пункт – покупець		
4	FOB (Free On Board) – франко-борт <...> (назва порту відвантаження). Поставка відбулася в момент, коли товар потрапив на борт судна в названому порту відвантаження. Перехід ризиків – з моменту поставки (на борту судна). Розподіл затрат – у місці поставки (на борту судна). Вид транспорту – тільки морський або внутрішній водний транспорт	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; отримання ліцензії, дозволу; виконання експортних митних формальностей; навантаження та доставка товару в порт відвантаження й навантаження товару на судно в порту відвантаження. Продавець зобов’язаний надати покупцеві доказ поставки – відповідний транспортний документ	Доставка товару з порту відвантаження; виконання транзитних та імпортних митних формальностей

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	Особливості застосування: цей термін недоцільно використовувати, якщо товар передається перевізникові до того моменту, як він потрапить на борт судна (наприклад, товар знаходиться в контейнерах, які зазвичай поставляються на термінал). У таких випадках застосовується термін FCA		
Категорія С (продавець зобов’язаний укласти договір перевезення, але не приймає на себе ризик втрати або ушкодження товару або додаткові затрати внаслідок подій, що відбулися після відвантаження та відправлення)			
5	CFR (Cost and Freight) – вартість і фрахт<...> (назва порту призначення). Поставка відбулася в момент, коли товар потрапив на борт судна в порту відвантаження. Продавець оплачує перевезення товару (фрахт) до названого порту приначення. Перехід ризиків – з моменту, коли товар знаходиться на борту судна в порту відвантаження. Розподіл затрат – у місці призначення. Вид транспорту – тільки морський або внутрішній	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; отримання ліцензії, дозволу; виконання експортних митних формальностей; доставка до названого порту призначення; вивантаження товару в порту призначення; транзитне перевезення через треті країни, якщо за договором перевезення витрати на такі перевезення	Виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати не оплачує продавець; виконання імпортних митних формальностей; доставка з порту призначення

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	водний транспорт	оплачує продавець. Продавець зобов'язаний подати покупцеві транспортний документ до погодженого порту призначення	
	Особливості застосування: у контракті треба точно вказати пункт у погодженому сторонами порту призначення, оскільки до цього пункту витрати оплачує продавець. Цей термін недоцільно використовувати, якщо товар передається перевізникові до того моменту, як він потрапить на борт судна (наприклад, товар знаходиться в контейнерах, які зазвичай поставляються на термінал). У таких випадках застосовується термін СІР		
6	CIF (Cost, Insurance and Freight) – вартість, страхування та фрахт <...> (назва порту призначення). Поставка відбулася в момент, коли товар потрапив на борт судна в порту відвантаження. Продавець зобов'язаний оплатити доставку (фрахт) у порт призначення та застрахувати товар на користь покупця від ризиків втрати й ушкодження товару під час перевезення. Потрібно тільки мінімальне покриття ризиків	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; отримання ліцензії, дозволу; виконання експортних митних формальностей; доставка до названого порту призначення; страхування ризиків на користь покупця під час перевезення; вивантаження товару в порту призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати	Вивантаження товару в порту призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати не оплачує продавець; виконання імпорتنих митних формальностей; доставка з порту призначення

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	покупця, якщо інше не передбачено договором. Перехід ризиків – із моменту, коли товар уже знаходиться на борту судна в порту відвантаження. Розподіл затрат – у місці призначення. Вид транспорту – тільки морський або внутрішній водний транспорт	оплачує продавець. Продавець зобов’язаний подати покупцеві страховий поліс або інше підтвердження страхового покриття (сторони можуть узгодити в контракті більш високі рівні покриття)	
	Особливості застосування: у контракті треба точно вказати пункт у погодженому сторонами порту призначення, оскільки до цього пункту витрати оплачує продавець. Цей термін недоцільно використовувати, якщо товар передається перевізникові до того моменту, як він потрапить на борт судна (наприклад, товар знаходиться в контейнерах, які зазвичай поставляються на термінал). У таких випадках застосовується термін СРТ. Покупець повинен розуміти, що продавець гарантує тільки мінімальне страхове покриття й може вимагати, щоб у контракті було встановлене додаткове страхове покриття		
7	СРТ (Carriage Paid To) – фрахт/перевезення оплачено до <...> (назва місця призначення). Поставка відбулася в момент, коли продавець доставив товар названому перевізникові або іншій особі в узгодженому сторонами місці. Продавець оплачує перевезення товару до названого пункту призначення. Продавець зобов’язаний повідомити покупця про час	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; виконання експортних митних формальностей; доставка товару до узгодженого пункту в місці призначення; вивантаження товару в місці призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за	Вивантаження товару в порту призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати не оплачує продавець; виконання імпорتنих митних формальностей; доставка з

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	доставки товару в узгоджене місце. Перехід ризиків – із моменту передання товару перевізникові. Розподіл затрат – у місці призначення. Вид транспорту – будь-який	договором перевезення ці витрати оплачує продавець. Доказом виконання продавцем своїх обов’язків із поставки товару є відповідний транспортний документ	пункту призначення
	Особливості застосування: у контракті слід максимально точно вказати місце поставки, у якому ризик переходить до покупця, і місце призначення, до якого продавець зобов’язаний оплатити доставку. Цей термін доцільно використовувати, якщо товар доставляється від продавця до покупця кількома видами транспорту (наприклад, спочатку залізницею, а далі – морем)		
8	CIP (Carriage and Insurance Paid to) – фрахт/перевезення та страхування оплачені до <...> (назва місця призначення). Поставка відбулася в момент, коли продавець доставив товар названому перевізникові або іншій особі. Продавець зобов’язаний оплатити доставку до названого пункту призначення та застрахувати товар	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; виконання експортних митних формальностей; доставка товару до узгодженого пункту в місці призначення; страхування ризиків під час перевезення на користь покупця; вивантаження	Вивантаження товару в місці призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати не оплачує продавець; виконання імпорتنих митних формальностей;

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	від усіх ризиків із максимальним страховим покриттям і страховою сумою не менше 110 % вартості товару. Водночас сторони, якщо побажають, можуть погодитися в контракті на більш низький рівень страхового покриття. Перехід ризиків – у момент передання першому перевізникові. Розподіл затрат – у місці призначення. Вид транспорту – будь-який	товару в місці призначення; виконання транзитних митних формальностей, якщо за договором перевезення ці витрати оплачує продавець. Продавець зобов’язаний надати покупцеві страховий поліс або інше підтвердження страхового покриття	доставка з місця поставки до місця призначення
	Особливості застосування: цей термін зручно застосовувати, якщо для доставки товару використовується більше одного виду транспорту. Якщо сторони хочуть, щоб ризики переходили до покупця не на першому, а на наступному етапі перевезення, тоді це треба прямо вказати в контракті		
Категорія D (продавець повинен нести всі витрати й ризики, необхідні для доставки товару до пункту призначення)			
9	DAP (Delivered at Place) – поставка в пункті <...> (назва пункту). Поставка відбулася в момент, коли товар наданий	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару;	Вивантаження товару в місці призначення, якщо за договором перевезення ці

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	у розпорядження покупця на ТЗ, який прибув і готовий до розвантаження в узгодженому місці призначення. Перехід ризиків – у пункті призначення, за винятком ризиків, пов’язаних із невиконанням покупцем митних формальностей під час імпорту. Розподіл затрат – у пункті призначення. Вид транспорту – будь-який	виконання експортних митних формальностей; доставка товару до узгодженого пункту призначення; виконання транзитних митних формальностей; вивантаження товару в місці призначення, якщо за договором перевезення витрати на розвантаження оплачує продавець. Продавець зобов’язаний подати покупцеві відповідний транспортний документ	видатки не оплачує продавець; виконання імпортних митних формальностей
	Особливості застосування: цей термін доцільно застосовувати, якщо використовується кілька видів транспорту. Продавець не зобов’язаний виконувати митні формальності під час увезення товару до країни призначення. Якщо сторони хочуть зобов’язати продавця це робити, тоді слід використовувати термін DDP		
10	DPU (Delivered at Place Unloaded) – поставка на місце вивантаження. Продавець вважає, що виконав свої зобов’язання	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару;	Виконання імпортних митних формальностей, а також необхідних дій після

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
	з поставки, коли товар, випущений у митному режимі експорту, розвантажений із прибулого ТЗ і наданий у розпорядження покупця в зазначеному місці призначення. Перехід ризиків – після розвантаження в зазначеному місці термінала. Розподіл затрат – у пункті призначення. Вид транспорту – будь-який	виконання експортних митних формальностей; доставка товару до узгодженого термінала; виконання транзитних митних формальностей; вивантаження товару. Продавець повинен подати покупцеві будь-який документ (наприклад, копію транспортного документа, що підтверджує експорт і дату відвантаження), необхідний для одержання товару, за свій рахунок	вивантаження товару
	Особливості застосування: цей термін доцільно застосовувати, якщо використовується кілька видів транспорту. Термін DPU прийшов на зміну терміна DAT, щоб забезпечити більшу гнучкість у визначенні місця доставки товару. Тепер продавцеві та покупцеві можна погодити будь-яке місце для доставки товару, а не тільки в конкретному терміналі. У контракті рекомендується точно вказати місце доставки товару, тому що ризики до цього пункту несе продавець		

