Міністерство освіти і науки України

ЛЬ В ІВ С Ь К И Й Н А Ц ІО Н А Л Ь Н ИЙ УН ІВ Е Р С ИТ ЕТ ІМ Е Н І ІВ АН А ФР А НК А

Факультет міжнародних відносин Кафедра міжнародних економічних відносин

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Навчально-методичні матеріали для студентів**

**спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»**

(освітня програма «Міжнародний менеджмент»)



Львів – 2023

Навчально-методичні матеріали уклала: к. е. н., доц. **Приходько Ірина Валеріївна**

Навчально-методичні матеріали рекомендовано для публікації на веб-сторінці кафедри міжнародних економічних відносин факультету міжнародних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка

<https://intrel.lnu.edu.ua/department/mizhnarodnyh-ekonomichnyh-vidnosyn> (Протокол засідання кафедри № 05 від 04 грудня 2023 р.).

Aдpeca кaфeдpи міжнapодних eкономіuних відноcин:

вул. Cічових Cтpільців 19, кімн. 305,

Львів 79000,

тeл. +380322- 2394781

# ВСТУП

Дисципліна «Актуальні проблеми удосконалення управління ЗЕД» є вибірковою дисципліною зі спеціальності міжнародні економічні відносини для освітньої програми «Міжнародний менеджмент», яка викладається в першому семестрі для студентів першого року магістратури денної форми навчання в обсязі 4 кредитів ECTS.

Навчальну дисципліну розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання для того щоби використовувати принципи зовнішньоекономічної діяльності на практиці. Тому у курсі висвітлено сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Розкрито основні операції зовнішньоекономічної діяльності, в умовах впливу зовнішнього бізнес-середовища на діяльність вітчизняних суб’єктів господарювання. Висвітлені питання обліку та аналізу операцій з іноземною валютою, розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності. Детально розглянуті питання експорту та імпорту товарно-матеріальних цінностей та послуг, особливості обліку бартерних операцій з давальницькою сировиною.

У курсі висвітлено сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Розкрито основні операції зовнішньоекономічної діяльності, в умовах впливу зовнішнього бізнес-середовища на діяльність вітчизняних суб’єктів господарювання. Висвітлені питання обліку та аналізу операцій з іноземною валютою, розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності. Детально розглянуті питання експорту та імпорту товарно-матеріальних цінностей та послуг, особливості обліку бартерних операцій з давальницькою сировиною.

Після вивчення курсу студенти повинні  
знати:

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

вміти: приймати та реалізовувати управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності; вести співпрацю з посередниками на зовнішніх ринках; визначати ефективність ЗЕД підприємства.

**Зміст**

1. Опис навчальної дисципліни
2. Загальні положення щодо вивчення дисципліни
3. Програма навчальної дисципліни **«**Актуальні проблеми удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності**»**
4. Зміст лекції та практичних занять
5. Рекомендована література та використані джерела
6. Питання на залік
7. Критерії оцінювання

# Опис навчальної дисципліни

# СХЕМА КУРСУ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | |
| Усього | у тому числі | | |
| л | п | сp |
| Moдyль **1** | | | | |
| Змістoвний Мoдyль **1.** | | | | |
| Tема 1. Планування ЗЕД підприємств | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Tема 2. Організування зовнішньоекономічної діяльності підприємств | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Tема 3. Облік розрахункових операцій у ЗЕД | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Tема 4. Облік бартерних операцій та операцій з давальницькою сировиною | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Разом - модуль 1 | 60 | 8 | 8 | 44 |
| Змістoвний Мoдyль **2.** | | | | |
| Tема 5. Управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Tема 6. Мотивування працівників у сфері ЗЕД | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Tема 7.Антикризовий менеджмент у ЗЕД | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Тема 8. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД | 15 | 2 | 2 | 11 |
| Разом - модуль 2 | 60 | 8 | 8 | 44 |
| Усього годин | 120 | 16 | 16 | 88 |

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тиждень** | **Тема, план, короткі тези** | **Форма**  **діяльності** | **Літера**  **тура** | **Завдання, год.** | **Термін виконання** |
| 1 | **Тема 1. Планування ЗЕД підприємств**  1.Сутність і види планування  2. Стратегічне планування  3. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності | Лекція | 1-9  Доп. 1,7 | 2 | 1 тиждень |
| 2 | **Тема 1. Планування ЗЕД підприємств**  1.Сутність і види планування  2. Стратегічне планування  3. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності | Семінар | 1-9  Доп. 1,7 | 2 | 1 тиждень |
| 3 | **Тема 2. Організування ЗЕД підприємств (2 год.)**  1.Організаційна структура управління ЗЕД підприємства  2.Відділ зовнішньоекономічної діяльності  3.Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функції  4.Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності | Лекція | 1-9  Доп. 1, 2 | 2 | 1 тиждень |
| 4 | **Тема 2. Організування ЗЕД підприємств (2 год.)**  1.Організаційна структура управління ЗЕД підприємства  2.Відділ зовнішньоекономічної діяльності  3.Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функц4.Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності | Семінар | 1-9  Доп. 1,2 | 2 | 1 тиждень |
| 5 | **Тема 3. Облік розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності (2 год.)**  1.Форми безготівкових розрахунків, які використовують у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відображення в обліку записів щодо форм безготівкових розрахунків  2.Кредити банків-резидентів, кредити банків-нерезидентів  3.Облік розрахунків за податками й обов’язковими платежами у сфері зовнішньоекономічної діяльності  4.Розрахунки у безготівковій іноземній валюті. Розрахунки в готівковій іноземній валюті | Лекція | 1-9  Доп. 2, 7 | 2 | 1 тиждень |
| 6 | **Тема 3. Облік розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності (2 год.)**  1.Форми безготівкових розрахунків, які використовують у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відображення в обліку записів щодо форм безготівкових розрахунків  2.Кредити банків-резидентів, кредити банків-нерезидентів  3.Облік розрахунків за податками й обов’язковими 1-9платежами у сфері зовнішньоекономічної діяльності  4.Розрахунки у безготівковій іноземній валюті. Розрахунки в готівковій іноземній валюті | Семінар | 1-9  Доп. 2, 7 | 2 | 1 тиждень |
| 7 | **Тема 4. Облік бартерних операцій та операцій з давальницькою сировиною (2 год.)**  1.Облік бартерних операцій  2.Облік операцій з давальницькою сировиною, яку переробляє підприємство-резидент. | Лекція | 1-9  Доп. 2,4 | 2 | 1 тиждень |
| 8 | **Тема 4. Облік бартерних операцій та операцій з давальницькою сировиною (2 год.)**  1.Облік бартерних операцій  2.Облік операцій з давальницькою сировиною, яку переробляє підприємство-резидент. | Семінар | 1-9  Доп. 2,4 | 2 | 1 тиждень |
| 9 | **Тема 5. Управлінські рішення у ЗЕД (2 год.)** 1. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях 2. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД  3. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності  4. Характеристика управлінських рішень | Лекція | 1-9  Доп.7,9 | 2 | 1 тиждень |
| 10 | **Тема 5. Управлінські рішення у ЗЕД (2 год.)** 1. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях 2. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД  3. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності  4. Характеристика управлінських рішень | Семінар | 1-9  Доп. 7,9 | 2 | 1 тиждень |
| 11 | **Тема 6. Мотивування працівників у сфері ЗЕД (2 год.)** 1. Сутність управління персоналом 2. Стратегія управління персоналом  3. Мотивація працівників відділу ЗЕД | Лекція | 1-9  Доп. 5,7 | 2 | 1 тиждень |
| 12 | **Тема 6. Мотивування працівників у сфері ЗЕД (2 год.)** 1. Сутність управління персоналом 2. Стратегія управління персоналом  3. Мотивація працівників відділу ЗЕД | Семінар | 1-9  Доп. 5,7 | 2 | 1 тиждень |
| 13 | **Тема 7. Антикризовий менеджмент (2 год.)**  1. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.  2. Діагностування кризових явиш у сфері ЗЕД.  3.Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД  4. Види криз | Лекція | 1-9  Доп.6,7 | 2 | 1 тиждень |
| 14 | **Тема 7. Антикризовий менеджмент (2 год.)**  1. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.  2. Діагностування кризових явиш у сфері ЗЕД.  3.Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД  4. Види криз | Семінар | 1-9  Доп. 6,7 | 2 | 1 тиждень |
| 15 | **Тема 8. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД (2 год.)**  1. Способи управління ЗЕД компанією  2. Процес стратегічного контролю | Лекція | 1-9  Доп. 2,6 | 2 | 1 тиждень |
| 16 | **Тема 8. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД (2 год.)**  1. Способи управління ЗЕД компанією  2. Процес стратегічного контролю | Семінар | 1-9  Доп. 2,6 | 2 | 1 тиждень |

