

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Е. В. Кокиц

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Курс лекций
для студентов, обучающихся по специальности
общего высшего образования
6-05-0311-03 Мировая экономика*

Горки
БГСХА
2023

УДК 339.9(075.8)
ББК 65.298я73
К55

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 29.05.2023 (протокол № 9)
и Научно-методическим советом БГСХА 31.05.2023 (протокол № 9)*

Автор:
кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Кокиц*

Рецензенты:
кандидат экономических наук *Н. А. Осипенко*;
кандидат экономических наук, доцент *Е. П. Макуценя*

Кокиц, Е. В.
К55 Управление внешнеэкономической деятельностью : курс
лекций / Е. В. Кокиц. – Горки : БГСХА, 2023. – 154 с.
ISBN 978-985-882-380-1.

Рассмотрены вопросы организации внешнеэкономической деятельности, а также технология внешнеэкономических операций. Особое внимание уделено регулированию внешнеэкономической деятельности, четко изложены принципы и механизмы управления внешнеэкономической деятельностью.

Для студентов, обучающихся по специальности общего высшего образования 6-05-0311-03 Мировая экономика.

**УДК 339.9(075.8)
ББК 65.298я73**

ISBN 978-985-882-380-1

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2023

ВВЕДЕНИЕ

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) является одним из наиболее важных и приоритетных направлений в современном экономическом развитии любого государства, в том числе и Республики Беларусь. Следует отметить, что за последние годы в нашей стране произошли серьезные изменения в этой области. В связи с выходом белорусских предприятий на международный рынок вопросы, связанные с ВЭД, приобретают особую актуальность. Наиболее эффективной стратегией интеграции Республики Беларусь в мировую экономику является сочетание структурной перестройки экономики с ее ориентацией на активный рост экспорта, сокращение импорта и привлечение зарубежных инвестиций. Это в полной мере справедливо для всех отраслей народного хозяйства Республики Беларусь и, конечно же, для ее агропромышленного комплекса (АПК) как системообразующего и высококонкурентного сектора национальной экономики.

Развитие ВЭД Республики Беларусь ориентируется на решение следующих задач:

- интеграция страны в мировую экономику;
- поддержка процессов интеграции со странами СНГ;
- развитие экономического и политического союза с Россией;
- выравнивание сальдо внешнеторгового и платежного балансов;
- совершенствование структуры внешней торговли в товарном и географическом аспектах;
- выход на новые международные рынки и диверсификация экспорта на освоенных рынках;
- сохранение экономической и экологической безопасности страны;
- проведение переговоров по вступлению Республики Беларусь в ВТО.

Данный учебный курс приобретает исключительно важное практическое значение при подготовке будущих специалистов в области управления, экономики и организации АПК.

В процессе изучения учебной дисциплины «Управление внешнеэкономической деятельностью» необходимо акцентировать внимание на том факте, что методология и методы управления внешнеэкономической

ческой деятельностью руководителями всех уровней в последнее время отстают от уровня их развития в странах с высоким уровнем жизни, являются базовым фактором сохранения конкурентоспособности предприятий республики; относительно высока разница в отставании регионов республики от столицы и существует необходимость увеличения показателей отдачи каждого предприятия от каждой международной сделки.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г.; одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г.: с изм. и доп. от 31 дек. 2013 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2014. – 2/2094.

2. О государственном регулировании внешнеторговой деятельности: Закон Респ. Беларусь от 25 нояб. 2004 г. № 347-З; с изм. и доп. от 13 июля 2016 г. № 397-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2021.

3. О международных договорах Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь от 23 июля 2008 г. № 421-З; с изм. и доп. от 8 янв. 2014 г. № 124-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2021.

4. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 30 мая 2001 г.; одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г.: текст Кодекса с изм. и доп. на 17 марта 2013 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2013.

5. Концепция национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.economy.gov.by. – Дата доступа: 14.02.2021.

6. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Общая часть: принят Палатой представителей 15 нояб. 2002 г.; одобр. Советом Респ. 2 дек. 2002 г.: с изм. и доп. от 31 дек. 2013 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2014. – 2/2094.

7. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года // Нац. комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь; редкол.: Я. М. Александрович [и др.]. – Минск: Юнипак, 2004. – 200 с.

8. Таможенный кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 7 дек. 2006 г.; одобр. Советом Респ. 20 дек. 2006 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2007. – 2/1301.

Учебники и учебные пособия

9. Абакумова, О. Г. Управление внешнеэкономической деятельностью: пособие для подготовки к экзаменам / О. Г. Абакумова. – Москва: Приор-издат, 2005. – 160 с.

10. Алехнович, А. В. Управление внешнеэкономической деятельностью Республики Беларусь: практич. пособие / А. В. Алехнович. – Минск: Амалфея, 2005. – 416 с.