№ з/п	Назва та суть торговельного терміна	Зона відповідальності продавця	Зона відповідальності покупця
11	DDP (Delivered Duty Paid) – поставка з оплатою мита <...> (назва місця призначення). Поставка відбулася в момент, коли продавець надав покупцеві в місці призначення товар, що пройшов митне очищення для імпорту й готовий до розвантаження. Продавець зобов'язаний повідомити покупця про час прибуття товару в місце призначення та подати йому документи, що дозволяють прийняти товар. Перехід ризиків – у момент поставки. Розподіл затрат – у пункті призначення. Вид транспорту – будь-який	Контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; виконання експортних митних формальностей; доставка товару до місця призначення; виконання транзитних та імпортних митних формальностей, сплата мита; сплата будь-яких податків, зокрема ПДВ, які справляються під час імпорту, якщо інше прямо не погоджене в контракті (у такому випадку в контракті роблять застереження – DDP без сплати ПДВ)	Розвантаження товару із прибулого ТЗ
Особливості застосування: продавець зобов'язаний виконувати митні формальності як під час експорту, так і під час імпорту. Водночас у нього можуть бути труднощі в країні імпорту, якщо він, наприклад, не зареєстрований там. Щоб продавцеві не довелося виконувати імпортні митні формальності й місце доставки залишилося місцем призначення, договірні сторони можуть обрати базис DAP			

Додаток Б

Еталон відповідей на тести для самоперевірки

Номер розділу													
9		10		11		12		13		15		16	
№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь
1	1, 3, 4	1	2	1	1-6	1	1	1	-	1	4	1	2
2	1	2	1, 2	2	3	2	1-4	2	-	2	3	2	1
3	3	3	2	3	Висока Низька Середня	3	6	3	-	3	1-3	3	3
4	1	4	1, 3	4	2	4	1-5	4	-	4	Завд.	4	2
5	2	5	1,2	5	1	5	1	5	3	5	1-4	5	1
6	1-4	6	2	6	2, 3	6	1, 2	6	1-6	6	1, 2, 4, 5	6	1, 2
7	2	7		7	3	7		7	1	7	1	7	2
8	2	8		8	2	8		8	1	8	1-3	8	2, 1, 3
9		9		9	3	9		9	2, 4, 3, 1	9	Завд.	9	1
10		10		10		10		10	2, 3	10		10	1
11		11		11		11		11	1	11		11	1, 3
12		12		12		12		12	2	12		12	1-3, 5-6
13		13		13		13		13	2	13		13	3
14		14		14		14		14	1-3	14		14	місяці
15		15		15		15		15	1, 3	15		15	1, 3, 4
16		16		16		16		16	1	16		16	2
17		17		17		17		17	2	17		17	
18		18		18		18		18	1	18		18	
19		19		19		19		19	1	19		19	
20		20		20		20		20	2	20		20	
21		21		21		21		21	2	21		21	
22		22		22		22		22	1, 2	22		22	

КОНТРАКТ № _____

м. _____ р. _____

_____ іменована надалі «Продавець», в особі _____, який діє на підставі _____, з одного боку, і
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «_____», іменоване надалі «Покупець», в особі Директора _____,
діючого на підставі Статуту, з іншого боку, уклали цей Контракт про таке:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Продавець продає, а Покупець купує на умовах СРТ г. Київ, Україна (ІНКОТЕРМС-2010) _____ (надалі іменований "Товар") відповідно до кількості, асортименту і цін, вказаних в Додатку №1, який є невід'ємною частиною цього Контракту.

1.2. Товар призначений для власного споживання.

2. СУМА КОНТРАКТУ ТА УМОВИ ОПЛАТИ

2.1. Загальна сума Контракту становить _____ (_____, 00).

2.2. Всі витрати по митному очищенню Товарів в Україні (сплата мит, податків та інших зборів, а також витрат на виконання митних формальностей, що підлягають оплаті при імпорті Товару) несе Покупець.

2.3. Покупець оплачує договірну продажну ціну Продавцю в установленому далі порядку:

2.3.1. Передплата - 100% суми Контракту, не пізніше 10 календарних днів з дати підписання Угоди двома сторонами.

2.4. Всі банківські витрати, пов'язані із здійсненням платежів несе Покупець.

3. УМОВИ ПОСТАВКИ ТОВАРУ

3.1. Поставка товарів в обсязі, зазначеному в Додатку №1 до цього контракту, повинна бути здійснена не пізніше 10 (десяти) тижнів з моменту перерахування покупцем авансового платежу згідно п. 2.3.1. цього контракту. Допускаються поставка частинами і допоставка.

3.2. Товари поставляються на умовах СРТ м.Київ, Україна (ІНКОТЕРМС-2010).

3.3. Продавець гарантує, що Товари які поставляються вільні від будь-яких прав і / або домагань третіх осіб.

3.4. Продавець зобов'язується поставити разом з Товаром повний комплект технічної документації російською мовою, необхідної для експлуатації та технічного обслуговування Товару.

3.5. Комплект нижченаведених документів поставляється разом з товаром:

3.5.1. - рахунок-фактура (інвойс) із зазначенням країни походження товару, ваги нетто і брутто - 3 прим. ;

3.5.2. - пакувальний лист (вказується зміст вантажу, вага нетто і брутто, кількість упакованих місць та їх розміри) - 3 прим. ;

3.5.3. - транспортні накладні (CMR) - 3 прим. ;

3.6. Ризик за збереження обладнання переходить від Продавця до Покупця відповідно до умов поставки СІР м.Київ, Україна (ІНКОТЕРМС-2010).

4. УМОВИ ПРИЙМАННЯ ТОВАРУ

4.1. Представник Покупця отримує Товари за адресою: _____.

4.2. Товар вважається зданим Продавцем і прийнятим Покупцем:

4.2.1. за кількістю - відповідно до кількості місць і масі, зазначених у транспортному документі пункту відправлення, і згідно з даними, зазначеними в специфікації і товаросупровідних документах;

4.2.2. за якістю - за зовнішніми ознаками, а також відповідно до законодавства України.

4.3. Покупець зобов'язується здійснити оформлення митних процедур і вивантаження Товарів протягом 48 годин після надходження товарів на місце вивантаження згідно п. 4.1. цього Контракту. Витрати по простою автомобіля понад зазначеного часу несе Покупець.

5. УПАКОВКА І МАРКУВАННЯ

5.1. Товари повинні мати упаковку, що відповідає міжнародним стандартам при транспортуванні усіма видами автотранспорту.

5.2. Товари повинні бути марковані способом, придатним для ідентифікації вантажу англійською або російською мовами.

6. ЯКІСТЬ ТОВАРУ ТА ГАРАНТІЇ

6.1. Якість і комплектність Товару повинні відповідати чинним стандартам країни Покупця і технічним характеристикам, зазначеним у додатках №1 до цього Контракту.

6.2. Гарантійний період складає 24 (двадцять чотири) місяці з дати поставки Товару Покупцю.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

7.1. Збитки, понесені однією із Сторін через порушення умов цього Контракту іншою Стороною, підлягають відшкодуванню, з огляду на що:

7.1.1. в разі якщо Покупець не виконає вимоги п. 2.3.2, Покупець сплачує Продавцю пеню в розмірі 0,1% від вартості поставленого Товару за кожен день прострочення, але не більше 10% від загальної суми контракту;

7.1.2. в разі затримки поставки Товару, за умови, що Покупець виконав вимоги п. 2.3, Продавець сплачує Покупцю пеню в розмірі 0,1% від вартості не поставленого Товару за кожен день прострочення, але не більше 10% від загальної суми контракту;

7.2. При здійсненні своєї комерційної діяльності Покупець і Продавець зобов'язується не вживати будь-які дії корупційного характеру (хабарі, незаконне вплив на державні та муніципальні органи, посадових особи установ, підприємств, організацій і т.д.). Порушення зобов'язань за цим параграфом Контракту однією із Сторін є істотним порушенням договору і дає право стороні що дотримується зобов'язання по даному пункту не відшкодовувати збитки передбачені п. 7.1 цього Контракту, стороні що порушила зобов'язання цього пункту.

8. Форс-мажор

8.1. Сторони звільняються від відповідальності за невиконання та / або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором, а термін виконання зобов'язань за цим Договором відсувається, в разі дії форс-мажорних обставин (стихійних лих, військових дій будь-якого характеру) та інших, незалежних від Сторін обставин, пропорційно часу дії таких обставин, якщо такі обставини підтверджені довідкою торгово-промислової палати Сторони що пред'являє вимогу і інших уповноважених на це органів.

8.2. При настанні або припиненні форс-мажорних обставин для однієї із Сторін, остання зобов'язана негайно інформувати про це іншу Сторону в письмовому вигляді. Не повідомлення або несвоєчасне повідомлення про форс-мажорні обставини позбавляє відповідну Сторону права посилаючися на них в майбутньому.

9. Інші умови

- 9.1. З моменту укладення цього Контракту все попереднє листування і переговори Сторін щодо його предмета втрачають силу.
- 9.2. У разі розбіжності окремих положень цього Контракту з чинним законодавством України протягом терміну його дії він збереже свою силу в цілому, а сторони будуть прагнути знайти рішення, що найбільш повно за змістом і економічно відповідає цим положенням.
- 9.3. У разі розбіжності окремих положень цього Контракту української та англійської версії основною вважати українську.
- 9.4. Всі розбіжності, що виникають внаслідок або у зв'язку з цим контрактом, повинні вирішуватися шляхом переговорів між Сторонами. Якщо Сторони не можуть дійти згоди шляхом переговорів, спір що виник підлягає судовому розгляду і вирішенню в установленому арбітражному суді Сторони що пред'являє вимоги. Рішення арбітражу буде остаточним і обов'язковим для виконання Сторонами і не може бути оскаржене.
- 9.5. Всі додатки, доповнення та зміни до цього Контракту є його невід'ємними частинами і дійсні лише в тому випадку, якщо вони письмово оформлені, підписані уповноваженими представниками Сторін та скріплені печатками Сторін.
- 9.6. Контракт, всі додатки до нього, підписані обома сторонами і передані факсом або за допомогою електронної пошти мають юридичну силу з подальшим наданням оригіналів.
- 9.7. Жодна із Сторін не має права передавати свої права та зобов'язання за цим Договором третій особі без попередньої згоди на те іншої Сторони.
- 9.8. У разі якщо протягом строку дії цього Контракту платіжні або поштові реквізити, зафіксовані в цьому Контракті, зміняться, Сторони оформляють зміни шляхом підписання Додаткової угоди.
- 9.9. Кожна сторона несе відповідальність за правильність вказаних ними у цьому Контракті реквізитів. У випадку неповідомлення або неналежного повідомлення іншої сторони про зміну реквізитів сторона що не повідомить несе відповідальність і ризики настання негативних наслідків такого неповідомлення.

10. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ

- 10.1. Цей Контракт набуває чинності з моменту його підписання уповноваженими представниками Сторін, а так само скріплення печатками і діє до виконання Сторонами зобов'язань за цим Договором.
- 10.2. У разі дострокового розірвання цього Контракту Сторона - ініціатор повинна не менше ніж за 30 робочих днів до розірвання цього Контракту письмово сповістити про це іншу Сторону, а також не менше ніж за 15 робочих днів до розірвання цього Контракту здійснити відшкодування збитків іншій Сторони згідно з п . 7.1 цього Контракту
- 10.3. Цей Контракт складено в 2-х оригінальних примірниках українською та англійською мовою, по одному примірнику для кожної Сторони, причому кожен екземпляр має однакову юридичну силу.

11. Юридичні адреси СТОРІН

ПРОДАВЕЦЬ

банк продавця

Довірена особа _____

Печатка

ПОКУПЕЦЬ

БАНК покупця

директор _____

печатка

Додаток Г

Тестування на код типу особистості

За основними психофізіологічними характеристиками люди підрозділяються на: Е – екстравертів або І – інтровертів; С – сенсориків або Н – інтуїтивів; Р – раціоналів або Ц – ірраціоналів; Д – динаміків або Т – статиків.

Комплексно характеризують особистість не окремі характеристики (Е, І, С, Н, Р, Ц, Д, Т), а їхнє сполучення (ЕСРД, ІНЦТ, ЕНРТ, ІСЦД й ін.). Певні сполучення психофізіологічних характеристик працівників (категорія основного виробничого персоналу) найбільшою мірою підходять для кожної з категорій базової конкурентної стратегії підприємства (креативна диференціація, економія на витратах, висока якість) (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок основних базових конкурентних стратегій підприємств з кодом типу особистості виробничого персоналу

Код типу особистості	Конкурентна стратегія підприємства		
	Креативна диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1. ІСРТ			+
2. ІСРД		+	
3. ІСЦТ			+
4. ІСЦД		+	
5. ІНРТ	+		
6. ІНРД	+		
7. ІНЦТ	+		
8. ІНЦД	+		
9. ЕСРТ			+
10. ЕСРД		+	
11. ЕСЦТ			+
12. ЕСЦД		+	
13. ЕНРТ	+		
14. ЕНРД	+		
15. ЕНЦТ	+		
16. ЕНЦД	+		

Креативна диференціація товарів (послуг) передбачає використання праці «інтуїтивів»-творчих працівників. Природне прагнення їх до пошуку й створення нового є стилем їхнього життя. Економія на витратах, як результат високої продуктивності праці, досягається з використанням праці «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності. Такі люди зосереджені не на винаході нового об'єкта, а на швидкій і продуктивній реалізації (використанні) існуючого. Вони одержують задоволення від великої кількості зробленого

(реалізованого) товару. Харизма динаміків: розігнати та на скаку зупинити коня. Для досягнення високої якості виробів (послуг) необхідно використовувати працю «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності за рахунок органів почуття. Ці люди є природженими раціоналізаторами процесу праці. Те, що вони вдосконалюють процес праці (прийоми, процеси виробництва), а не продукт, відрізняє їх від «диференціаторів-інтуїтивів». А те, що вони наголошують на якості, а не на кількості, виділяє їх, у порівнянні з «динаміками». Харизма статиків: підковати блоху.

Критерієм формування основного виробничого персоналу підприємства є відповідність працівників коду типу особистості: стратегія інноваційно-креативна диференціація (ІНРТ, ІНРД, ІНЦТ, ІНЦД, ЕНРТ, ЕНРД, ЕНЦТ, ЕНЦД); стратегія економія на витратах (ІСРД, ІСЦД, ЕСРД, ЕСЦД); стратегія висока якість (ІСРТ, ІСЦТ, ЕСРТ, ЕСЦТ).

Зазначимо, що варіативність кодів, рекомендованих для однієї основної базової конкурентної стратегії (від 4-х до 8-ми), обумовлена розмаїтістю підприємств (сфера послуг, виробництво товарів, ступінь контакту виробничого персоналу зі споживачем т. ін.). Однак у межах однієї стратегії всі коди типу особистості мають загальну істотну характеристику, що і визначає ефективність використання працівників. Варіативність у цьому випадку відіграє позитивну роль привабливих відтінків на тлі повного задоволення основної потреби клієнтів. Наприклад, водій маршрутної таксі «екстраверт» (ЕСРД) може всю дорогу весело спілкуватися з пасажиром, а «інтроверт» (ІСРД) – тактовно мовчати, бездоганно виконуючи прохання пасажирів про зупинки. Головна риса обох працівників (динамічність) збігається з основною потребою клієнтів й укладається в їхньому бажанні швидко й безпечно обслуговувати (довезти за призначенням) якомога більшу кількість пасажирів на маршруті. Тому можна ефективно використовувати персонал, що незначно відрізняється за психофізіологічними характеристиками у рамках однієї основної базової конкурентної стратегії.

Суспільство розвивається, якщо люди займаються діяльністю за призначенням (класи: робочий, підприємець, адміністратор, інтелігент-науковець). Ще треба, щоб сфера діяльності відповідала типу особистості людини (методика ТАРТ). **Рекомендовано:** 1. Провести визначення коду типу особистості студентів; 2. Визначити рекомендовану сферу діяльності;

3. Побудувати життєву місію та визначити роль у її досягненні вибраної спеціальності.

Таблиця 2

Методика тестування ТАРТ

Е або І		С або Н	
Жвавий	Спокійний	Конкретний	Абстрактний
Балакучий	Замкнутий	Будівельник	Винахідник
Галасливий	Тихий	Реаліст	Ідеаліст
Товариськість	Зосередженість	Практик	Фантазер
Орієнтований у світ	Орієнтований в себе	Буквальний	Фігуральний
Говорити	Слухати	Застосування у житті	Пошук прихованого змісту
Висловитися вголос	Переживати в собі	Стабільність	Нові можливості
Разом	Разом	Разом	Разом
Р або Ц		Т або Д	
Об'єктивний	Співчуваючий	Розклад	Свобода дій
Логічний	Сентиментальний	Дисципліна	Розкутість
Думки	Почуття	Вирішувати	Почекати вирішувати
Аналізувати	Співпереживати	Структура	Перебіг
Голова	Серце	План	Імпровізація
Схильний до критики	Доброзичливий	Організований	Імпульсивний
Непохитний	М'якосердий	Фініш	Старт
Разом	Разом	Разом	Разом

ЕНЦТ

Професії, пов'язані з розповсюдженням інформації: режисер інформаційних передач; письменник / журналіст; артист естради / театру; спеціаліст з реклами; фахівець зі зв'язків з громадськістю; збирач фондів, коштів (для різних організацій); агент по найму; телепродюсер; ведучий програми новин; політик.

Консультування: психолог;
організатор і ведучий дискусій, диспутів;
консультант з питань вибору професії;
священик / духівник;
консультант в службі зайнятості.

Багато ЕНЦТ отримують велике задоволення, допомагаючи іншим людям зрозуміти себе і через це розуміння налагодити власне життя. Вони радіють, коли бачать, що з їх допомогою люди розбираються в своїх особистих про-блемах і можуть долати труднощі. З ЕНЦТ зазвичай виходять хороші лікарі. Вони тепло ставляться до хворих, терпляче вислуховують їхні скарги і користуються довірою своїх пацієнтів. Часто вони знаходять задоволення в релігійній діяльності, оскільки мають здатність ділитися своїми особистими духовними цінностями з іншими людьми, сприяти їх зусиллям досягти найбільш повного самовираження. Вони ясно бачать можливості, що відкриваються й варіанти рішень і можуть навчити цьому оточуючих.

Освіта / гуманітарні науки:

вчитель: фізкультури, мистецтва, театру, рідної мови; викладач коледжу (гуманітарні науки); декан університету, коледжу; бібліотекар; керуючий житлово-будівельним кооперативом; працівник соціальної сфери; директор громадської організації.

ЕНЦТ часто привертає викладацька діяльність. Вона дає їм можливість безпосередньо робити з людьми, допомагати їм рости і розвиватися. Вони воліють викладати ті предмети, де можна зосереджуватися на сенсі досліджуваного матеріалу, висловлювати і тлумачити його по-своєму. Їм потрібно, щоб навколо панувала атмосфера співробітництва, гармонії у відносинах, терпимості до різних поглядів, можливість відкрито ділитися думками і почуттями. Робота в громадських організаціях, в соціальній сфері також приваблива для ЕНЦТ, бо вона дає їм можливість вносити свій вклад у поліпшення як свого власного життя, так і життя інших людей. Вони люблять бути лідерами, відповідати за свої проєкти і домагатися позитивних результатів.

Бізнес / консалтинг: інструктор по роботі з кадрами; інструктор з питань збуту продукції; агент по найму; агент бюро подорожей; керівник малого підприємства; менеджер зі збуту продукції.

Численні спеціальності в області консалтингу можуть задовольнити вимогам ЕНЦТ, тому що вони припускають як велику ступінь самостійності, так і встановлення тісних контактів з безліччю людей. З ЕНЦТ виходять прекрасні інструктори, особливо коли вони працюють індивідуально або в невеликих групах. Вони можуть бути енергійними винахідниками оригінальних проєктів і нових послуг, але при цьому повинні бути впевнені, що їхні програми будуть корисні людям. Вони часто займають керівні посади в невеликих компаніях, де мають можливість надавати позитивний вплив на роботу.

Нагадуємо, що ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявлятися унікальні здібності людей типу ЕНЦТ.

ІНЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ІНЦТ, то вам підходить така робота, яка: 1) дає вам можливість обдумувати нові ідеї або способи вирішення різних проблем стосовно духовного зростання і розвитку особистості інших людей; 2) дає можливість виробляти товари або послуги, в цінності яких ви не сумніваєтеся і які є предметом вашої гордості; 3) забезпечує визнання вашого авторства чи права власності на продукт вашої праці, а також високу оцінку ваших старань; 4) надає вам можливості для самовираження і дозволяє побачити результати своєї творчості; 5) дозволяє вам застосувати свої ідеї на благо всього суспільства або окремої людини; 6) виконується у дружній, сприятливій обстановці, де до ваших ідей ставляться серйозно і де ви отримуйте психологічну підтримку; 7) може виконуватися індивідуально, але надає можливості для частого спілкування з іншими людьми в обстановці, вільної від конфліктів і напруженості; 8) дозволяє вам організувати свій час і робоче місце і жорстко контролювати як процес, так і результат своєї праці; 9) не вимагає від вас поспіху у формуванні ваших ідей, в результаті чого ви можете як слід їх продумати і підготувати; 10) повністю відповідає вашим особистим поглядам і переконанням і дозволяє підтримувати на високому рівні ваші професійні якості.

Мистецтво: художник; драматург; романіст; поет; дизайнер.

Мистецтво приваблює ІНЦТ тим, що дає можливість створювати за допомогою своїх ідей і уяви унікальні твори. Мистецтво дозволяє ІНЦТ виразити себе як особистість і часто результат цього самовираження сильно впливає на оточуючих. Мистецтво дає можливість працювати незалежно, що дозволяє ІНЦТ організувати і контролювати своє оточення, процес роботи і її результат.

Соціальна сфера: адміністратор в галузі охорони здоров'я; директор організації в системі соціального обслуговування населення; посередник (третя сторона) у вирішенні конфліктів; соціолог; працівник сфери соціальних проблем.

Всі види діяльності, пов'язані з соціальною сферою, означають надання допомоги іншим людям, і часто ця робота ведеться в чітких організаційних структурах. Більшості ІНЦТ подобається працювати в таких умовах, особливо коли організації нечисленні, а колектив дружний. Робота в соціальній сфері дає можливість ІНЦТ винаходити і розробляти нові підходи до проблем як окремої людини, так і спільноти людей. У багатьох випадках соціальні працівники можуть діяти незалежно і часто спілкуватися з клієнтами та колегами один на один.

Бізнес: менеджер з кадрових питань; спеціаліст по маркетингу; консультант з організаційних питань; координатор програм допомоги співробітникам.

Незважаючи на те, що для більшості ІНЦТ сфера бізнесу не є привабливою, однак в ній знаходяться області, що представляють для них певний інтерес.

Кадрові питання, питання організаційного розвитку – це ті сторони бізнесу, які безпосередньо пов'язані з людиною. Вони вимагають прояву інтересу до людей самого різного типу та вміння працювати з кадрами. Діяльність у цих областях дає можливість ІНЦТ допомагати іншим у пошуках роботи, створювати ефективну структуру організації, тобто, творчо вирішувати проблеми, в центрі яких стоїть людина.

Область маркетингу дозволяє ІНЦТ використовувати свої творчі здібності у вирішенні проблем. Часто вони працюють не одні, а в команді. Якщо ІНЦТ можуть значною мірою впливати на процес і зберігати на високому рівні свою професійну та особисту цілісність, вони цілком можуть бути задоволені цим видом роботи.

Нагадуємо, що ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявитися унікальні здатності людей типу ІНЦТ.

ЕНЦД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНЦД, то вам підходить така робота, яка: 1) дозволяє працювати з різноманітними групами людей з багатьох напрямків і при цьому слідувати своєму творчому натхненню; 2) дає вам можливість придумувати щось нове, будь то нові товари або послуги, а також допомагати людям бачити реальні плоди своєї роботи; 3) вимагає великих зусиль і ніколи не повторюється; 4) виключає паперову, канцелярську рутину і повторюваність дій; 5) дозволяє вам самому визначати свій ритм, свій графік, містить мінімум правил і обмежень, а також дає вам свободу дій; 6) надає вам можливість знайомитися з новими людьми, вчитися новому, постійно задовольняти свою допитливість; 7) збігається з вашими особистими переконаннями і цінностями і дозволяє вам створювати можливості, благоприємного впливу для оточуючих; 8) виконується у дружній, неофіційній, доброзичливій обстановці, де є місце гумору і немає місця конфліктам; 9) дозволяє вам давати волю своєму натхненню і брати участь в проєктах, що представляють для вас особливий інтерес; 10) створює атмосферу, в якій ваш ентузіазм, винахідливість і гра уяви отримують гідну оцінку.

Творчі професії: журналіст; сценарист / драматург; оглядач; актор; музикант / композитор; диктор (радіо чи телебачення); декоратор; мультиплікатор, карикатурист; художник; репортер / редактор.

Соціальна сфера / освіта: працівник соціальної сфери; соціолог; директор житлово-будівельної асоціації; психолог; консультант з вибору професій; священник; духовний наставник; логопед; омбудсмен (фахівець з розбору скарг приватних осіб на державні установи, що бореться проти порушення громадянських прав окремих осіб); фахівець з дошкільного виховання і навчання; вчитель (мистецтво, театр, музика, англійська мова).

Підприємництво / бізнес:

консультант;

винахідник;

менеджер по кадровій політиці;

фахівець з підвищення кваліфікації кадрів;

фахівець з підготовки конференцій; консультант з питань допомоги персоналу;

власник ресторану.

ЕНЦД – природжені підприємці. Вони дуже люблять працювати самостійно і отримують таким чином певну свободу дій, а також можливість за своїм бажанням вибирати напрямок роботи і спілкуватися тільки з тими людьми, які викликають у них позитивні емоції. Вони не відчувають нестачі в ідеях, які їм хотілося б побачити реалізованими. Багатьом ЕНЦД подобається бути консультантами з таких питань, як складання працездатної команди, вирішення конфлікту, підвищення ефективності виробництва. Їм дуже подобається бути продавцями, причому продавати щось нематеріальне – не товар, а ідеї.

Звичайний світ бізнесу через велику кількість в ньому правил, обмежень і стандартних повторюваних операцій не особливо привабливий для ЕНЦД. Але, незважаючи на це, ми і в ньому можемо знайти людей цього типу. Вони, як правило, заповнюють місця у відділах кадрів на посадах інструкторів і консультантів. Вони вважають, що робота в якості радника з розвитку кадрової політики, наприклад, дає їм можливість складати довгострокові плани, не випускаючи з уваги головні цілі організації.

Ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявитися унікальні здібності людей типу ЕНЦД.

ІНЦД

А. Якщо ваш тип особистості ІНЦД, то вам підходить така робота, яка:

- 1) не суперечить вашим особистим цінностям і надає вам можливості самовираження;
- 2) дозволяє вам глибоко розвивати свої ідеї та впливати як на процес, так і на кінцевий результат;
- 3) виконується індивідуально; у вас є своє особисте робоче місце, вам ніхто не заважає, але час від часу ви повинні ділитися своїми ідеями з людьми, думка яких для вас має велике значення;
- 4) характеризується гнучким графіком, мінімумом правил і обмежень – ви працюєте, коли відчуваєте натхнення;
- 5) дає вам можливість співпрацювати з іншими творчими та непересічними людьми в сприятливій обстановці, де не буває місця конфліктів;
- 6) дозволяє вам висловити оригінальні ідеї, які оцінюються по достоїнству;
- 7) не вимагає від вас занадто часто розкривати результати діяльності до того, як ви самі визнаєте потрібним;
- 8) дозволяє вам допомагати іншим людям духовно рости і реалізовувати свій потенціал;
- 9) вимагає від вас вміння розбиратися в інших людях, в мотивах їх вчинків; дозволяє вам встановлювати тісні дружні відносини з ними;
- 10) дає вам можливість проводити свої ідеї в життя, не створюючи при цьому перешкод організаційного, фінансового та іншого характеру.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІНЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ІНЦД, звертаємо увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ІНЦД, і пояснюємо, чому так відбувається. Список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Область мистецтва: художник; письменник / поет; журналіст; архітектор; актор; видавець; музикант.

Мистецтво приваблює людей типу ІНЦД тим, що дає їм можливість творчо виразити себе і свої ідеї. Свобода розпоряджатися своїм часом, вільний стиль життя художника дуже високо цінуються людьми цього типу. Працюють вони з друкованим словом, пензлем і фарбами, придумують нові архітектурні форми або виступають як актори, музиканти, ІНЦД прагнуть створити оригінальний твір, який з'явився б справжнім виразом їх внутрішнього «Я».

Багато людей типу ІНЦД вважають себе в глибині душі «художниками», хоча далеко не завжди заробляють на життя мистецтвом. Деякі люди цього типу говорять навіть, що ні за що не стали б художниками за своєю волею; це, швидше, хрест, який їм доводиться нести все життя.

Викладання / консультування: викладач вищого навчального закладу: гуманітарні науки; мистецтво; дослідник; психолог; консультант; працівник соціальної сфери; бібліотекар, фахівець з бібліотекознавства; фахівець з корекції мовлення.

Робота викладачами та консультантами дає можливість людям типу ІНЦД допомагати іншим розвиватися духовно і реалізовувати свій людський потенціал. ІНЦД щирі у своєму благородному прагненні поліпшити якість життя людей. Вони воліють викладати у вищих навчальних закладах, а не в початковій і навіть не в середній школі через те, що рівень мотивації дій у студентів вище, ніж у школярів. Вони й самі люблять вчитися, їм подобається займатися глибокими дослідженнями і підвищувати свій рівень знань. З людей типу ІНЦД виходять вдумливі й уважні консультанти, психологи, а також працівники соціальної сфери. Всі вони прагнуть допомогти своїм клієнтам зрозуміти самих себе і знайти гармонію у взаєминах з оточуючими і самими собою.