**Тема 1. Планування ЗЕД підприємств (2 год.)**

**1.Сутність і види планування**

**2. Стратегічне планування**

**3. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**

**Планування на підприємстві (внутрішньофірмове планування)** – це процес прогнозування, розробки та встановлення на підприємстві системи кількісних та якісних показників його розвитку, що визначає темпи, пропорції, тенденції розвитку даного підприємства та сприяє вибору найбільш сприятливих шляхів до досягнення цілей.

**Система планування для підприємства** включає кілька елементів, серед яких можна виділити:

* **види планів** , які розрізняють за періодом, об’єктом планування та процесом. За часом розрізняють перспективне, середньострокове, короткострокове планування. Об’єктом — планування діяльності фірми, планування окремого бізнесу, планування ресурсів (наприклад, чисельності персоналу, матеріальних ресурсів та ін.). У процесі можна назвати планування інвестиційної діяльності, розробки дослідницьких і проектних робіт (включає розробку товарів, технологічних процесів тощо.);
* **методи та моделі планування** . Застосування цих методів залежить від виду планування, наявності необхідної інформації та об’єкта планування;
* **технічні засоби** ;
* **персонал, зайнятий у плануванні** . Сучасний підхід до розробки плану вимагає участі у цьому окрім фахівців із планування лінійних менеджерів усіх рівнів. Також до процесу планування залучаються фахівці інших функціональних підрозділів, наприклад, з матеріально-технічного постачання, кадрових служб, фінансів та ін.

**Перспективне планування** може реалізовуватися однією з двох методологій (підходів) — стратегічне чи довгострокове планування.

**Короткострокове планування** – розробка плану на період від зміни (напівзміни) до одного кварталу. Цей вид плану реалізується як оперативно-календарного плану (оперативно-производственного плану). Об’єктом планування виступає робоче місце та виробничий підрозділ. Методи, що застосовуються, — кількісні. Розроблені показники – натуральні.

Особливим видом плану виступає бізнес-план — техніко-економічне обґрунтування заходів, що розробляються та реалізуються. Залежно від масштабів розрізняють:

* стратегічний, наприклад, обґрунтування інвестиційного проекту;
* середньостроковий, наприклад, обґрунтування застосування нового програмного продукту;
* короткостроковий, наприклад, обґрунтування раціоналізаторської пропозиції.

Процес планування може здійснюватися за одним із трьох підходів:

* централізований;
* децентралізований;
* змішаний.

**Централізований підхід розробки плану** передбачає таку процедуру. Топ-менеджмент фірми за методичної та функціональної підтримки департаменту з планування (фахівців із планування) розробляє цілі (завдання) на майбутній період. Наступним кроком є ​​розробка заходів щодо реалізації цих цілей (завдань) та складання бюджетів щодо їх забезпечення: матеріального, трудового, фінансового тощо. На наступних кроках цілі (завдання) конкретизуються кожного конкретного підрозділи з наданням необхідних ресурсів і коштів. Централізований підхід дозволяє забезпечити:

* зміна масштабів підрозділів відповідно до цілей (завдань) фірми;
* надання ресурсів та коштів підрозділам відповідно до поставлених цілей (завдань);
* збалансоване зростання всіх підрозділів фірми.

До недоліків централізованого підходу відносять такі явища:

* менеджмент підрозділів не бере участь у розробці як планів фірми, так і планів підрозділів, тому не може виявити своєї ініціативи та свого таланту;
* не завжди враховується особливість діяльності та процесів підрозділів, що може призводити до дисфункціональних конфліктів між підрозділами та між менеджментом підрозділів та менеджментом фірми;
* соціально-психологічний клімат фірми (організаційна культура фірми) не привабливий для молодих менеджерів та фахівців, тому можуть виникнути труднощі з формуванням кадрового резерву, а отже, і з ротацією кадрів.

**Децентралізований підхід до планування** за своєю є протилежністю централізованого підходу. За децентралізованого підходу мети (завдання) розробляє менеджмент підрозділів.

Саме він визначає і обсяг ресурсного забезпечення. Після цього на топ-рівні фірми робиться зведений план організації виходячи з цілей (завдань) підрозділів; бюджети ресурсів та коштів також є сумою відповідних бюджетів підрозділів. До переваг децентралізованого підходу відносять такі факти:

* враховуються особливості та інтереси підрозділів;
* менеджмент підрозділів має можливість проявити свій талант та здібності, що сприяє його професійному зростанню та зацікавленості у своїй діяльності;
* організаційна культура сприяє залученню молодих фахівців та менеджерів, це дозволяє фірмі формувати кадровий резерв.

До недоліків відносять таке:

* незбалансоване зростання підрозділів може призвести до неритмічної роботи фірми (підприємства) загалом;
* можливий перевитрата ресурсів та коштів при реалізації планів;
* кожен підрозділ по-своєму оцінює себе фірмі, тому виходить із власних інтересів. Такий підхід призводить до конфлікту цілей (завдань) і, відповідно, конфлікту між підрозділами.

**Методи планування:**

**Балансовий метод планування** — виявлення відповідності та забезпечення рівноваги у будь-яких явищах, подіях, показниках. p align=”justify”> Є базовим методом планування, так як дозволяє вирішувати основне завдання економіки – задоволення суспільних потреб в умовах обмежених ресурсів.

При застосуванні балансового методу відбувається, по-перше, пошук та ув’язування ресурсів під намічені потреби і, по-друге, їх порівняння за показниками витрат та результатів. У процесі досягнення балансу між бажаними цілями та наявними ресурсами можливе виявлення господарських резервів та джерел залучення ресурсів. Результатом цього процесу є встановлення матеріально-речових, вартісних і трудових пропорцій, відповідних цілям та завданням розвитку підприємства у вигляді системи внутрішньофірмових планів. Таким чином, забезпечується єдність та збалансованість усіх частин та розділів плану.