11. Артеменко, А. М. Управление внешнеэкономической деятельностью: учеб.-метод. пособие / А. М. Артеменко. – Горки, 2010. – 144 с.
12. Байгот, М. С. Механизмы регулирования внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь в аграрной сфере: вопросы теории, методологии, практики / М. С. Байгот; под ред. В. Г. Гусакова; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск: Беларус. наука, 2010. – 367 с.
13. Быков, В. В. Организация и техника ведения переговоров: учеб. пособие / В. В. Быков. – Горки, 2004. – 293 с.
14. Векторы внешнеэкономической деятельности / В. М. Руденков [и др.]; под общ. ред. В. М. Руденкова. – Минск: Право и экономика, 2010. – 528 с.
15. Войтович, А. И. Международная торговля: курс лекций / А. И. Войтович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 191 с.
16. Гусаков, В. Г. Регулирование ВТО внешней торговли продукцией сельского хозяйства и продовольствия: правила и нормы / В. Г. Гусаков, М. С. Байгот. – Минск: Беларус. наука, 2007. – 200 с.
17. Гусаков, В. Г. Внешнеторговые отношения Беларуси и стран Европейского союза в аграрной сфере: проблемы и перспективы / В. Г. Гусаков, М. С. Байгот, В. И. Бельский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 190 с.
18. Ковшар, Е. А. Основы внешнеэкономической деятельности: учебник / Е. А. Ковшар. – Минск: БГУ, 2013. – 447 с.
19. Кричевский, С. Ю. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / С. Ю. Кричевский; под ред. М. И. Плотницкого. – Минск: Совр. шк., 2006. – 663 с.
20. Кулаков, В. Н. Внешнеэкономическая деятельность. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / В. Н. Кулаков. – Горки, 2018. – 172 с.
21. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / М. И. Плотницкий [и др.]; под общ. ред. М. И. Плотницкого, Г. В. Турбана. – Минск: Совр. шк., 2011. – 615 с.
22. Турбан, Г. В. Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью: учеб. пособие / Г. В. Турбан. – Минск: БГЭУ, 2007. – 319 с.
23. Харченко, Е. В. Государственное регулирование национальной экономики: учеб. пособие / Е. В. Харченко, Ю. В. Вертакова. – Москва: КноРус, 2011. – 324 с.

Официальные сайты

24. <https://president.gov.by/ru/president> – Президент Республики Беларусь.
25. <http://www.government.by/ru/structure/> – Правительство Республики Беларусь.
26. <https://www.mart.gov.by/sites/mart/home/about-ministry.html> – Министерство анти-монопольного регулирования и торговли Республики Беларусь.
27. <http://www.sovrep.gov.by/ru/> – Совет Республики Национального собрания Республики Беларусь.
28. <https://pravo.by/> – Национальный центр правовой информации Республики Беларусь.
29. <https://www.belarus.by/ru/> – официальный сайт Республики Беларусь.
30. www.catalog.gov.by – официальные Интернет-ресурсы Республики Беларусь.

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

1.1. Эволюция организации управления внешнеэкономической деятельностью в Беларуси

Бывшим социалистическим странам предстоит большая работа по преобразованию сверхмонопольных структур, характерных для централизованной, командно-административной экономики, в структуры конкурентные, эффективно работающие, предпринимательские. Этот процесс чрезвычайно труден, противоречив и требует немало времени.

Проблемы преобразования экономики отражаются и в сфере внешнеэкономической деятельности. Для того чтобы лучше понять существо и направленность изменений в этой сфере деятельности, рассмотрим основные этапы развития организации управления внешнеэкономической деятельностью в нашей стране.

Можно выделить четыре этапа развития управления внешнеэкономической деятельностью в России:

- I – дореволюционный (до 1918 г.);
- II – советский (1918–1986 гг.);
- III – перестроечный (1986–1991 гг.);
- IV – современный (с 1991 г.).

До прихода к власти большевиков внешнеэкономическая деятельность в Российской империи развивалась в основном на тех же принципах, что и в других европейских государствах.

Государственная монополия на внешнюю торговлю и другие виды внешнеэкономической деятельности была установлена в России с приходом к власти большевиков. Законодательно она была закреплена в апреле 1918 г. декретом «О национализации внешней торговли». В этом декрете говорилось: «Вся внешняя торговля национализируется. Торговые сделки по покупке и продаже всякого рода продуктов (добывающей, обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства и проч.) с иностранными государствами и отдельными торговыми предприятиями за границей производятся от лица Российской республики специально на то уполномоченными органами». Декретом устанавливался орган, ведающий национализированной внешней торговлей, – Народный комиссариат торговли и промышленности, при котором был Совет внешней торговли, в 1920 г. преобразованный в Народный комиссариат внешней торговли. С тех пор государственная монополия на внешнюю торговлю сохранялась все годы существования СССР.

Реформа внешнеэкономической деятельности в СССР началась с 1986 г. Именно в этот период были сделаны первые шаги по расширению прав министерств, ведомств, предприятий и организаций по самостоятельному выходу их на внешний рынок, углублению экономической заинтересованности во внешнеэкономической деятельности. Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 19 августа 1986 г. № 991 «О мерах по совершенствованию управления внешнеэкономическими связями» была создана Государственная внешнеэкономическая комиссия (ГВК) при СМ СССР, на которую были возложены задачи по координации деятельности внешнеэкономического комплекса страны. В соответствии с этим Постановлением было предоставлено право непосредственного осуществления экспортно-импортных операций более 20 министерствам, ведомствам СССР и союзных республик, а также крупнейшим объединениям и предприятиям, которые имели условия для значительных поставок на экспорт высококачественной продукции.

Следующим шагом, направленным на развитие торгово-экономического и научно-технического сотрудничества, были постановления СМ СССР от 13 января 1987 г. № 48 и 49, в соответствии с которыми юридические лица на территории СССР получили возможность создавать совместные предприятия с участием иностранных фирм. Позднее СМ СССР постановлением № 412 от 16 мая 1989 г. «О развитии хозяйственной деятельности советских организаций за рубежом» разрешил юридическим лицам СССР создавать предприятия (с участием иностранного капитала или без него) на территории зарубежных стран.