Адміністративна діяльність:

фахівець з кадрових питань; соціолог.

ЕНРТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕНРТ, то вам підходить така робота, яка:

1) дає можливість бути лідером, впливати, щоб сприяти діяльності всієї організації і домагатися виконання поставлених завдань в задані терміни; 2) дозволяє вам займатися довгостроковим плануванням, творчо підходити до вирішення проблем, виробляє оригінальні і разом з тим логічні підходи до завдань; 3) проводиться в добре організованому просторі, де усі трудяться в чітких рамках, дотримуються певних принципів; 4) стимулює ваші інтелектуальні здібності, ставить перед Вами багатосторонні й важкі завдання; 5) надає вам можливість знайомитися і спілкуватися зі здібними, цікавими і впливовими людьми; 6) дає вам можливість просуватися службовими сходами і підвищувати свій професійний рівень; 7) будить ваш інтерес, кидає виклик вашому інтелекту, вимагає бути кращим за інших, надає вам можливість бути на виду, де ваші досягнення стають відомі, отримують визнання і щедро винагороджуються; 8) дає вам можливість співпрацювати з розумними, творчими, честолюбними людьми, орієнтованими на досягнення кінцевого результату, чий професійні здібності ви визнаєте і глибоко поважаєте; 9) дозволяє вам ставити перед собою конкретні цілі, використовувати при їх досягненні свої організаторські здібності, постійно мати на увазі більш широкі завдання, що не відхилятися від них і в той же час займатися необхідною поточною роботою; 10) надає вам можливість управляти іншими людьми, контролювати їх з позицій логіки; виявляти найсильніші якості співробітників, але без того, щоб щодня виникали дрібні з'ясування стосунків, і намагатися розв'язати їх. Б. Професії, найбільш популярні серед ЕНРТ.

Бізнес: член керівництва фірми, компанії; старший керуючий; адміністратор; менеджер з кадрів; менеджер з питань збуту продукції; менеджер з питань маркетингу.

Люди типу ЕНРТ часто знаходять для себе багато привабливого у світі бізнесу. Вони люблять керувати, бути лідерами, контролювати ситуацію. Вони вміють розробляти довгострокові плани і прокладати оптимальні шляхи для досягнення своїх цілей. Люди типу ЕНРТ володіють жорстким, але справедливим стилем керівництва. Вони люблять оточувати себе іншими незалежними, орієнтованими на результат людьми, які можуть працювати без особливого контролю і втручання з боку. Працівники типу ЕНРТ зазвичай піднімаються в своїй кар'єрі до керівних постів завдяки вродженій здатності легко спілкуватися з людьми на будь-якому рівні і робити на них вплив.

Фінанси: агент з питань інвестицій; фінансист-плановик; фахівець з економічного аналізу; фахівець з оцінки кредитоспроможності; біржовий маклер. Неабиякі здібності людей типу ЕНРТ знаходять широке застосування в світі фінансів. Їм подобається «робити гроші», люблять вони працювати і з грошима інших людей. Їх приваблює дух конкуренції, властивий цій сфері діяльності, вони легко і швидко беруть на себе відповідальність за прийняття рішення. Люди типу ЕНРТ користуються своєю здатністю передбачати тенденції і винаходити нові методи, щоб витягувати максимальну користь як для себе, так і для своїх клієнтів.

Консалтинг: фахівець в області бізнес-консалтингу; фахівець з питань менеджменту; консультант в галузі освіти; інструктор з питань управління; фахівець з кадрової політики.

Вузькі спеціальності: юрист (адвокат, прокурор); суддя; психолог; науковець (соціолог, викладач соціології), інженер-хімік.

ІНРТ

А. Якщо ваш тип особистості ІНРТ, то вам підходить така робота, яка:

1) дозволяє придумувати і розробляти оригінальні новаторські рішення проблем для того, щоб поліпшити функціонування існуючих суспільних систем; 2) дає вам можливість сконцентрувати свою енергію на проведенні в життя своїх ідей, діяти за планом або графіком в обстановці, де вашу старанність і завзятість оцінять по заслугах; 3) забезпечує вам співпрацю з іншими сумлінними людьми, яких ви цінуєте за їх високий професійний рівень, інтелект і знання; 4) створює таку обстановку, де до ваших ідей ставляться з довірою, дозволяють вам контролювати їх виконання на практиці; 5) дає вам можливість діяти незалежно, але періодично спілкуватися з невеликою групою інтелектуалів в обстановці, вільної від внутрішніх конфліктів; 6) забезпечує постійний приплив нової інформації, сприяючи тим самим підвищенню рівня ваших знань; 7) дає вам можливість досягти такого результату у своїй діяльності, який відповідав би, скоріше, вашим особистим високим вимогам, ніж бажанням інших людей; 8) не вимагає від вас повторюваних дій, особливо в дрібницях; 9) надає вам більший ступінь незалежності, можливість самостійно здійснювати контроль, а також сприятиме змінам, які можуть надати позитивний вплив на людей і події; 10) оцінюється виходячи із загальноприйнятих стандартів, а не за результатами конкурентної боротьби, і це саме по собі винагороджує ваші зусилля.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІНРТ.

Технічні професії: науковець; фахівець з комп'ютерних систем; інженер-конструктор; астроном; програміст; фахівець з планування заходів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища. Технічні області привертають до себе людей типу ІНРТ тим, що в них вони можуть задовольнити свій інтерес до логічних систем. Техніка надає їм можливість працювати з високими технологіями. Дуже часто, завдяки своїм творчим здібностям, ІНРТ стають винахідниками нових оригінальних систем.

Просвітництво: викладач університету; розробник навчального плану університету; адміністратор. Сфера вищої освіти набагато більш приваблива для людей типу ІНРТ, ніж, наприклад, початкова або середня школа, оскільки в ній зазвичай поєднуються складні педагогічні теорії і системи з більш загальними аспектами.

Розробка навчального плану університету і забезпечення його успішного виконання дозволяють людині типу ІНРТ вносити поліпшення в систему. Сфера вищої школи забезпечує людині типу ІНРТ можливість знаходитися з новою інформацією, а також спілкуватися з іншими інтелектуалами і тим самим підвищувати свій професійний рівень.

Медицина: психолог; психіатр; невропатолог; біоінженер; кардіолог; фармаколог. Багато людей типу ІНРТ знаходять задоволення в технологічних галузях медицини і домагаються в них великих успіхів. Ці галузі вимагають оволодіння надскладними системами і дозволяють ІНРТ працювати незалежно, без найменшого втручання ззовні.

Вузькі спеціальності: адвокат (адміністративне право); консультант з менеджменту; фахівець зі стратегічного планування; менеджер; суддя; політичний оглядач; інженер.

Творчі професії: письменник / журналіст; художник; винахідник; дизайнер; архітектор.

ЕНРД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНРД, то вам підходить така робота, яка:

1) надає можливість творчо підходити до вирішення проблем і винаходити нові, оригінальні методи; 2) дозволяє вам застосовувати новаторські ідеї для створення більш ефективних систем; 3) стимулює ваші творчі здібності, ваш талант імпровізатора, прагнення до професійного зростання і створює умови для того, щоб ваші зусилля були помічені й отримали гідну оцінку; 4) не дає вам нудьгувати, надихає вас і змушує діяти; 5) проводиться згідно логічному порядку і оцінюється на підставі об'єктивних і справедливих критеріїв, а не симпатій і антипатій окремої особистості; 6) дає вам можливість підвищувати свій професійний статус, посилювати особистий вплив, дозволяє часто спілкуватися з іншими впливовими людьми; 7) дозволяє вам знайомитися і постійно спілкуватися з різними людьми, особливо з тими, до кого ви відчуваєте повагу; 8) характеризується енергійною, швидко мінливою обстановкою, де прийняті вами рішення мають велике значення; 9) створює неформальну, неофіційну атмосферу, де ви можете користуватися великою свободою дій і розпоряджатися своїм часом, а також діяти відповідно до обставин; 10) дозволяє вам розробляти або ініціювати нові проєкти, але не вимагає від вас їх докладної розробки і поглиблення в деталі.

Політика: політичний діяч; партійний діяч, який займається організаційними питаннями (політичний менеджер); політолог; соціолог. Всі ці заняття дозволяють людям типу ЕНРД застосовувати свої ідеї, знання і винахідливість у надзвичайно насиченій енергією діяльності, такій, що швидко змінюється і має величезний вплив на життя, області життя. Люди типу ЕНРД можуть застосовувати на практиці свою здатність бачити появу і розвиток нових тенденцій, з'явлення нових проблем, зміни в суспільній свідомості і пристосовуватися до цих змін. ЕНРД люблять робити з різними людьми, але особливо їх приваблюють ті, хто має владу і вплив у суспільстві. Планування і розвиток: фахівець зі стратегічного планування; агент з продажу нерухомості; фахівець з розробки індивідуальних програм; посередник у питаннях, пов'язаних з інвестиціями; розробник комп'ютерних систем; менеджер з промислового дизайну.

Маркетинг: творчий директор по рекламі; фахівець з розробки планів маркетингу; фахівець зі зв'язків з громадськістю. Такі області діяльності, як маркетинг, реклама і зв'язки з громадськістю, дозволяють людям типу ЕНРД входити в контакт з іншими творчими особистостями, розробляти ідеї і застосовувати їх на практиці. Їх приваблює динамічний і блискучий світ суспільних відносин і реклами, саме тут вони можуть за допомогою своєї чарівності пропагувати власні ідеї та концепції. Дослідження в області маркетингу дозволяють ЕНРД застосувати на практиці свою здатність визначати тенденції, а також стимулюють і задовольняють їх ненаситну допитливість і багату уяву.

Підприємництво: власник підприємства; винахідник; консультант з питань менеджменту; літературний агент; фотограф; власник ресторану, бару. ЕНРД – природжені підприємці. Людей цього типу приваблює передусім можливість створювати нову, гнучку робочу обстановку. Професії в області підприємництва часто вимагають залучення великої кількості людей, обмірковування нових ідей і підходів, оригінальних рішень, а також мають на увазі певний ризик. Проєкти часто плануються у великих масштабах, потребують значних коштів та участі впливових людей.