**Нормативний метод планування** — ґрунтується на використанні при розробці плану нормативної бази: встановлених, науково обґрунтованих та прийнятих підприємством (або законодавчо закріплених) обмежень за різними показниками та характеристиками його економічної діяльності.

Сутність нормативного методу планування полягає в тому, що на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховуються потреби суб’єкта господарювання в різних ресурсах і в їх джерелах.

Під нормою розуміється максимально допустима величина абсолютної витрати сировини, матеріалів, палива, енергії тощо. на виготовлення одиниці виробленої продукції (або виконання обсягу роботи) встановленої якості. Норматив — величина відносна, вона характеризує рівень використання знарядь і предметів праці, витрачання їх у одиницю площі, ваги, обсягу тощо. (Наприклад, показник фондовіддачі – випуск продукції на одиницю вартості основних фондів).

Норми та нормативи є результатом дослідження та аналізу факторів, результатів та тенденцій діяльності власного підприємства, а також інших підприємств, нормативно-правової бази. Найбільш значущими є:

* норми витрат живої праці: робочого часу на одиницю продукції, вироблення продукції за одиницю часу, обслуговування; нормативи чисельності;
* норми матеріальних витрат: питомі норми витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих виробів;
* нормативи використання знарядь праці (машин, устаткування, механізмів, споруд, інструментів);
* нормативи організації виробничих процесів: тривалість виробничого циклу, обсягів незавершеного виробництва, запасів сировини, матеріалів, палива;
* норми тривалості освоєння проектних потужностей;
* нормативи якості;
* фінансові нормативи: відсотки за кредитами, ставки податків тощо;
* маркетингові нормативи: ємність ринку, коефіцієнт еластичності попиту, норми витрат реклами тощо.

Усі перелічені вище норми і нормативи диференціюються:

* за періодом дії (перспективні, поточні, оперативні);
* характером регламентації (директивні, індикативні);
* за рівнем диференціації (операційні, подетальні, вузлові, на виріб);
* за масштабом застосування (цехові, заводські, галузеві, типові);
* за належністю до сфер застосування (основні, допоміжні, невиробничі).
* **Розрахунково-аналітичний метод планування** полягає в тому, що на основі аналізу досягнутої величини показника, що приймається за базу, та індексів його зміни у плановому періоді розраховується планова величина цього показника.
* Цей метод планування широко застосовується у випадках, коли відсутні техніко-економічні нормативи, а взаємозв’язок між показниками може бути побічно, з урахуванням аналізу їх динаміки і зв’язків. Найчастіше в основі цього методу лежить експертна оцінка або метод факторного аналізу .

### Економіко-математичні методи у плануванні

**Економіко-математичне моделювання в плануванні** — визначення взаємозв’язку в кількісному вираженні між запланованими показниками та факторами, що їх визначають. Являє собою точно математичний опис економічного процесу, тобто. опис факторів, що характеризують структуру та закономірності зміни даного економічного явища за допомого математичних символів та прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків тощо).

Розробка планового показника у разі використання економіко-математичного моделювання здійснюється за алгоритмом:

* збираються звітні дані базового періоду;
* розробляється економіко-математична модель планового показника;
* на основі економіко-математичної моделі здійснюється прогнозування планового показника та аналізуються його різні варіанти;
* проводиться експертна оцінка результатів;
* приймається планове рішення (вибирається один із варіантів планового показника).

**Мережеве планування** – метод, при якому використовується графічне моделювання планованого комплексу виконуваних робіт, що відображає їх логічну послідовність, існуючий взаємозв’язок і заплановану тривалість, а потім оптимізація моделі за двома критеріями:

* мінімізація часу виконання комплексу запланованих робіт при заданій вартості проекту;
* мінімізація вартості всього комплексу робіт за заданого часу виконання проекту.

Для оптимізації мережного графіка використовуються два методи.

1. **p align=”justify”> Метод критичного шляху** дозволяє розрахувати можливі календарні графіки виконання комплексу робіт на основі описаної логічної структури мережі та оцінок тривалості виконання кожної роботи, визначити критичний шлях проекту. Метод розроблений 1956 р. для складання планів-графіків великих комплексів робіт із модернізації заводів фірми «Дюпон».
2. **PERT (Program Evaluation and Review Technique)** — спосіб аналізу завдань, необхідних виконання проекту, особливо аналізу часу, що потрібно виконання кожної окремої завдання, і навіть визначення мінімально необхідного часу виконання всього проекту.

**Мережеве планування** може успішно застосовуватися в різних сферах виробничої та підприємницької діяльності, наприклад:

* виконання маркетингових досліджень;
* проведення науково-дослідних робіт;
* проектування дослідно-конструкторських розробок;
* здійснення організаційно-технологічних проектів;
* освоєння дослідного та серійного виробництва продукції;
* будівництво та монтаж промислових об’єктів;
* ремонт та модернізація технологічного обладнання;
* розробка бізнес-планів виробництва нових товарів;
* реструктуризація діючого виробництва за умов ринку;
* підготовка та розстановка різних категорій персоналу;
* управління інноваційною діяльністю підприємства тощо.

**Матричні методи у плануванні** – засновані на складанні матриць.

В економічному аналізі та плануванні розроблено та застосовується до 40 різних матриць, найбільш відомі з них:

* методика SWOT-аналізу, яка дозволяє провести аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз для фірми та виробити положення стратегічного плану розвитку;
* BCG – матриця Бостонської консультативної групи, що дозволяє на основі аналізу темпів зростання та частки ринку фірми спланувати портфель продукції (види продукції, що включаються до плану виробництва) і розподілити ресурси між окремими видами діяльності (видами продукції).

**Метод розробки фінансового плану на нульовій основі** базується на тому, що кожен з видів діяльності, що здійснюється в рамках тієї чи іншої функції або структурного підрозділу, на початку поточного року повинен довести своє право на подальше існування шляхом обґрунтування майбутньої економічної ефективності виділених коштів.

**Тема 2. Організування ЗЕД підприємств (2 год.)**

**1.Організаційна структура управління ЗЕД підприємства**

**2.Відділ зовнішньоекономічної діяльності**

**3.Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функції**

**4.Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності**

**Організаційна структура управління ЗЕД підприємства** залежить від методів виходу на зовнішні ринки. Серед основних методів виходу на зовнішні ринки назвемо два: - Безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв’язків; - вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників. Перший метод є прямим методом, другий метод –непрямим.

**Організаційна структура підприємства** — це модель, яка пояснює взаємовідносини **між працівниками або цілими підрозділами.**

Вона будує ієрархію всередині компанії та визначає принцип дій при прийнятті та виконанні рішень.

**Ієрархічна організаційна структура компанії —**це одна з класичних типів організаційних систем. Вона встановлює чітко визначені функції, права та обов’язки працівників. За управління відповідає центральний «вузол».

Існують ієрархічні організації з різними рівнями управління, влади чи повноважень. Це найпоширеніший вибір для **великих традиційних організацій,**таких як уряди та організовані релігії.

Переваги

* Проста та зрозуміла організаційна структура;
* Прозора ієрархія та звітування;
* Просте управління;
* Ефективна для невеликих компаній.

Недоліки

* Негнучка та повільна у прийнятті рішень;
* Комунікація між відділами обмежена;
* Не підходить для компаній, які швидко зростають.