Полномочия и права в области внешнеэкономической деятельности все больше делегировались от центральных органов на места. Создавались республиканские министерства внешней торговли и региональные ассоциации делового сотрудничества.

В результате предоставления права всем предприятиям и организациям с 1 апреля 1989 г. самостоятельного выхода на внешний рынок и ведения на нем оперативно-коммерческой деятельности главным звеном внешнеэкономического комплекса СССР стало предприятие.

Это право было предоставлено постановлением СМ СССР от 2 декабря 1988 г. № 1405 «О дальнейшем развитии внешнеэкономической деятельности государственных, кооперативных и иных общественных предприятий, объединений, организаций».

Таким образом, практически любое государственное и кооперативное предприятие могло выйти на внешний рынок.

В основе осуществления экспортно-импортных операций с самого начала был заложен принцип валютной самокупаемости.

В соответствии с указанным постановлением, а также постановлением от 7 марта 1989 г. № 203 «О мерах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности» была установлена следующая система государственного регулирования внешнеэкономической деятельности:

- регистрация участников внешнеэкономических связей;
- декларирование товаров и иного имущества, перемещаемых через государственную границу СССР;
- порядок экспорта и импорта отдельных товаров общегосударственного назначения, включающий лицензирование;
- оперативное регулирование внешнеэкономических связей.

Основы становления новой системы государственного регулирования внешнеэкономических связей в России были заложены Указом Президента «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР» от 15 ноября 1991 г. № 213.

Прежде всего, Указ отменил специальную регистрацию предприятий и организаций в качестве участников внешнеэкономической деятельности, в том числе и для осуществления посреднической деятельности, которая была обязательной последние три года. Российские предприятия независимо от форм собственности получили право осуществлять внешнеэкономическую деятельность с момента их создания, т. е. с даты регистрации их в местных органах исполнительной власти. Определенные шаги были сделаны в области валютного и таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности, снятия ограничений на бартер, сокращения перечня подлежащих лицензированию и квотированию товаров (работ и услуг), изменения порядка налогообложения и др.

Характерными чертами внешнеэкономической сферы Республики Беларусь в составе СССР были следующие:

- государственная валютная монополия и монополия внешней торговли, отделявшие внешний рынок от внутреннего;
- закупка товаров на внешнем рынке по мировым ценам и реализация на внутреннем по национальным, а при экспорте, наоборот, закупка на внутреннем рынке по национальным ценам и продажа на внешнем по мировым;
- отсутствие права самостоятельного выхода предприятия на внешние рынки;

- отсталая стратегия и товарная структура экспорта и импорта;
- падение темпов внешнеторгового оборота;
- устарелые формы организации работы на внешнем рынке и др.

Первыми комплексными документами, заложившими основу государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в Республике Беларусь, стали:

1) Декларация о государственном суверенитете Республики Беларусь;

2) Закон Республики Беларусь от 25 октября 1990 г. № 354-ХП «Об основах внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь» и Закон Республики Беларусь от 29 декабря 1998 г. № 223-3 «О государственном регулировании внешнеэкономической деятельности», которые утратили силу в связи с принятием Закона Республики Беларусь от 25 ноября 2005 г. № 347-3 «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности»;

3) Закон Республики Беларусь от 25 октября 1990 г. № 354-ХП «Об иностранных инвестициях на территории Республики Беларусь», который утратил силу в связи с принятием Инвестиционного кодекса Республики Беларусь от 22 июня 2001 г. № 37-3. 12 июля 2013 г. был принят Закон Республики Беларусь № 53-3 «Об инвестициях»;

4) Закон Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 213-3 «О свободных экономических зонах», новая редакция Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 52-3;

5) Закон Республики Беларусь от 17 июня 1998 г. № 169-3 «О внешней трудовой миграции», который утратил силу в связи с принятием Закона Республики Беларусь от 30 декабря 2010 г. № 225-3 «О внешней трудовой миграции» и др.

В настоящее время происходит дальнейшее становление системы управления внешнеэкономической деятельностью в Республике Беларусь.

1.2. Управление внешнеэкономической деятельностью: содержание, принципы, функции, методы

В условиях современного рыночного хозяйства любая экономическая деятельность нуждается в планомерном и научно обоснованном управлении. Не составляет исключения и внешнеэкономическая деятельность, которая представляет собой специфическую сферу экономики, особую активность как хозяйствующих субъектов различных

форм собственности, так и государства, охватывающую самые различные отрасли страны, так или иначе вовлеченные в международное разделение труда. Современная внешнеэкономическая деятельность развивается не только в сфере обращения – традиционном поле развития коммерции, но и в сфере производства, чему в огромной мере способствовала деятельность транснациональных компаний.

Управление ВЭД – сложный процесс принятия рациональных, научно обоснованных решений во внешнеэкономической сфере, одновременно выгодных и обществу (государству), и конкретным участникам ВЭД (организациям, фирмам, индивидуальным предпринимателям). В условиях высокой степени интеграции экономики Республики Беларусь в международное разделение труда постоянно возрастает важность ВЭД и грамотного, научно обоснованного подхода к ее управлению.