ІНРД

А. Якщо ваш тип особистості ІНРД, то вам підходить така робота, яка:

1) надає вам можливість розробляти нові ідеї і піддавати їх критичному аналізу; 2) дозволяє вам зосередити увагу на творчій, теоретичній стадії процесу, а не на кінцевому результаті; 3) є випробуванням ваших здібностей і вимагає вирішення складних завдань, коли ви можете застосувати нетрадиційні методи і брати на себе ризик, щоб знайти оптимальні варіанти рішень; 4) дає вам можливість працювати самостійно, мати багато часу для того, щоб зосередитися і продумати свої ідеї до кінця; 5) дозволяє вам висувати власні вимоги до роботи і визначати, як ваші зусилля будуть оцінені і винагороджені; 6) проводиться в неформальній обстановці, позбавленої суворої регламентації, непотрібних правил, частих нарад; 7) дозволяє вам співпрацювати з невеликою групою шанованих вами людей - друзів і колег; 8) надає вам можливість постійно підвищувати свій професійний рівень і посилювати свій вплив, а також співпрацювати з іншими впливовими і процвітаючими людьми; 9) дозволяє вам розробляти новаторські ідеї та плани, обов'язки ж по їх виконанню і доведенню до практичних результатів доручати компетентним помічникам; 10) не вимагає від вас великих витрат часу на роботу.

Планування і розвиток: фахівець з розробки програмного забезпечення комп'ютерних систем; програміст; фахівець з дослідження та розвитку; фахівець з системного аналізу; фахівець з пошуку нових ринків збуту або створенню нових товарів. Область планування та розвитку надає людям типу ІНРД можливість проявити свої найкращі ділові якості: аналізувати проблеми, шукати нові та оригінальні рішення. Багато ІНРД воліють працювати в галузі науки і техніки, де перед ними відкривається можливість вивчати складні системи, способи виправлення помилок та усунення недоліків. Вони легко бачать структуру компанії, галузі промисловості або технології, створюють нові, більш ефективні методи роботи і роблять це з великим задоволенням.

Медицина / техніка: невропатолог; фізик; хірург (пластична хірургія); фармацевт; вчений: хімік / біолог. Такі області, як медицина і високі технології, дають можливість людям типу ІНРД проявити свої непересічні здібності і уміння поводитися з технічними засобами. Галузі, що швидко розвиваються, невропатологія і пластична хірургія також становлять великий інтерес для людей типу ІНРД, оскільки дозволяють їм знаходитися на передових рубіжах науки, займатися нововведеннями, які зазвичай пов'язані з певним ризиком. Фізика, хімія, біологія дають їм можливість мати справу зі складними концепціями, постійно вчитися новому і постійно задавати питання: «Що якщо?» Ці професії, особливо коли вони пов'язані з великою часткою дослідницької роботи, дозволяють ІНРД працювати незалежно, самостійно. В силу своєї складності і змагальності ці області діяльності привертають до себе інших обдарованих і інтелектуальних людей, спілкування з якими ІНРД знаходять для себе стимулюючим.

Вузькі спеціальності: адвокат; економіст; психолог / психоаналітик; фахівець з фінансового аналізу; архітектор; слідчий. Всі ці професії як би кидають виклик здібностям людини типу ІНРД, вони вимагають від нього ясного порозуміння. Академічна наука: археолог; математик; історик; філософ; викладач коледжу, що працює з аспірантами; дослідник; адміністратор факультету (коледжу).

Творчі професії: фотограф; письменник; художник; конференсьє / танцюрист.

ЕСРТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕСРТ, то вам підходить така робота, яка:

1) надає можливість діяти послідовно, дає вам час і ресурси для того, щоб зробити логічні висновки; 2) дозволяє вам застосувати всю свою майстерність у виконанні конкретних і чітких завдань і використовувати свої розумові здібності; 3) вимірюється і оцінюється на основі справедливих, логічних, зрозумілих і об'єктивних норм; 4) виконується в доброзичливій атмосфері в співтоваристві з іншими працьовитими і сумлінними людьми, які не заважають вам особистими проблемами і не вимагають, щоб ви ділилися з ними своїми емоціями; 5) реальна і відчутна, може здійснитися на практиці і дати конкретний результат; 6) ясно визначає обов'язки кожного і має чітку структуру службового підпорядкування; 7) дозволяє вам домагатися позитивних результатів у рамках встановленого порядку у визначені терміни; 8) здійснюється в обстановці стабільності та передбачуваності, але в той же час характеризується активними діями і участю в ній самих різних людей; 9) може виконуватися за участю інших людей, даючи вам можливість керувати їх діями; 10) дозволяє вам приймати рішення, нести певну відповідальність і впливати там, де прислухаються до вашої думки, рекомендацій і поважають ваш досвід.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСРТ.

Державна служба: поліцейський (інспектор у справах умовно засуджених); фахівець з торгівлі матеріальними цінностями (комп'ютерами, нерухомістю); директор бюро ритуальних послуг; кухар; військовослужбовець; страховий агент; державний службовець; охоронець. Ці професії дозволяють людям типу ЕСРТ працювати в конкретному світі, займатися реальними і відчутними справами. Багато хто з цих професій вимагають дотримання встановленого порядку, а також спілкування з представниками різних груп населення. Люди типу ЕСРТ воліють авторитетні посади, їм подобається керувати. Вони люблять торгувати чим-небудь конкретним, тобто, займатися роботою, яка дає негайний і відчутний результат.

Технічні спеціальності: інженер-механік; аудитор; генеральний підрядник; фермер; будівельник; фармацевт; технік по обладнанню. Всі ці професії вимагають від людей типу ЕСРТ здібностей до техніки й механіки. Кожна з них дозволяє їм зосередити свою увагу на зборі, узагальненні та аналізі фактичного матеріалу і робити з цього відповідні висновки. Кожна з цих професій вимагає гарної організованості, що завжди вітається людьми типу ЕСРТ, які воліють працювати в чітких і впорядкованих структурах. Люди типу ЕСРТ не виносять безладу і слабкою ефективності на виробництві.

Професії, пов'язані з управлінням: банківський службовець / службовець кредитної установи; керівник проєкту; керуючий справами; адміністратор; менеджер бази даних; агент з купівлі-продажу. Професії, пов'язані з управлінською діяльністю, гарні для людей типу ЕСРТ тим, що дозволяють їм зайняти впливові посади. З них виходять непогані керівники, тому що вони люблять віддавати розпорядження, приймати рішення і контролювати роботу інших. Вони поважають встановлений порядок. Менеджмент вимагає постійного спілкування з іншими людьми і здатності направляти, контролювати й оцінювати роботу інших. Вузькі спеціальності: зубний лікар; терапевт; біржовий маклер; суддя; адміністратор; учитель.

ICPT

А. Якщо ваш тип особистості ICPT, то вам підходить робота, яка:

1) є технічною і дозволяє вам проявити свою здатність добре запам'ятовувати факти і деталі і використовувати їх у своїй діяльності; 2) полягає в тому, щоб виробляти реальний продукт або послуги, користуючись розробленими раніше правилами і процедурами, що дозволить вам обрати для її виконання найбільш ефективні і логічні методи; 3) надає вам можливість діяти самостійно, проявляти неабиякі здібності, сконцентрувати сили і увагу на виконанні конкретних проєктів або завдань; 4) здійснюється в обстановці стабільності і традиційної організації, де від вас не вимагають йти на невиправданий ризик; 5) дає вам можливість отримати конкретні і вимірні результати, дотримуючись точних стандартів і норм; 6) характеризується ясно поставленими цілями і чіткою організаційною структурою; 7) дозволяє вам як слід підготуватися, перш ніж представляти свою роботу на суд людей; 8) дає вам можливість постійно підвищувати рівень відповідальності, де вас оцінюють по тому, як ви виконуєте свої обов'язки і як сприяєте спільній справі; 9) виконується в таких умовах, де високо цінуються ваші практичні поради та досвід; 10) дозволяє вам досягти поставлених цілей за умови достатнього забезпечення ресурсами і засобами.

Б. Професії, найбільш популярні серед ICPT.

Бізнес: адміністратор; бухгалтер; аудитор; менеджер / інспектор; фахівець з оперативного виготовлення документів (електронній обробці тексту); експерт, аналітик; страховий агент. Люди типу ICPT часто знаходять себе в професіях, пов'язаних з бізнесом, і домагаються чудових результатів там, де треба управляти системою і підтримувати її в повному порядку. Зазвичай вони воліють працювати в традиційних структурах, надають стабілізуючий вплив на всю діяльність організації. Вони люблять копітку роботу, де потрібно багато уваги. Перевіряючи рахунки, фінансові звіти, вони не пропустять жодної помилки. Працюючи менеджерами, вони забезпечують чіткий розподіл ролей та обов'язків. Часто вони віддають перевагу тій області бізнесу, яка має справу з конкретними товарами та послугами.

Медицина: психолог; психіатр; невропатолог; біоінженер; кардіолог; фармаколог. Багато людей типу ICPT знаходять задоволення в технологічних галузях медицини і домагаються в них великих успіхів. Ці галузі вимагають оволодіння надскладними системами і дозволяють ICPT працювати незалежно, без найменшого втручання ззовні.

Вузькі спеціальності: адвокат (адміністративне право); консультант з менеджменту; фахівець зі стратегічного планування; менеджер; суддя; політичний оглядач; інженер. Ці професії надають для людей типу ICPT вельми широкі можливості. Всі вони, окрім, мабуть, менеджера, вимагають схильності до дослідницької роботи та планування. Розробляючи довгострокові плани, стратегії розвитку систем, ICPT орієнтуються на майбутнє. Це допомагає їм домагатися своїх цілей, діючи послідовно і логічно. Менеджер типу ICPT часто із задоволенням працює у відносно невеликих організаціях, де інші співробітники в чомусь схожі на нього. Якщо персонал не вимагає пильної уваги і контролю за своєю діяльністю і взаєминами, то менеджер типу ICPT, швидше за все, буде задоволений своїм місцем роботи.