**Функціональна організаційна структура**

Цей тип організаційної структури передбачає**розподіл обов’язків відповідно до професійних навичок.** Співробітники групуються залежно від функцій, які вони виконують. Крім генерального директора, є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, директор з маркетингу та ін.

Водночас функціональна структура сприяє спеціалізації, масштабованості та підзвітності. Цю модель **традиційно використовують холдинги** — підприємства з багатьма сферами діяльності та широким асортиментом продукції.

Переваги

* Високий рівень кваліфікації співробітників;
* Ефективне застосування ресурсів;
* Роботу спеціалістів легко координувати.

Недоліки

* Бюрократія та повільність;
* Комунікація між різними підрозділами обмежена;
* Не підходить для динамічних ринків.

**Горизонтальна, або плоска організаційна структура**

Система управління з **мінімальною кількістю керівників середньої ланки.**Рішення в таких типах організаційних систем приймаються переважно лінійними співробітниками з відповідним досвідом і компетенціями.

**Горизонтальна або плоска організаційна структура майже неможлива**або просто марна для великих компаній з великою кількістю проєктів і співробітників. Швидше за все, у міру зростання вашого бізнесу вам доведеться вибирати іншу організаційну систему.

Переваги

* Швидке прийняття рішень;
* Комунікація та координація без перешкод;
* Співробітники добре мотивовані.

Недоліки

* Вимагає дуже кваліфікованих та дисциплінованих співробітників;
* Не підходить для великих компаній
* Складно управляти розгалуженими задачами.

**Дивізіонна організаційна структура**

У цій організаційній структурі **генеральний менеджер відповідає за** стратегію та розвиток компанії, **а керівники підрозділів — за** оперативне управління. Обов’язки, відповідальність і завдання кожного керівника залежатимуть від специфіки бізнесу.

Дивізіонна структура дозволяє таким корпораціям краще зосереджуватися на різних підрозділах. **Головною перевагою цієї структури є незалежність операційної діяльності,**тобто проблеми однієї компанії не загрожують існуванню інших.

Переваги

* Швидка адаптація до змін ринку;
* Автономія філій;
* Відповідальність менеджерів зростає.

Недоліки

* Дублювання функцій;
* Великі витрати та збільшення податків;
* Складна координація між підрозділами.

**Матрична організаційна структура**

Складна організаційна структура, де **виконавець одночасно звітує і функціональному менеджеру, і керівнику проєкту.**Вузький спеціаліст може бути тимчасово підпорядкований керівнику конкретного проєкту. Проте від основної роботи його в цей час не звільняють.

Переваги

* Гнучка та адаптивна організаційна структура;
* Ефективне використання ресурсів;
* Дозволяє втілювати складні проєкти.

Недоліки

* Складна та заплутана через поєднання декількох структур;
* Вимагає дуже уважної координації дій;
* Може провокувати непорозуміння.

**Командна організаційна структура**

**​Командна організаційна структура** базується на командах, які працюють над спільною метою, одночасно виконуючи свої індивідуальні завдання. Кожна команда самостійна, незалежна і несе повну відповідальність за результати своєї роботи. Такі команди включають **різних спеціалістів**(менеджерів, постачальників, майстрів виробництва, технологів, фінансистів), які одночасно працюють і над спільною метою, і над власними спеціалізованими завданнями.

Переваги

* Співробітники добре мотивовані і залучені до роботи;
* Швидке прийняття рішень;
* Гнучкість та адаптивність.

Недоліки

* Потребує сумісних команд;
* Підходить не для всіх задач;
* Роботу різних команд буває складно узгодити.

**Мережева організаційна структура**

**Гібридне рішення,**що поєднує дивізіонний і матричний типи організаційних систем, їх адаптивність й універсальність основних функцій управління. Мережева структура надає пріоритет співпраці та позитивним стосункам, аніж ієрархії.

**Мережева організаційна структура**є найбільш вигідною, коли компанія має багато підрозділів у різних географічних локаціях. Ця система передбачає взаємодію з внутрішніми та зовнішніми сторонами для надання продуктів чи послуг. Зосереджуючись на основних компетенціях, кожна організація може запропонувати свої найкращі продукти чи послуги.

Переваги

* Гнучкість та адаптивність;
* Помірні витрати;
* Дозволяє швидко виводити на ринок нові продукти.

Недоліки

* Складне керування;
* Обмежена узгодженість;
* Може використовуватись не у всіх нішах.

**Процесно-орієнтована організаційна структура**

**Основною особливістю організаційної структури, заснованої на процесах, є**пріоритет процесів, а не функцій. Для такої компанії бізнес є набором процесів, стратегічних планів і стійкої системи вдосконалень. На відміну від функціональної структури та деяких інших типів організаційних систем, які часто розділяють роботу по категоріях, **процесний підхід надає пріоритет** саме взаємозв’язку завдань у загальній картині.

Переваги

* Можливість зменшити витрати;
* Зростання ефективності та швидкості;
* Кожен учасник проєкту розуміє свою важливість у загальному процесі.

Недоліки

* Можливі конфлікти між різними процесами;
* Може спричиняти втрату комунікації.

**Кругова організаційна структура**

**Кругова організаційна структура** базується на демократичній ієрархії. Менеджери тут не командири, а керівники. Вони знаходяться в центрі організації, поширюючи своє бачення назовні. Рішення приймаються колегіально всіма членами організації.

**Циркулярна організація**сприяє довгостроковій співпраці та творчості, прагне розширити можливості людей. Soft skills, такі як комунікабельність, здатність працювати в команді, відповідальність та здатність приймати рішення, є критично важливими для кругової організаційної структури.

Переваги

* Інформація вільно циркулює у компанії;
* Індивідуальне об’єднується заради спільної більшої мети;
* Співробітники мотивовані взаємодіяти між підрозділами.

Недоліки

* Може бути складною, особливо для нових співробітників;
* Підпорядкування не завжди зрозуміле новим учасникам.

**Лінійна організаційна структура**

Це один із найпростіших і дуже поширених типів організаційних систем, що складається з ланцюгів, де кожен рівень управління має **чіткі повноваження над наступним рівнем.**Рішення йдуть по ланцюжку зверху від керівника до заступників, потім до начальників відділів і спеціалістів. Ланцюг командування дозволяє кожному керівнику відділу контролювати свої відділи.

На відміну від інших структур, допоміжні послуги в цих організаціях не надаються. Основною перевагою лінійної структури можна назвати **стабільність компанії.**

Переваги

* Проста взаємодія;
* Права та обов’язки чітко прописані;
* Дисципліна та контроль на високому рівні;
* Виконавці мають перспективи кар’єрного зростання.

Недоліки

* Менеджерам доводиться працювати з великою кількість задач, що розсіює їх увагу;
* Індивідуальні рішення учасників, зокрема помилкові, впливають на роботу всієї компанії;
* Немає прямої комунікації між виконавцями та найвищим керівництвом;
* Дає можливість утисків з боку вищої ланки керівництва.

На рівні окремого підприємства, що займається ЗЕД, функціональні відділи та служби в структурі управління умовно поділяються на три групи:

1. Відділи та служби, що здійснюють планування, який називають планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний чи логістичний.

2. Відділи, що займаються маркетингом та збутом, які називають відділом збуту, кон’юктури і цін, реклами, інженерно-технічний, технічного обслуговування тощо.