В современном понимании управление – это целенаправленное воздействие управляющей системы (субъект управления) на управляемую систему (объект управления) для получения заранее намеченных, желаемых результатов. В сфере управления выделяют микро- и макроуровни, и это справедливо для внешнеэкономической деятельности.

Управление ВЭД на макроуровне предполагает государственное воздействие на эту сферу в масштабе всей страны, и сегодня в условиях рыночной экономики уместнее говорить о государственном регулировании ВЭД. На микроуровне управление ВЭД по-прежнему актуально в своем первоначальном значении и касается организации и планирования ВЭД отдельных предприятий, внешнеторговых фирм и их подразделений.

Предметом и методом научного управления ВЭД является изучение закономерностей формирования и функционирования различных систем, принципов, функций, форм и методов организации внешнеэкономической деятельности как на макро-, так и на микроуровне, ее информационное, материально-техническое и кадровое обеспечение. Управление, в том числе и управление ВЭД, в современных условиях основывается на приведенных ниже фундаментальных принципах, представляющих собой руководящие правила, основные положения и нормы поведения.

1. Принцип взаимосвязи и взаимозависимости экономических и политических факторов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Как правило, внешнеэкономические интересы реализуются преимущественно политическими действиями правительства на межгосударственном уровне. Здесь очень важно найти «золотую середину» при выборе средств для достижения тех ценностей, которые ставит перед собой страна в процессе формирования международных экономических отношений. Без сомнения, внешнеэкономическая политика государства должна прежде всего защищать интересы социально-экономического развития собственной страны, предприятий и других организаций.

2. Принцип рационального соотношения централизованных и децентрализованных подходов в процессе управления.

На макроуровне соотношение централизованного и децентрализованного подходов определяется степенью вмешательства государства в управление экономикой. Это вмешательство проявляется в масштабах регулирующей и контролирующей роли государства. Как правило, и об этом свидетельствует мировая практика, в периоды экономических трудностей роль государственных органов значительно усиливается. В период подъема экономики, динамичного ее развития регулирующая и контролирующая роль государства в управлении ВЭД, как правило, ослабевает.

3. Принцип планового ведения хозяйства.

Прежде всего, необходимо отметить, что речь здесь идет не о директивно-адресном планировании, которое было характерно для советской экономики. На макроуровне следование указанному принципу означает установление на длительный период основных направлений экономического развития, определения приоритетов, темпов и пропорций в экономике с учетом влияния экономических факторов, политической ситуации как внутри страны, так и за ее пределами. В конечном счете речь идет о фундаментальном, научном подходе к определению цели, к достижению которой должно стремиться общество.

На микроуровне этот принцип реализуется в виде стратегических и текущих планов внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования.

4. Принцип материальной и моральной заинтересованности людей в результатах их деятельности.

Речь идет о стимулировании мотивации работников к труду при помощи сбалансированного использования средств материального и морального воздействия.

Отбросив все прошлые идеологические наслоения относительно материального и морального стимулирования, следует отметить, что стимулирование мотивации людей к труду имеет в принципе определяющее значение в повышении производительности труда, эффективности работы любого хозяйствующего субъекта.

5. Принцип обратной связи.

В процессе взаимодействия управляющей и управляемой систем крайне необходима и обратная связь, поступающая от объекта управления. Наличие такой связи позволяет управляющей системе постоянно корректировать свои действия, соотносить их с реальной действительностью и на этой основе вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения.

Каждый из этих принципов имеет разное преломление и значение для макро- и микроуровня. Так, первый принцип более значим для макроуровня, т. е. для государственного регулирования ВЭД в общенациональном масштабе, а четвертый в большей степени касается управления на микроуровне.

Помимо принципов большое значение имеют функции и методы управления. Управленческой деятельностью, объектом и результатом которой является информация, на основе которой принимаются управленческие решения как на макро-, так и на микроуровне, присущи общие и специфические функции. Общими функциями управления являются планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Фирма или организация способна управлять своей внешнеэкономической деятельностью, а именно:

- планировать, составляя краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы развития внешнеэкономической деятельности, а также разрабатывая бизнес-планы для новых внешнеэкономических проектов, предполагающих в том числе привлечение внешних источников финансирования;

- организовывать, формируя организационные подразделения фирмы для осуществления внешнеэкономических операций, распределяя сотрудников на участки работы, наделяя их соответствующими функциями, полномочиями и ответственностью и определяя формы и методы подготовки и реализации внешнеэкономической деятельности;

- координировать и согласовывать задачи и функции внешнеэкономической деятельности с другими отделами и подразделениями фирмы с целью не допустить противоречий в решениях и обеспечить слаженность и оптимизацию всей работы;

– учитывать результаты и оценивать эффективность внешнеэкономической деятельности за счет определения прибыльности внешнеэкономических сделок отдельно по конкретным видам товаров и регионам и в совокупности по всему номенклатурному ряду поставляемых за рубеж или импортируемых из-за границы товаров;

– контролировать внешнеэкономические операции как в оперативном, так и в стратегическом режиме, проводя текущий мониторинг за ходом реализации и контроль за выполнением годовых, среднесрочных и долгосрочных планов внешнеэкономической деятельности и организуя проведение соответствующих ревизий, в том числе и по воплощению внешнеэкономических и маркетинговых стратегий в жизнь;

– обеспечивать информационную систему обслуживания внешнеэкономической деятельности фирмы за счет внедрения информационных систем управления (MIS – Management information system; DSS – Decision support system, MDSS – Marketing decision support system, MSM – Market selection model и др.), подключение к соответствующей зарубежной информации через систему Интернет и др., что позволяет не только иметь четко структурированный банк данных внешнеэкономической информации, но и использовать возможности проигрывания ситуаций с помощью готовых или разработанных для данной фирмы компьютерных программ в целях оптимизации работы на внешних рынках и принятия управленческих решений на более квалифицированном и обоснованном уровне.