Творчі професії: письменник / журналіст; художник; винахідник; дизайнер; архітектор.

ЕСЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕСЦТ, то вам підходить така робота, яка: 1) дає вам можливість встановлювати і підтримувати теплі і щирі взаємини з іншими людьми і своїми конкретними діями намагатися поліпшити якість їх життя; 2) має практичне значення, дає вам час навчитися необхідним прийомам, відточити свою майстерність; 3) дозволяє вам контролювати дії, працюючи з іншими людьми заради спільної мети; 4) ставить перед вами чіткі завдання і оцінюється відповідно до загальноприйнятих і ясно сформульованих критеріїв; 5) виконується в атмосфері співпраці, де немає місця конфліктам між колегами, непорозумінням з контролерами, клієнтами, пацієнтами т. ін.; 6) дозволяє вам приймати рішення і стежити, щоб вони неухильно виконувалися; 7) надає вам можливість спілкуватися з іншими людьми і відчувати свою значимість в процесі прийняття рішень; 8) дозволяє вам так організувати час і дії (свої та оточуючих), що це забезпечує ефективне виконання обов'язків; 9) проводиться в обстановці, де люди з готовністю надають вам підтримку, де ви ставитеся до своїх колег як до друзів; 10) виконується в рамках усталеної структури, де порядок підпорядкованості відомий і зрозумілий і де поважають начальство.

Б. Професії для ЕСЦТ. Охорона здоров'я: сімейний лікар; медсестра; зубний лікар; секретар в медичному закладі; логопед; окуліст. Освіта: вчитель початкової школи; вчитель в системі спеціального навчання; викладач домашньої економіки; спеціаліст з охорони дитинства; тренер. Соціальні послуги: працівник соціальної сфери; працівник місцевих благодійних організацій; релігійний просвітитель; консультант; священник, служитель церкви, равин. Як правило, люди типу ЕСЦТ беруть активну участь у житті своєї громади і часто добровільно пропонують свої послуги різним громадським організаціям. Не дивно, що часто вони знаходять задоволення в тих професіях, де їм доводиться займатися тим же, що і у вільний час. Особиста участь у громадській роботі - ось що приваблює багатьох ЕСЦТ. Вони легко зав'язують знайомства, виступають перед публікою, тому такі професії, як консультант, релігійний просвітитель або служитель церкви, є найвищою мірою привабливими для цих людей. Будучи за природою схильними до консерватизму і підтримці традицій, ЕСЦТ із задоволенням працюють в умовах соціально стабільної організації, де можуть допомагати людям у надзвичайних ситуаціях

Бізнес: агент з нерухомості / брокер; особистий представник в банку; фахівець з телемаркету; власник магазину / продавець магазину; секретар, провідний прийом відвідувачів, реєстратор, порт'є. Світ бізнесу надає людям типу ЕСЦТ можливість мати великі знайомства і проявляти свою працьовитість для досягнення цілей. Їм до душі активність і швидкий темп, властивий цій області діяльності, подобається спілкуватися з покупцями, клієнтами. Якщо бізнес вимагає спілкування один на один (наприклад, справи, пов'язані з нерухомістю або наданням банківських послуг приватній особі), то тут багато ЕСЦТ домагаються великих успіхів тому, що ними рухає прагнення встановити конструктивні відносини з оточуючими і підтримувати їх. Такі області, як реклама і маркетинг, вимагають особливого уміння спілкуватися з оточуючими, ніж багато люди типу ЕСЦТ володіють досконало. Сфера послуг: представник служби захисту прав споживачів; директор бюро ритуальних послуг; перукар / косметолог; службовець аеропорту; адміністратор (в ресторані, готелі); постачальник продуктів. Канцелярська робота: секретар; реєстратор; конторський службовець; бухгалтер; секретар-друкарка.

ІСЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ІСЦТ, то вам підходить така робота, яка:

1) вимагає великої спостережливості і ретельності і дозволяє проявити свою здатність добре запам'ятовувати факти і подробиці; 2) дає вам можливість мати справу з практичною діяльністю, спрямованою на допомогу людям, вимагає акуратності й уваги до деталей; 3) дозволяє вам проявити співчуття і діяти згідно вашим переконанням; залишатися за сценою, але отримувати справедливую оцінку своїй працьовитості; 4) виконується в рамках традиційної, стабільною, впорядкованої структури, яка націлена на практичні результати; 5) вимагає дотримуватися встановленого порядку, використовувати практичний досвід і доводити почате до кінця ретельно і організовано; 6) надає вам можливість всю свою енергію концентрувати на одному проєкті або одній людині; надавати послуги або виробляти товари, що мають видимі, конкретні результати; 7) надає вам окреме робоче місце і можливість концентрувати свою увагу на завданні протягом тривалого часу, з мінімальними перешкодами; 8) дозволяє вам спілкуватися один на один з тими, кому ви хочете допомогти, а також з людьми, які розділяють ваші цінності і переконання; 9) вимагає від вас організованого і ефективного виконання завдання; 10) дозволяє не занадто часто представляти свою роботу на оцінку, а також дає достатньо часу, щоб ретельно підготуватися до звіту.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСЦТ.

Медицина: сімейний лікар; медсестра; медичний технік; стоматолог; фізіотерапевт; фахівець з торгівлі медичним обладнанням; адміністратор установи з охорони здоров'я; дієтолог.

Всі ці професії дозволяють людині типу ІСЦТ працювати там, де вона може надавати конкретний вплив на інших людей. Багато хто з цих професій вимагають безпосереднього контакту з клієнтами (пацієнтами) один на один; люди типу ІСЦТ люблять надавати конкретну, практичну допомогу. Ці професії дозволяють ІСЦТ працювати відносно незалежно в рамках традиційної, організованої системи. Область медицини надає людям типу ІСЦТ прекрасну можливість використовувати свої здібності, технічні знання та навички, а також встановлювати особисті зв'язки з іншими людьми.

Соціальні послуги / дослідна робота: фахівець з дошкільного навчання / вчитель початкової школи; бібліотекар / архівіст; хранитель музею, фонду, бібліотеки т. ін.; адміністратор в галузі освіти; працівник соціальної сфери; консультант; релігійний просвітитель; фахівець, що здійснює нагляд за умовно звільненими.

Допоміжні професії у сфері бізнесу: секретар; начальник канцелярії; представник служби захисту прав споживача; оператор комп'ютера; бухгалтер.

Інші професії: дизайнер інтер'єрів; електрик; продавець; спеціаліст з реклами модних товарів; господар готелю; охоронець / сторож.

Всі ці професії, на перший погляд, ніяк не пов'язані один з одним, проте у них багато спільного. Кожна з них вимагає від людини роботи з конкретними речами, що мають відношення до повсякденного життя. Дизайнер типу ІСЦТ проявляє свій естетичний смак і прагне задовольнити побажання клієнта. Ця робота потребує уваги до деталей і здатності до співпраці з клієнтами.

ІСРД

А. Якщо ваш тип особистості ІСРД, то вам підходить така робота, яка:

1) дозволяє використовувати наявні у вашому розпорядженні ресурси та кошти найбільш ефективно; 2) дає вам можливість показати свою майстерність і вдосконалювати її, особливо технічні навички і уміння поводитися з інструментами; 3) дозволяє вам застосувати свої технічні знання та навички на практиці і бачити, які логічні принципи лежать в основі вашої діяльності; дає вам можливість самому самостійно виявляти помилки, виправляти недоліки і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення; 4) ставить перед вами завдання і визначає напрями, дає можливість діяти доцільно і мати справу з конкретними і практичними речами; 5) характеризується жвавістю і активністю і надає вам певну ступінь незалежності, а також часто дозволяє залишати приміщення і працювати на повітрі; 6) не сковує вас традиційними нормами і правилами; ви можете взяти участь у вирішенні будь-якої кризи при виникненні непередбачених ситуацій, які виникають досить часто; 7) дозволяє вам працювати самостійно; ваші дії піддаються мінімальному контролю і від вас не потребують ретельного контролю за роботою інших; 8) залишає вам час для своїх особистих захоплень; 9) не змушує вас нудьгувати і не вимагає постійно великої віддачі сил; 10) не вимагає повторення одних і тих же дій.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСРД.

Професії, пов'язані з ризиком: поліцейський; автогонщик; пілот; фахівець з озброєння; мисливець; розвідник; судовий виконавець; пожежник. Професії, пов'язані з ризиком, привабливі для людей типу ІСРД тим, що надають їм можливість уникнути організацій з жорсткою структурою і численними обмеженнями. Вони добре діють в непередбачуваних ситуаціях, вміють швидко оцінювати наявні в їхньому розпорядженні ресурси і приймати відповідні заходи. Вони добре працюють самостійно, але при необхідності можуть бути цінними членами команди. Люди типу ІСРД, як правило, добре розбираються в інструментах або в спеціальній техніці, їм подобається багато часу проводити на відкритому повітрі, вони люблять активні фізичні дії.

Технічні професії: фахівець з медичної техніки; програміст; інженер електрик; асистент стоматолога. Люди типу ІСРД часто знаходять задоволення в технічних областях, тому що їх цікавить, що як працює і чому. Вони, як правило, прекрасно проявляють себе в області механіки, бо відрізняються спостережливістю й хорошою пам'яттю. Зазвичай вони спритно і вміло працюють руками, їм подобається робити те, що є для них постійним джерелом сенсорних відчуттів. Гарну службу їм надає здатність до логічного аналізу, якщо вони беруть як основу факти, зібрані ними за допомогою своїх п'яти органів чуття.