3. Відділи, що забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень, а саме: юридичний та договірний, кадрів, протокольний та ін.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- вихід на зовнішній ринок; - організація експортно-імпортних операцій з поставок товарів, послуг і капіталу;

- валютно-фінансові та кредитні операції;

- створення спільних підприємств і участь у їхній діяльності;

- міжнародний маркетинг.

**Тема 3. Облік розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності (2 год.)**

**1.Форми безготівкових розрахунків, які використовують у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відображення в обліку записів щодо форм безготівкових розрахунків**

**2.Кредити банків-резидентів, кредити банків-нерезидентів**

**3.Облік розрахунків за податками й обов’язковими 1-9платежами у сфері зовнішньоекономічної діяльності**

**4.Розрахунки у безготівковій іноземній валюті. Розрахунки в готівковій іноземній валюті**

**Валюта** – це офіційна грошова одиниця, що використовується для вимірювання величини вартості товару. Поняття «валюта» застосовується в різних аспектах.

**Вільно конвертована валюта** – це валюта, яку можна вільно і необмежено обмінювати на інші іноземні валюти. Часткова конвертована валюта – це валюта, що має певні обмеження на вільний обмін для резидентів. Неконвертована валюта – це національна валюта, яка не обмінюється на інші іноземні валюти і перебуває в обігу тільки в межах однієї країни.

**Котирування валюти** – це встановлення обмінного курсу валют. Використовується пряме (співвідношення еквіваленту національної валюти до іноземної валюти) та непряме котирування (співвідношення еквіваленту іноземної валюти до національної валюти).

**Валютний курс** – це вартість валюти однієї країни, виражена у валюті іншої країни чи міжнародних платіжних засобах. Валютний курс є об’єктивним економічним показником, що відображає тенденції економічного розвитку певної країни.

**Функції валютного курсу:**

– подолання національних обмежень грошової одиниці;

– локальна цінність грошової одиниці перетворюється на міжнародну;

– виступає засобом інтернаціоналізації грошових відносин; – сприяє утворенню цілісної світової системи грошей.

**Види валютних курсів**:

– фіксований валютний курс – встановлені на державному рівні фіксовані пропорції обміну національної валюти на іноземну, і навпаки;

– плаваючий (гнучкий) валютний курс – курс, що встановлюється на валютному ринку залежно від попиту і пропозиції;

– змішаний – це своєрідне поєднання гнучкого та контрольованого державою валютного курсу.

**Міжнародні розрахунки** – це регулювання платежів за грошовими вимогами та зобов’язаннями, що виникають між юридичними та фізичними особами різних країн у процесі їх діяльності у світогосподарській сфері.

Отже, міжнародні розрахунки – це:

комерційні платежі за грошовими вимогами та зобов’язаннями, що виникають між підприємствами, банками, установами й окремими особами різних країн, пов’язані зі світовою торгівлею, міжнародним кредитом і прямими зарубіжними інвестиціями; 2) некомерційні платежі, пов’язані з перевезенням пасажирів, страхуванням, туризмом, переказом грошей за кордон тощо.

На стан платіжних розрахунків комплексно впливають **численні чинники**:

− економічні та політичні відносини між країнами;

− становище країни на товарних і грошових ринках;

− ступінь використання та ефективність державних заходів щодо зовнішньоекономічного регулювання;

− міжнародні торговельні правила і звичаї;

− регулювання міждержавних товарних потоків, послуг і капіталів;

− відмінності в темпах інфляції в різних країнах;

− стан платіжного балансу;

− банківська практика;

− умови зовнішньоторговельних контрактів та кредитних угод;

− конвертованість валют тощо.

**Валютні ризики** - це загроза втрат у результаті змін курсу валют під час виконання контракту. Такі втрати виникають, зокрема, зі зміною курсу валюти ціни відносно валюти платежу в період між підписанням зовнішньоторговельного або кредитного контракту і здійсненням платежу за ним. У випадку збігання валюти ціни і валюти платежу валютний ризик викликається зміною валюти контракту порівняно з національною валютою контрагентів або падінням купівельної спроможності валют.

**Інкасо** являє собою тільки інкасування паперів і банк не гарантує оплату коштів експортеру за відвантажений товар чи надані послуги.

Учасниками інкасової операції є:

− експортер (продавець, довіритель) – сторона, що виставляє документи на інкасо;

− банк-ремітент – банк, якому довіритель доручає здійснення операцій інкасо; Зовнішньоекономічна діяльність підприємств − інкасуючий банк – банк (окрім банку-ремітента), який бере участь в операції щодо виконання інкасового доручення; − імпортер (покупець, платник) – сторона, що здійснює платіж або акцепт за отриманий товар.

**Учасниками розрахункової операції за акредитивом**:

− покупець-імпортер (акредитиводавець), який звертається до банку з проханням про відкриття акредитиву;

− продавець-експортер (бенефіціар), якому адресовано акредитив і на користь якого буде здійснено платіж;

− банк-емітент (банк імпортера) – банк, який відкриває акредитив за дорученням клієнта або звертається з проханням до іншого банку відкрити акредитив за його дорученням і за його рахунок;

**Авансовий платіж** – це грошова сума або майнова цінність, яка передається покупцем-імпортером продавцю-експортеру до відвантаження товару в рахунок виконання зобов’язань за контрактом. Авансовий платіж виконує дві функції: кредитування імпортером експортера та забезпечення зобов’язань, які прийняті імпортером за контрактом.

Платіж на відкритий рахунок передбачає ведення партнерами один для одного відкритих рахунків, на яких обліковуються суми поточної заборгованості.

У торговельних і неторговельних розрахунках широко використовуються чеки. Чеки застосовуються як самостійний засіб платежу, а також у поєднанні з іншими формами міжнародних розрахунків.

**Вексель** – це цінний папір, який засвідчує безумовне грошове зобов’язання векселедавця сплатити після настання строку визначену суму грошей власникові векселя (векселедержателю).

До основних елементів **валютно-фінансових та платіжних умов** відносяться:

− валюта ціни та спосіб визначення ціни;

− валюта платежу, курс перерахунку валюти ціни у валюту платежу, якщо вони не збігаються;

− умови розрахунків;

− форми розрахунків та банки, через які ці розрахунки будуть здійснюватись

**Тема 4. Облік бартерних операцій та операцій з давальницькою сировиною (2 год.)**

**1.Облік бартерних операцій**

**2.Облік операцій з давальницькою сировиною, яку переробляє підприємство-резидент.**

**Товарообмінна (бартерна) операція у галузі ЗЕД** — один із видів експортно-імпортних операцій, оформлених бартерним договором або договором зі змішаною формою оплати, яким часткова оплата експортних (імпортних) постачань передбачена в натуральній формі, між суб’єктом зовнішньоекономічної діяльності України й іноземним суб’єктом господарської діяльності, що передбачає збалансований за вартістю обмін товарами, роботами, послугами в будь-якому поєднанні, не опосередкований рухом коштів у готівковій або безготівковій формі.

**Оцінка товарів за бартерними договорами** здійснюється з метою створення умов для забезпечення еквівалентності обміну, а також для митного обліку, визначення страхових сум, оцінки претензій, застосування санкцій. Умовою еквівалентності обміну за бартерним договором є обмін товарами (роботами, послугами) за цінами, що визначаються суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України на договірних засадах з урахуванням попиту та пропозиції, а також інших факторів, які діють на відповідних ринках на час укладення бартерних договорів. У випадках, передбачених законодавством України, контрактні ціни визначаються суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України відповідно до індикативних цін.