Перечисленные выше функции относятся к основным или общим функциям управления, свойственным любому виду управленческой деятельности на уровне фирмы включает выполнение и ряда специфических или конкретных функций. К ним относятся аналитическая функция по изучению международной рыночной среды и среды отдельных зарубежных стран и рынков, запросов потребителей зарубежных рыночных сегментов; товарно-производственная функция, предполагающая совершенствование и адаптацию товара к условиям местных рынков; сбытовая функция по организации сбытовой сети в своей стране и за рубежом для продвижения экспортных товаров; осуществление ценовой политики, проведение рекламной работы на внешних рынках и т. д.

Методы управления в сфере ВЭД имеют различия на макро- и микроуровнях. На макроуровне, т. е. на уровне государственного регулирования ВЭД, принято выделять две группы методов – экономические

и административные (организационно-распорядительные). В рыночной экономике государство должно отдавать приоритет экономическим методам и прибегать к административному воздействию только в особых ситуациях. На микроуровне к двум указанным методам прибавляется третья группа – социально-психологические методы, т. е. способы непосредственного воздействия на человека в целях стимулирования эффективности его деятельности, повышения ее качества.

Экономические базируются на использовании таких рычагов и стимулов, как цена, стоимость сырья, рабочая сила, транспортировка, налоги, пошлины, акцизные сборы и т. д. Экономические методы можно квалифицировать как косвенные средства воздействия на управляемые объекты.

Административные – это способы административного воздействия путем приказов, распоряжений, указов, инструкций, исполнение которых обязательно. Административное воздействие носит прямой принудительный характер.

Социально-психологические – это способы непосредственного воздействия на человека, его индивидуальность. Объектом управления здесь выступает человек во всем многообразии его взаимоотношений с другими людьми и коллективами в процессе производства и обращения.

Все группы методов должны использоваться управляющими структурами при воздействии на объекты управления в гармоничном сочетании.

В настоящее время, когда еще отсутствует рыночная саморегуляция, до конца не преодолены кризисные явления в экономике, было бы ошибкой недооценить роль государственного управления экономикой, в том числе ее внешнеэкономической сферой, но по мере перехода к рынку роль государства должна снижаться. Это касается лицензирования хозяйственной деятельности и реализации государственной монополии на ее отдельные виды, осуществления государственными органами или их уполномоченными агентами хозяйственных и финансовых операций.

В процессе совершенствования системы государственного управления необходимо обеспечить его рационализацию и формирование структур, адекватных новому этапу развития страны и способных с наибольшей эффективностью регулировать процессы реформирования реального сектора экономики, бюджетной системы, социальной сферы и предприятий всех форм собственности. Для этого должен быть ис-

пользован мировой опыт стран с социально ориентированной рыночной экономикой, в которых государство, учитывая социальные индикаторы экономического развития, содействует экономическому и социальному развитию.

1.3. Уровни функционирования внешнеэкономической деятельности

Внешнеэкономическая сфера любой страны, в том числе Республики Беларусь, представляет собой комплексную систему, функционирующую на нескольких уровнях, важнейшими из которых являются:

- 1) глобальный, или наднациональный, – уровень мировой экономики;
- 2) макроэкономический – уровень национальной экономики;
- 3) региональный – уровень регионов, являющихся субъектами Республики Беларусь;
- 4) микроэкономический – уровень хозяйствующих субъектов.

Соответственно каждому из вышеназванных уровней присущи определенные экономические категории (таблица).

Основные внешнеэкономические категории подсистем различного уровня

Уровень	Категории
Глобальный, или наднациональный	Мировая экономика, международные экономические отношения, международное разделение труда
Макроэкономический	Внешнеэкономические связи, внешнеэкономический комплекс страны, внешнеэкономический потенциал страны
Региональный	Внешнеэкономические связи региона, внешнеэкономический потенциал региона, внешнеэкономический комплекс региона
Микроэкономический	Внешнеэкономическая деятельность, внешнеэкономическая операция, внешнеэкономическая сделка, внешнеэкономический потенциал

На глобальном уровне наиболее репрезентативными внешнеэкономическими категориями являются «мировая экономика», «международные экономические отношения», «международное разделение труда».

Мировая экономика – совокупность национальных хозяйств отдельных стран, связанных между собой международными экономическими отношениями.

Международные экономические отношения (МЭО) – это система экономических отношений между национальными хозяйствами отдельных стран в рамках мировой экономики в форме международной торговли товарами и услугами, валютно-финансовых и кредитных отношений, трудовой миграции, инвестиционного, производственного и научно-технического сотрудничества.

Международное разделение труда (МРТ) – способ организации мирового хозяйства, при котором предприятия различных стран специализируются на производстве определенных товаров и услуг, а затем обмениваются ими.

На макроэкономическом уровне для характеристики внешнеэкономической сферы страны используются категории «внешнеэкономические связи», «внешнеэкономический комплекс страны», «внешнеэкономический потенциал страны».