Бізнес / фінанси: агент по матеріально-технічному постачанню; банкір; фахівець в області ринку цінних паперів; економіст; секретар у суді. Ремесла: фермер; механік; тренер; столяр / тесля; майстер з ремонту комп'ютерів; продавець автомобільних запчастин; художник по рекламі. Незалежність і можливість працювати руками часто залучають людей типу ІСРД до різних ремесел. Вони воліють завдання реальні і конкретні, ті, що дають їм можливість проявити свою майстерність. З особливою ретельністю вони працюють над проектами, які повністю поглинають їх інтерес, наприклад якщо вони люблять спорт, то віддадуть перевагу професії тренера або спортивного інструктора, будь-якій іншій роботі в цій галузі. Зробити своє захоплення професійною кар'єрою - ось шлях до успіху для людей типу ІСРД.

ЕСЦД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНЦД, то вам підходить робота, яка:

1) дозволяє вам вчитися на практичному досвіді, дає можливість шукати вирішення проблем за допомогою фактів і властивого вам здорового глузду; 2) дозволяє вам особисто брати участь у вирішенні завдань, працювати безпосередньо з клієнтом; 3) надає вам можливість активно спілкуватися з широким колом людей, відрізняється різноманітністю, жвавістю; 4) вимагає вміння керувати людьми, справлятися з конфліктними ситуаціями, здатності знімати напругу, згуртовуючи інших, даючи їм орієнтири; 5) дозволяє вам одночасно вести кілька проєктів або брати на себе кілька обов'язків, особливо ті з них, де потрібна проявити свій естетичний смак; 6) надає вам можливість взаємодіяти з іншими товаришескими, легкими людьми, які поділяють ваш оптимізм, енергію і реальний погляд на речі; 7) дозволяє вам займатися проєктами, які можуть негайно принести користь і враховувати потреби оточуючих людей; 8) проводиться в дружній і неформальній обстановці, позбавленої прихованих підводних течій; 9) не залишає непоміченими вашу працьовитість і хороші наміри; 10) не дає вам нудьгувати, повна несподіванок, сюрпризів і не скута бюрократичними правилами та обмеженнями.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ЕСЦД, звертаємо вашу увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ЕСЦД і пояснюємо, чому це так. Природно, список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Освіта: вчитель молодших класів; вихователь дошкільнят; співробітник установи з охорони дитинства; тренер.

Охорона здоров'я / сфера соціальних послуг: медсестра «Швидкої допомоги»; ветеринар; працівник сфери соціальних послуг; інструктор школи собаківництва.

Індустрія розваг: фотограф; кінопрод'юсер; музикант; артист: танцюрист, комік; антрепренер, імпресаріо; організатор свят та інших заходів; агент туристичного бюро.

Люди типу ЕСЦД люблять розважати оточуючих і як професіонали, і просто в колі друзів. Як правило, вони володіють хорошим естетичним смаком, гостро відчують все нове і красиве. Деякі люди цього типу люблять виступати самі, іншим подобається просто обертатися в артистичному світі - в цьому збуджуючому, мінливому світі індустрії розваг. ЕСЦД люблять подорожувати, з них виходять хороші туристичні агенти, тому що вони вміють вислухати клієнта, зрозуміти, як людина бажає провести свою відпустку, і не шкодують сил, щоб знайти для неї відповідний варіант. Вони чудово можуть займатися кількома справами відразу і часто знаходять задоволення в такій професії, як організатор свят.

Бізнес: агент з продажу нерухомості; фахівець зі зв'язків з громадськістю; продавець в магазині; збирач коштів у якийсь фонд; посередник при залагодженні трудових конфліктів; секретар, провідний прийом відвідувачів; реєстратор; порт'є.

Сфера послуг: службовець аеропорту, супроводжуючий пасажирів до літака; секретар / реєстратор; офіціант; розпорядник в ресторані (готелі); аранжувальник квітів.

ІСЦД

А. Якщо ваш тип особистості ІСЦТ, то вам підходить така робота, яка:

- 1) не суперечить вашим внутрішнім переконанням; якими ви дорожите і в які хочете вкласти свою енергію і талант;
- 2) відбувається в дружній обстановці, в атмосфері взаємодопомоги, де на вас дивляться як на людину, яка вміє працювати в команді (якщо мова йде про колективну роботу) і не підведе;
- 3) вимагає особливої уваги до деталей; дозволяє мати справу з конкретними, корисними і практичними речами;
- 4) надає можливість працювати незалежно, але поряд з людьми, сумісними за характером; які не пов'язують вас надмірними обмеженнями, правилами або встановленим порядком операцій;
- 5) дозволяє вам проявляти гнучкість, але в той же час залишатися вірним своїм переконанням, а також бачити мету і конкретні результати своїх зусиль;
- 6) надає вам можливість проявити смак і естетичне чуття і зробити так, щоб оточуючі відчували себе в такій обстановці вільно і зручно;
- 7) проводиться в доброзичливій обстановці, де ви можете розраховувати на допомогу і самі надавати її і де майже не буває конфліктів між співробітниками;
- 8) дає вам можливість духовно рости і розвиватися в рамках діяльності, яку ви вважаєте важливою;
- 9) дозволяє вам вирішувати проблеми на місці і негайно;
- 10) не вимагає від вас регулярно виступати перед публікою, вести за собою велику групу людей, яких ви погано знаєте, або ж давати негативні відгуки.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ІСЦД, звертаємо вашу увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ІСЦД, і пояснюємо, чому це так. Природно, список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Ремесла / мистецтво: модельєр одягу; тесляр, столяр; ювелір; садівник; майстер з виготовлення гобеленів; гончар; художник; танцівник; дизайнер інтер'єрів / ландшафтний архітектор; шеф повар.

Медицина: фізіотерапевт; масажист; помічник дантиста; рентгенолог; асистент лікаря; асистент ветеринара; фахівець з догляду за тваринами / інструктор з навчання тварин.

Технічні професії: оператор комп'ютера; топограф / геодезист; лісник; ботанік; геолог; механік.

Люди типу ІСЦД часто воліють ті професії, які мають справу з фактами, а не з теоріями. Вони схильні частіше користуватися практичними навичками. Можливість проводити багато часу на відкритому повітрі також приваблює людей типу ІСЦД, вони вітають зміни і різноманітність у своїй роботі.

Сфера послуг: диспетчер екстреної лінії зв'язку; вчитель в початковій школі; охоронець порядку; комірник; офіціант; косметолог. Канцелярська робота: реєстратор; секретар; друкарка; адміністратор.

ЕСРД

А. Якщо ваш тип особистості ЕСРД, то вам підходить така робота, яка: 1) надає вам можливість заводити нові знайомства і невимушено спілкуватися з багатьма людьми; щодня ставить перед вами нові та цікаві завдання; 2) дозволяє вам проявити свою гостру спостережливість і здатність запам'ятовувати факти; 3) дає вам можливість проявити свою здатність у вирішенні проблем, використовуючи практичний досвід, і потім піддавати ці рішення критичному аналізу, щоб вибрати з них оптимальний варіант; 4) характеризується активними діями, повна несподіванок і сюрпризів, де все відбувається швидко і де ви можете ризикувати і бути готовим до будь-якого повороту подій; 5) дозволяє вам вирішувати непередбачені проблеми, використовуючи оригінальні методи, і дає можливість успішно справлятися з виникаючими проблемами і знаходити задоволення в прийнятому рішенні; 6) проводиться в обстановці, вільної від обмежень і правил, дає можливість співпрацювати з іншими практичними і енергійними людьми і дозволяє після виконання завдання повністю розпоряджатися своїм вільним часом; 7) дозволяє діяти так, як ви вважаєте за потрібне, а не пристосовуватися до вже існуючих норм; 8) вимагає практичності і логіки, неабияких розумових здібностей, щоб знаходити неполадки або помилки в логіці системи і виправляти їх на місці; 9) при виникненні кризової ситуації надає вам можливість діяти незалежно за обставинами; 10) дозволяє займатися конкретними речами і конкретними людьми, а не теоріями та ідеями; ваші зусилля спрямовує на виробництво матеріального продукту або надання послуги.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСРД.

Державна служба / професії, пов'язані з ризиком: пожежник; охоронець порядку детектив; медпрацівник з середньою освітою; пілот; слідчий. Фінанси: фахівець зі складання особистих фінансових планів; аудитор; біржовий маклер; банкір; інвестор; спеціаліст зі страхування продажів. Сфера фінансів також становить інтерес для людей типу ЕСРД, оскільки характеризується швидкими змінами ситуації і вимагає готовності йти на певний ризик. Пристрасть до гострих відчуттів і ризику означає, що ці люди успішно грають на біржі. Вони дивляться на життя реально і практично, люблять такі професії, де можна вирішувати різноманітні завдання, навіть якщо це означає пошук неординарних методів. Багато професій, що пов'язані з фінансами, вимагають активного спілкування з людьми, а дружелюбність ЕСРД допомагає їм спілкуватися з незнайомими людьми і набувати нових клієнтів. Сфера розваг / спорт: службовець бюро подорожей; танцюрист; репортер; професійний спортсмен / тренер. імпресаріо; спортивний коментатор; бармен; аукціоніст.

Всі професії, пов'язані з індустрією розваг, надають прекрасну можливість для людей типу ЕСРД повеселитися самим, що є однією з головних вимог до роботи. ЕСРД воліють ту роботу, яка дає їм шанс проявити свою активність і жвавість характеру. Це природжені імпресаріо, проте вони не проти випробувати хвилювання і збудження, виступаючи на сцені. Багато ЕСРД є завзятими спортивними уболівальниками і добиваються великих успіхів в таких професіях, де центральне місце займає спорт. Вони люблять перебувати в гущі подій, з них виходять чарівні бармени і наполегливі аукціоністи, володіють даром переконання.

Ремесла: фермер; тесляр, столяр; художник (майстер прикладних жанрів); підрядник; будівельник; шеф повар.

Бізнес: підприємець; брокер / агент з продажу нерухомості; землевпорядник; оптовик; роздрібний торговець (продавець магазину).