**Давальницька сировина** - це сировина, матеріали, напівфабрикати і вироби, що ввезені на митну територію України іноземним замовником або вивезені за межі цієї території українським замовником для використання у виробленні готової продукції з наступним поверненням цієї продукції або її частки до країни власника чи за його дорученням вивезенням її до іншої країни.

**Операція з давальницькою сировиною** - зовнішньоекономічна операція по переробці, обробці чи збагаченню давальницької сировини, ввезеної на митну територію України або вивезеною за її межі з метою отримання готової продукції за відповідну плату.

Замовник - суб'єкт господарської діяльності, який надає давальницьку сировину;

виконавець - суб'єкт господарської діяльності, який здійснює переробку, обробку чи збагачення давальницької сировини.

Готова продукція - це продукт, вироблений з використанням давальницької сировини і визначений як кінцевий у контракті між замовником і виконавцем.

Розрахунки за переробку, обробку чи збагачення давальницької сировини можуть провадитися у грошовій формі, чи виділенням частки давальницької сировини або з використанням обох форм одночасно за згодою сторін.

**Тема 5. Управлінські рішення у ЗЕД (2 год.)**

**1. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях**

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

**3. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності**

**4. Характеристика управлінських рішень**

**Ризики** прийнято класифікувати за такими ознаками:

– за масштабами (глобальний, локальний);

– за сферами (психологічний, соціальний, економічний, екологічний, юридичний, політичний, медико-біологічний);

– за ступенем ризикованості рішень (мінімальний, середній, оптимальний);

– за мірою обґрунтованості ризику (раціональний, нераціональний, авантюрний); – за терміном оцінювання та урахування ризику (випереджаючий, своєчасний, запізнілий);

– за чисельністю осіб, які беруть участь у прийнятті рішень (індивідуальний, груповий, колективний);

– за ситуаційним класом джерел (в умовах невизначеності, в умовах конфлікту (конкуренції), в умовах розпливчастості (нечіткості)) тощо.

**Операційний ризик** – це ризик, пов’язаний з наявними недоліками в управлінських і системах контролю на підприємствах. Сюди належать ризики, що зумовлені помилками управлінців і працівників підприємства, проблемами внутрішнього контролю та організації виробничого процесу на підприємстві.

**Кредитний ризик** – це ризик неповернення наданих грошових ресурсів або інших активів у визначеному обсязі та у визначений строк.

**Ринковий ризик** – це ризик отримання збитків, які спричинені зміною зміну ринкових цін, також це може бути ризик зміни основних характеристик ринку – відсоткових ставок, курсів валют, цін на акції, кореляції між різними факторами впливу та мінливість цих факторів.

**Групи ризиків.**

1. Ризик країни. Перебуває за межами банківської системи або конкурентного середовища. До цих видів ризику належать політичні та економічні події, що відбуваються у країні та можуть призвести до втрат під час реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Вони зазвичай спричинені державної політикою регулювання економічних та зовнішньоекономічних відносин. Зазначені види ризиків можуть контролюватися урядом країни.

Переважно політичні ризики поділяються на чотири групи:

– ризик націоналізації та експропріації;

– ризик, що пов’язаний з обмеженнями конвертації національної валюти;

– ризик невиконання умов договору через діяльність уряду країни, де розташовуються виробничі потужності;

– ризик військових дій та громадських заворушень.

1. Ризик банку асоціюється із втратами, що виникають унаслідок недостатньої надійності фінансової системи країни та помилками в управлінні банківською установою. На діяльність банків впливає чимало факторів: політична ситуація та економічне становище країни, рівень конкуренції, внутрішньо-корпоративне середовище, надійність персоналу, тощо. Банки з метою контролю за ризиками приймають нормативи та ліміти, які час від часу перезатверджують для володіння своєчасною інформацією про стан фінансових ринків, інфраструктури ринків і перспективи розвитку.
2. Валютний ризик у більшості випадків є визначальним чинником ефективності міжнародної торгівлі. Валютні ризики впливають не тільки на підприємства при укладанні зовнішньоекономічних контрактів, але й під час операцій купівлі-продажі, виконання форвардних контрактів та опціонів.

У процесі прийняття рішення стосовно доцільності торговельної операції та визначення рівня її ризиковості контрагенти оцінюють ризик свого партнера.

У зовнішньоекономічній діяльності існують два види ризику партнерів: ризик неплатежу та ризик невиконання контракту.

Ризик неплатежу виникає для експортера, якщо імпортер немає можливості або бажання здійснити платіж за контрактом. Однак, якщо імпортер здійснив авансовий платіж, він отримує певні ризики, оскільки у разі невиконання контракту контрагент-експортер може відмовитись повертати аванс. Ризик невиконання контракту полягає у ймовірності порушення та недотримання умов контракту контрагентами. Зокрема, імпортер в односторонньому порядку може скасувати або змінити замовлення. Натомість експортер за певних обставин може не виконати умови договору або виконати їх з порушенням часових рамок та умов поставки, якості та кількості товару, товарного асортименту тощо.

1. Транспортні ризики виникають у зовнішньоекономічній діяльності при переміщенні товару від продавця до покупця.
2. Дуже важливою групою ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є маркетингові ризики. Вони пов’язані із продажем товарів і послуг на ринках. До таких ризиків належать інформаційні, інноваційні та кон’юнктурні. У сучасних умовах бути успішним на ринку означає мінімізувати усі ризики, особливо маркетингові.

**Тема 6. Мотивування працівників у сфері ЗЕД (2 год.)**

## 1. Сутність управління персоналом

**2. Стратегія управління персоналом**

**3. Мотивація працівників відділу ЗЕД**

**Матеріальна мотивація праці** — це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Буває грошовою й негрошовою. Саме такий різновид заохочення працівників застосовується найчастіше.

Грошові заохочення — це всі типи фінансових відзнак:

* заробітна платня;
* премії, надбавки, бонуси;
* відсоток від продажів.

Такі заохочення бувають фіксовані (наприклад, оклад) чи змінні (залежать від ефективності праці).

**Негрошова матеріальна мотивація персонал**у:

* страхування;
* соціальний пакет;
* пільги, що отримують працівники компанії;
* путівки;
* подарунки до свят;
* оплата компанією абонемента у фітнес-клуб, оренди житла тощо.

**Нематеріальна мотивація** — це сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови. До цієї категорії заохочення персоналу належать:

* різноманітні відзнаки працівників (грамоти, подяки тощо);
* коригування робочого графіка для зручності працівника;
* переведення до зручнішого кабінету;
* публічне визнання досягнень підлеглого;
* мотиваційні збори за участі цікавих лекторів тощо.

**Пряма мотивація буває**:

* Матеріальна. Це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення.
* Нематеріальна – це всі нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти, тощо.

**Непряма мотивація**:

* кар’єрні можливості;
* освітні перспективи;
* можливість розвитку.

**Нестандартні заходи мотивації**:

* Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.
* Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
* Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
* Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.
* Публікація у власному друкарському органі.
* Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
* Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

**Тема 7. Антикризовий менеджмент (2 год.)**

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

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

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

**4. Види криз**

**Кризові ситуації на підприємствах** поділяються залежно від сфери виникнення на фінансові, операційні (виробничі), маркетингові, соціальні, інформаційні, кадрові, техніко-технологічні та організаційно-управлінські.