Внешнеэкономические связи (ВЭС) – это система экономических отношений между странами, включающая внешнюю торговлю, внешнее кредитование и займствование, привлечение внешних инвестиций и направление инвестиций за рубеж, участие в международной кооперации производства, осуществлении научно-технического сотрудничества, проведении совместных исследований и т. д.

Понятие «внешнеэкономический комплекс страны» включает в себя совокупность отраслей, предприятий и организаций, систематически производящих и реализующих экспортные ресурсы всех видов, потребляющих импортные товары и услуги и осуществляющих все виды ВЭД, а также государственные органы федерального и регионального уровней, координирующие и регламентирующие ВЭД и общественные организации, содействующие ее развитию.

Внешнеэкономический потенциал страны – это совокупность находящихся в ее распоряжении ресурсов национального и иностранного происхождения, обеспечивающих ее внешнеэкономические связи.

На региональном уровне внешнеэкономической сферы ведущими категориями являются «внешнеэкономические связи региона», «внешнеэкономический потенциал региона», «внешнеэкономический комплекс региона».

Внешнеэкономические связи регионов Республики Беларусь – составная часть внешнеэкономических связей Республики Беларусь, которые осуществляются в соответствии с Конституцией Республики

Беларусь и соглашениями о разделении полномочий самостоятельно или совместно с федеральным центром.

Внешнеэкономические связи регионов Республики Беларусь, с одной стороны, объединяют ВЭД предприятий и организаций региона, а с другой – отражают усилия местных администраций по созданию законодательной базы и благоприятного внешнеэкономического климата в регионе.

Внешнеэкономический потенциал региона – это совокупность ресурсов местного и иностранного происхождения (природных, трудовых, финансовых, технологических, информационных), способных участвовать в производстве материальных благ и услуг, обладающих межстрановой мобильностью.

Внешнеэкономический комплекс региона включает в себя: совокупность предприятий различных отраслей региональной экономики, осуществляющих ВЭД в различных формах; органы государственной федеральной и региональной власти, координирующие и регулирующие ВЭД; общественные объединения и организации, содействующие ее развитию.

На микроэкономическом уровне определяющими внешнеэкономическую сферу категориями являются «внешнеэкономическая деятельность», «внешнеэкономическая операция», «внешнеэкономическая сделка», «внешнеэкономический потенциал».

Внешнеэкономическая деятельность предприятия – это сфера его хозяйственной деятельности, связанная с выходом на внешний рынок, экспортом-импортом продукции, международной производственной и научно-технической деятельностью.

Внешнеэкономическая операция – комплекс экономических, валютно-финансовых, организационно-правовых и технических действий по подготовке, заключению и исполнению внешнеэкономических сделок.

Внешнеэкономическая сделка – договор (соглашение) между двумя и более фирмами, находящимися в разных странах, по поставке установленного количества товаров и (или) услуг в соответствии с согласованными условиями.

Внешнеэкономический потенциал предприятия – совокупность его собственных и привлеченных ресурсов (трудовых, финансовых, технологических, информационных и др.), позволяющая производить конкурентоспособные товары и услуги для внешних рынков.

Следует также обратить внимание на концептуальные различия между категориями «внешнеэкономические связи» и «внешнеэконо-

мическая деятельность». В отличие от ВЭС, ВЭД осуществляется на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий, объединений и т. д.), является частью их производственно-коммерческой деятельности и представляет собой категорию микроэкономического уровня, в то время как ВЭС – это категория уровня макроэкономики.

Не следует рассматривать ВЭД и ВЭС как две отдельные сферы функционирования и государственного регулирования. Характер внешнеэкономической политики государства существенно определяет стратегию ВЭД отдельных предприятий, компаний, фирм и объединений.

Тема 2. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

2.1. Парламент Республики Беларусь, Президент Республики Беларусь: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью

Государственное регулирование ВЭД осуществляется Президентом Республики Беларусь, Национальным собранием Республики Беларусь, Правительством Республики Беларусь и иными уполномоченными государственными органами Республики Беларусь.

Президент Республики Беларусь является Главой государства, гарантом Конституции Республики Беларусь, прав и свобод человека и гражданина.

Президент олицетворяет единство народа, гарантирует реализацию основных направлений внутренней и внешней политики, представляет Республику Беларусь в отношениях с другими государствами и международными организациями.

Президент принимает меры по охране суверенитета Республики Беларусь, ее национальной безопасности и территориальной целостности, обеспечивает политическую и экономическую стабильность, преемственность и взаимодействие органов государственной власти, осуществляет посредничество между органами государственной власти.

Президент обладает неприкосновенностью, его честь и достоинство охраняются законом.

Полномочия Президента Республики Беларусь закреплены преимущественно в ст. 84 Конституции Республики Беларусь.

Президент как Глава государства обращается с посланиями к народу Республики Беларусь о положении в государстве и об основных направлениях внутренней и внешней политики.

В области внешней политики и международных отношений:

- ведет переговоры и подписывает международные договоры, назначает и отзывает дипломатических представителей Республики Беларусь в иностранных государствах и при международных организациях;

- принимает верительные и отзывные грамоты аккредитованных при нем дипломатических представителей иностранных государств.

Высшим представительным и законодательным органом является Парламент – Национальное собрание Республики Беларусь, которое состоит из двух палат – Палаты представителей и Совета Республики.