**Фінансова криза.** Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Найчастіше інструментами контролю стають фінансове регулювання, реструктуризація активів, орієнтований стабілізуючий менеджмент (планування та контролінг). Відбувається за скорочення рентабельності й абсолютних значень обсягів прибутку, збитковості виробництва, різкого зниження платоспроможності компанії, коли частина оборотних коштів спрямовується на обслуговування кредиторської заборгованості, тому йде скорочення виробництва, зростання неплатоспроможності, виникає реальна загроза припинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства.

**Операційна (виробнича) криза**. Операційна криза – це криза, що починається з потенційного або теперішнього збитку для діяльності компанії, результатів або репутації. Відбувається за ситуації невідповідності потребам бізнесу HR-середовища, нерозробленості і невпровадженості операційних систем, відсутності операційного контролю та аналітики, некоректних або несвоєчасно прийнятих рішень управлінців.

**Маркетингова криза**. Криза маркетингу – це криза системи взаємодії ірраціональних та раціональних чинників, що визначають споживчу поведінку. Відбувається за ситуації втрати вже існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, зростання вартості середнього чека або відсутності нових клієнтів.

**Соціальна криза**. Соціальна криза виникає у результаті появи між працівниками або їхніми групами конфліктів, зокрема між робітниками і адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління. Відбувається за ситуації зміни в політичному, соціальному житті населення, конфліктних ситуаціях в організації або демографічної кризи населення.

**Інформаційна криза**. Інформаційна криза – наслідок ситуації, у котрій отримана інформація не відображає змін на ринку, недостатньо достовірно відображає становище справ у самій організації. Відбувається за ситуації виникнення великої кількості надлишкової інформації, яка ускладнює сприйняття корисної для працівника та клієнта інформації або виникнення політичних та соціальних бар'єрів, які перешкоджають поширенню інформації на підприємстві. Кадрова криза.

**Кадрова криза** – криза через дефіцит або профіцит кваліфікованого персоналу. Відбувається за ситуації відсутності узгодженої кадрової політики та недостатньої увага керівництва до вчасного підвищення рівня кваліфікації кадрів.

**Техніко-технологічна криза**. Техніко-технологічна криза – криза через відсталість від прогресивних світових технологій та техніки, брак нових технологічних ідей та інноваційних технологій, повільна заміна основних засобів тощо. Відбувається за ситуації низького рівня механізації та автоматизації виробничих процесів на підприємствах.

**Організаційно-управліська криза**. Організаційно-управлінська криза – криза, що виникає внаслідок організаційних та управлінських помилок, у тому числі стратегічних, професійних суперечок між працівниками, керівництвом, порушення законів розвитку організації.

**Соціальні** – зниження рівня реальних доходів населення; – зростання безробіття; – погіршення криміногенної ситуації; – негативні демографічні тенденції Економічні – високий рівень інфляції; – нестабільність податкової системи; – неправомірні втрати від угод із контрагентами; – корупція, необґрунтований продаж прав на державні ресурси; – нестабільність фінансового та валютного ринків; – складність залучення інвестиційних ресурсів.

**Ринкові** – зниження ємності внутрішнього ринку; – посилення монополізації на ринку; – спад ринкової кон’юнктури; – інтернаціоналізація світового господарства, відкритість і залежність національної економіки; – зростання пропозиції товарів-субститутів (тобто товарів, які відрізняються застосовуваною технологією, невисокою ціною, але мають аналогічне призначення).

**Політичні** – розрив контракту через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент; – трансферт, пов'язаний із можливими обмеженнями на конвертування будь-якої валюти.

**Законодавчі (юридичні)** – нестабільність регулюючого законодавства; – зміна податкового законодавства, тобто прийняття законів, що стосуються окремих активів: обороту земельних ресурсів, акцизів і мит тощо; – видання актів органами державної влади.

**Форс-мажорні обставини** – стихійні лиха (землетруси, повені і т. д.); – явища суспільного життя (страйки, епідемії і т. д.); – військові дії і цивільні заворушення, у результаті яких підприємницькі фірми можуть понести великі збитки і навіть збанкрутувати

**Фінансова** – неефективний фінансовий менеджмент; – погане управління витратами виробництва; – зниження ліквідності активів підприємства; – зростання заборгованості за кредитами; – недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності.

**Операційна (виробнича)** – застарілі і зношені основні фонди; – низька продуктивність праці; – високі матеріальні та енергетичні витрати; – незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу.

**Маркетингова** – високий рівень комерційного ризику; – недостатнє знання кон'юнктури ринку; – зниження рівня оновлення асортиментних груп продукції підприємства.

**Соціальна** – перевантаженість об'єктами соціальної сфери; – конфліктність між різними підрозділами та всередині апарату.

**Інформаційна** – інформація не відображає змін, що відбуваються на ринку, недостовірно відображає стан справ у самій організації; – відсутність надійного захисту інформаційних систем та засобів обробки інформації на підприємстві.

**Кадрова** – нестача кваліфікованих кадрів на підприємстві; – психологічна напруженість колективу; – неналежне збереження комерційної таємниці.

**Техніко-технологічна** – застарілість обладнання і технологій; – недостатня захищеність цехів, будівель та інших приміщень підприємства; – екологічні чинники впливу (природні катастрофи); – рівень науково-технічного прогресу.

**Організаційно-управлінська** – відсутність гнучкості в управлінні; – недосконалість організаційної структури управління і структури апарату управління; – неефективний розподіл обов'язків, прав, повноважень і відповідальності між рівнями управління.

**Тема 8. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД (2 год.)**

**1. Способи управління ЗЕД компанією**

**2. Процес стратегічного контролю**

**Система внутрішнього контролю:**

– система внутрішнього контролю ЗЕД повинна бути невід’ємною частиною системи управління суб’єкта господарювання;

– необхідно використовувати ризик-орієнтований підхід при формуванні та визначенні переліку об’єктів внутрішнього контролю ЗЕД;

– своєчасно виявляти нові ризики ЗЕД, оцінювати їх вплив та формувати інструментарій для мінімізації наслідків їх виникнення;

– підлягати постійному моніторингу та удосконаленню для забезпечення результативності та ефективності здійснення контрольних процедур;

– формувати належні комунікаційні зв’язки між різними структурними підрозділами підприємства в частині обміну інформацією про недоліки здійснення зовнішньоекономічних операцій;

– містити процедури оперативного повідомлення інформації про відхилення та помилки при здійсненні та обліковому відображенні зовнішньоекономічних операцій.

**Попередній контроль** здійснюється на етапі здійснення договірної роботи, формування положень ЗЕД контрактів, попередньої оцінки ризиків, які можуть виникати з умов договору.