Палата представителей рассматривает проекты законов по вопросам в области внутренней и внешней политики страны, по ратификации и денонсации международных договоров. Совет Республики одобряет или отклоняет принятые Палатой представителей проекты законов. Закон представляется Президенту на подпись, после подписания он считается принятым и вступает в силу.

Парламент выполняет следующие функции:

- издает законы, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность;

- разрабатывает основы внешнеторговой политики;

- ратифицирует торговые договоры с зарубежными странами;

- определяет общие принципы валютной политики;

- утверждает по представлению Совета Министров план формирования и использования государственного валютного фонда, лимита внешнего долга;

- выносит решение о применении ответных мер в отношении стран, создающих дискриминационные условия для внешнеэкономической деятельности страны.

2.2. Совет Министров Республики Беларусь: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью

Исполнительную власть в Республике Беларусь осуществляет Правительство – Совет Министров Республики Беларусь – центральный орган государственного управления. Совет Министров Республики

Беларусь в области внешнеполитической деятельности осуществляет координацию деятельности в области отношений Республики Беларусь с другими государствами и международными организациями; регулирует ВЭД, в том числе определяет меры тарифного и нетарифного регулирования ввоза (вывоза) товаров, работ, услуг на территорию Республики Беларусь, обеспечивает привлечение иностранных инвестиций.

Правительство республики – Совет Министров Республики Беларусь – является высшим исполнительным и распорядительным органом. Совет Министров Республики Беларусь издает постановления и распоряжения во исполнение законов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность, осуществляет общее руководство в области отношений с иностранными государствами и международными организациями.

В области государственного регулирования внешнеторговой деятельности Совет Министров Республики Беларусь обладает следующими полномочиями:

- обеспечивает проведение государственной внешнеторговой политики;
- разрабатывает программу развития внешнеэкономической сферы;
- принимает меры по защите национальных товаропроизводителей;
- утверждает величины ставок таможенных пошлин;
- осуществляет другие полномочия в области государственного управления внешнеэкономическими связями в соответствии с Конституцией, законами, указами Президента Республики Беларусь.

Структура Совета Министров:

- 1) Премьер-министр Республики Беларусь;
- 2) заместители Премьер-министра Республики Беларусь;
- 3) Президиум Совета Министров;
- 4) министерства;
- 5) государственные комитеты;
- 6) государственные организации, подчиненные Совету Министров Республики Беларусь;
- 7) Аппарат Совета Министров Республики Беларусь.

При Совете Министров на правах совещательного органа работают валютно-кредитная, таможенно-тарифная комиссии, созданные для решения фундаментальных проблем. Решения комиссий носят рекомендательный характер и подлежат в дальнейшем утверждению Правительством страны.

2.3. Министерство иностранных дел: статус, структура, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью

Основным министерством, регулирующим ВЭД в республике, является Министерство иностранных дел Республики Беларусь (МИД). Министерство иностранных дел Республики Беларусь является республиканским органом государственного управления и подчиняется Правительству Республики Беларусь.

Министерство иностранных дел Республики Беларусь является ключевым внешнеэкономическим ведомством, в состав которого входит департамент координации внешнеэкономической деятельности. Основными функциями МИД применительно к внешнеэкономической деятельности являются:

- общая координация внешнеэкономической деятельности в Республике Беларусь;
- оказание содействия в защите внешнеэкономических прав и интересов юридических и физических лиц Республики Беларусь, создание благоприятных условий для продвижения белорусских товаров на внешних рынках.

Министерство иностранных дел:

- участвует в разработке механизма регулирования валютно-кредитных отношений, разработке и осуществлении общегосударственной политики привлечения иностранных инвестиций и их размещения на территории Республики Беларусь;
- принимает участие в разработке прогноза внешнеторгового и платежного баланса, осуществляет анализ их состояния, прогнозирование темпов, пропорций и эффективности экспорта и импорта, совместно с другими министерствами определяет объем бюджетных ассигнований, необходимых для реализации экспортного заказа государства в целях выполнения международных обязательств Республики Беларусь;
- участвует в контроле за соблюдением министерствами, ведомствами, региональными структурами, субъектами ВЭД государственных интересов на внешнем рынке, координирует их внешнеэкономическую деятельность, обеспечивает выполнение обязательств Республики Беларусь по международным договорам;
- участвует в работе международных экономических организаций и межправительственных комиссий, координирует в них деятельность

министерств и ведомств, разрабатывает предложения о заключении международных договоров и заключает их по поручению Правительства;

– осуществляет руководство деятельностью торговых представительств, аппаратов торговых советников и атташе по торгово-экономическим вопросам посольств Республики Беларусь за рубежом.

В систему МИД входят центральный аппарат, дипломатические представительства и консульские учреждения за рубежом, а также Информационное республиканское унитарное предприятие «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен».

Беларусь поддерживает дипломатические отношения со 183 странами мира и на сегодняшний день представлена заграничными учреждениями в 57 государствах, а с учетом аккредитации послов по совместительству – в 105.

Иностранные государства представлены в Беларуси 51 посольством, 3 отделениями посольств, 2 торгпредствами, 7 консульскими учреждениями и 36 почетными консулами; международные организации – 18 представительствами. По совместительству из Москвы, Вильнюса и Варшавы аккредитовано 83 зарубежных диппредставительства.