**Поточний контроль:**

– правомірність та умови здійснення ЗЕД суб’єктом господарювання (наявність дозволів, ліцензій, квот);

– повноту та якість документального оформлення в частині підтвердження здійснення зовнішньоекономічних операцій, правильність їх складання;

– дотримання вимог бухгалтерського законодавства в частині бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій;

– правильність застосування курсів валют та розрахунку курсових різниць, їх відображення у складі доходів та витрат підприємства;

– випадки порушення договірних умов та причин їх виникнення;

– своєчасність здійснення розрахунків за договорами ЗЕД та кредитно-валютних операцій, встановлення помилок у бухгалтерському та податковому обліку операцій з купівлі-продажу валюти та порядку її використання;

– правильність складання договорів ЗЕД, спрямування їх умов на мінімізацію виникнення ризиків, відповідність вимогам національного та міжнародного права;

митне оформлення товарів, нарахування та сплати податків та зборів при здійсненні зовнішньоекономічних операцій;

– правильність визнання та повноту відображення на рахунках бухгалтерського обліку доходів і витрат від здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– своєчасність формування документів з ідентифікації та оцінки ризиків ЗЕД, визначення наслідків їх впливу.

# Література для вивчення дисципліни

## Базова:

1. Зінчук Т. Міжнародні економічні відносини та ЗЕД. – К.:ЦНЛ, 2019. – 512с.
2. Зінчук Т. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність. – К.: ЦНЛ. – 2019. – 512с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність. Навч. пос. / За ред. Козака Ю. Г. – К.:ЦНЛ, 2019. –292с.
4. Козак Ю. ЗЕД підприємства. – К.: ЦНЛ. – 2020. – 256с.
5. Козак Ю., Логвинова Н. Міжнародні комерційні угоди та розрахунки. – К.:ЦНЛ, 2019. –648с.
6. Мулик Т. Аналіз господарської діяльності. – К.: ЦНЛ. – 2019. – 384с.
7. Тюріна Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. -К.: ЦНЛ. – 2019. – 408с.
8. Davis R. Extreme Economies. Survival, Failure, Future. – Lessons from the World’s Limits. – Transworld Digital. – 2019. – 432p.
9. Gospodarka swiatowa. – К.:ЦНЛ, 2019. – 212s.

## Допоміжна:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України в редакції від 25.04.2008 р. № 959-ХІІ [Електронний ресурс] // ВВР. − 1991. − №29. − ст.377. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov. ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12.
2. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України в редакції від 03.01.2017 р. №185/94-ВР [Електронний ресурс] // ВВР. – 1994. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80>
3. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» // [Електронний ресурс. Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80].
4. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» // [Електронний ресурс. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/351-14].
5. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : Матеріали VIІ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.
6. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. No 2(6). С. 72–81.

7. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. Бізнес Інформ. 2019. No 1. С. 73–78.

8. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез. доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.

9. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. No 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965

# Питання на іспит

1. Планування ЗЕД підприємств
2. Сутність і види планування
3. Стратегічне планування
4. Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
5. Організування ЗЕД підприємств (2 год.)
6. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства
7. Відділ зовнішньоекономічної діяльності
8. Зовнішньоторговельна фірма, її структура і функції
9. Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності
10. Облік розрахункових операцій у зовнішньоекономічній діяльності
11. Форми безготівкових розрахунків, які використовують у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відображення в обліку записів щодо форм безготівкових розрахунків
12. Кредити банків-резидентів, кредити банків-нерезидентів
13. Облік розрахунків за податками й обов’язковими платежами у сфері зовнішньоекономічної діяльності
14. Розрахунки у безготівковій іноземній валюті. Розрахунки в готівковій іноземній валюті
15. Облік бартерних операцій та операцій з давальницькою сировиною
16. Облік бартерних операцій
17. Облік операцій з давальницькою сировиною, яку переробляє підприємство-резидент.
18. Управлінські рішення у ЗЕД

# Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях

# Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД

1. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності
2. Характеристика управлінських рішень
3. Мотивування працівників у сфері ЗЕД

## Сутність управління персоналом

1. Стратегія управління персоналом
2. Мотивація працівників відділу ЗЕД
3. Антикризовий менеджмент
4. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.
5. Діагностування кризових явиш у сфері ЗЕД.
6. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД
7. Види криз
8. Контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД
9. Способи управління ЗЕД компанією
10. Процес стратегічного контро

**Критерії оцінювання**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Види робіт.**  **Критерії оцінювання знань студентів** | **Бали рейтингу** | **Максимальна кількість балів** |
| **1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях** | | |
| **Критерії оцінювання** | **5 балів** | |
| студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання. | **5** | |
| студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань. | **4** | |
| студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань. | **3** | |
| студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. Правильно вирішив меншість тестових завдань. | **2** | |
| студент частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання. | **1** | |
| студент не готовий до заняття. | **0** | |
| **2. Самостійна робота студентів (СРС)** | | |
| **Критерії оцінювання** |  | |
| **Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт).** Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті). | **5** | |
| **3. Індивідуальна робота студентів (ІНДР)** | | |
| **Критерії оцінювання** | **5 балів** | |
| * робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі | **5** | |
| * робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог | **4-3** | |
| * робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог | **2-1** | |
| * робота не виконана або не зарахована. | **0** | |
| **4. Модульний контроль** | | |
| **Критерії оцінювання** | **5 балів** | |
| **Перший рівень –** завдання із вибором відповіді – це теоретичні тестові питання, що мають варіанти відповідей, з яких одна є правильною ***(максимально 2 бали)***.  **Другий рівень –** тестові завдання із вибором відповіді, з яких тільки одна є правильною підвищеного рівня складності ***(максимально 1,5 балів)***.  **Третій рівень** – теоретичні питання з повним обґрунтуванням і поясненням, з розширеним викладом матеріалу ***(максимально 1,5 бали)***  ***(можливе також проведення підсумкового тестування)*** | **5** | |
| **5. Екзамен** | **50** | |
| Семестровий екзамен, як форма підсумкового контролю, є обов’язковим для всіх студентів.  Екзаменаційний білет містить завдання 3-ьох рівнів складності.  **Перший рівень** – завдання із вибором відповіді – це теоретичні питання, що мають по чотири варіанти відповідей, з яких одна є правильною (максимально 20 балів).  **Другий рівень** – тестові завдання підвищеного рівня складності із вибором відповіді, з яких тільки одна є правильною (максимально 15 балів).  **Третій рівень** – розширений виклад відповіді на питання (максимально 20,0 балів)  Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів.  Оцінка одержана на екзамені є остаточною. Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. |  | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Поточний та модульний контроль** | | | | **Екзамен** | **РАЗОМ – 100 балів** |
| **Семінарські заняття**  **(35 балів)** | **Індивідуальна робота студента (ІНДР)**  **(5 балів)** | **Самостійна робота студентів (5 балів)** | **Модульний контроль**  **(5 балів)** |
| ***50 балів*** | | | | ***50 балів*** |
| ***100 балів*** | | | | |

Здобувачі вищої освіти можуть отримати **додаткові бали** за: написання статей, підготовку доповідей та участь в наукових студентських конференціях, круглих столах. Додаткові бали також можуть бути зараховані за конкретні пропозиції з удосконалення змісту навчальної дисципліни

**Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти за результатами підсумкового контролю**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оцінка за шкалою**  **ECTS** | **Оцінка в балах** | **Оцінка за національною шкалою** | | |
| **Екзамен,**  **диференційований залік** | | **Залік** |
| **A** | **90 – 100** | **5** | **відмінно** | **зараховано** |
| **B** | **81 – 89** | **4** | **дуже добре** |
| **C** | **71 – 80** | **добре** |
| **D** | **61 – 70** | **3** | **задовільно** |
| **E** | **51 – 60** | **достатньо** |
| **FX (F)** | **0 – 50** | **2** | **незадовільно** | **незараховано** |