Республикой Беларусь осуществляется исполнение более 4 тысяч международных договоров, в том числе более 2 618 – двусторонних, около 1 769 – многосторонних.

Основными задачами и функциями посольств являются:

– поддержание контактов с государственными органами государства пребывания, общественными объединениями, деловыми, научными и культурными кругами, средствами массовой информации, представителями дипломатического корпуса в государстве пребывания;

– распространение в государстве пребывания официальной информации о внешней и внутренней политике Республики Беларусь, ее социально-экономической, культурной и научной жизни;

– выполнение поручений Президента Республики Беларусь, Правительства Республики Беларусь, МИД, а также согласованных с МИД и направленных через МИД поручений других государственных органов и запросов государственных органов и организаций;

– сбор информации о государстве пребывания, анализ отношений Республики Беларусь с этим государством, его внешней и внутренней политики, положения в мировом сообществе, а также изучение деятельности других государств, международных организаций и межгосударственных образований в регионе государства пребывания;

– обеспечение дипломатическими средствами развития сотрудничества Республики Беларусь с государством пребывания в политической, торгово-экономической, научно-технической, культурной и других областях, представляющих взаимный интерес, оказание содействия государственным органам и при необходимости организациям Республики Беларусь в установлении контактов с государственными органами, общественными объединениями и представителями деловых кругов государства пребывания.

2.4. Министерства (экономики, финансов, антимонопольного регулирования и торговли), Национальный банк, Государственный таможенный комитет: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью

Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (далее – МАРТ) является республиканским органом государственного управления и подчиняется Совету Министров Республики Беларусь.

В систему МАРТ входят территориальные органы Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь, подчиненное МАРТ учреждение «Редакция журнала «Гермес» и открытое акционерное общество «Белорусская универсальная товарная биржа», принадлежащее Республике Беларусь, акции которого переданы в управление МАРТ.

Министерство антимонопольного регулирования и торговли, в состав которого входит департамент внешней торговли, осуществляет содействие развитию экспортного потенциала. Применительно к сфере внешней торговли Министерство торговли выполняет следующие функции: организует и осуществляет изучение спроса и конъюнктуры потребительского рынка, прогнозирует потребность в товарах и дает заинтересованным республиканским органам государственного управления, организациям промышленности и торговли рекомендации о перспективном направлении развития производства товаров, повышении их конкурентоспособности, об импорте недостающих на потребительском рынке товаров.

На Министерство экономики возложена разработка социально-экономической стратегии, включая определение основных направлений развития ВЭС и формирования приоритетов во внешнеэкономическом сотрудничестве с зарубежными странами, отвечающих экономи-

ческим интересам государства. Применительно к сфере внешнеэкономической деятельности оно осуществляет следующие функции:

- разрабатывает с участием заинтересованных министерств и ведомств предложения по формированию внешнеэкономической политики, развитию ВЭС, осуществлению совместных проектов и программ;

- разрабатывает совместно с другими ведомствами основные направления инвестиционной политики, в том числе по привлечению иностранных инвестиций;

- подготавливает совместно с другими ведомствами предложения по механизму регулирования внешнеэкономической деятельности;

- участвует в разработке направлений использования централизованных ресурсов, валютно-кредитной политики, в формировании платежного баланса, организует работу по привлечению и использованию в экономике Республики Беларусь иностранных кредитных ресурсов, формирует товарное пополнение кредитов, получаемых под правительственные гарантии, вносит предложения о размере пошлин и тарифов.

Национальный банк Республики Беларусь является центральным банком страны, он регулирует кредитные отношения и денежные обращения, определяет порядок расчетов, обладает исключительным правом эмиссии денег. Национальный банк подотчетен Президенту Республики Беларусь.

Государственный таможенный комитет Республики Беларусь (ГТК) – орган исполнительной власти, осуществляющий непосредственное руководство таможенным делом в Республике Беларусь. Государственный таможенный комитет является правоохранительным органом в сфере внешнеэкономической деятельности, участвующим в разработке и реализации таможенной политики страны.

Областные исполнительные комитеты и Минский городской исполнительный комитет направляют свою деятельность на расширение контактов участников ВЭД с зарубежными организациями и фирмами, на развитие экспортной базы и повышение инвестиционной привлекательности. Белорусской торгово-промышленной палате принадлежит ведущее место среди организаций, содействующих развитию внешнеэкономической деятельности.

Белорусская торгово-промышленная палата является негосударственной, некоммерческой организацией, основанной на членстве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Республики Беларусь. Она оказывает содействие национальным производствен-

ным, коммерческим, иным предприятиям и организациям в установлении, поддержании и расширении деловых контактов с зарубежными партнерами.

2.5. Организация управления внешнеэкономической деятельностью в АПК

Целью внешнеэкономической стратегии Беларуси в сфере АПК является стимулирование экспортного потенциала как важного элемента развития внешнеэкономических отношений, направленных на снижение до минимума внешнеэкономических угроз, на основе эффективного участия в международном разделении труда, использования конкурентных преимуществ страны, применения механизмов международных интеграционных объединений и снижения зависимости от традиционных экспортных позиций и рынков за счет диверсификации товарной номенклатуры.

Основными задачами выступают: диверсификация торгово-экономических связей с различными странами и регионами при сохранении и усилении позиций на традиционных рынках; оптимизация законодательства в сфере поддержки экспорта с учетом мировой практики и функционирования белорусской модели экономики; стимулирование производителей товаров и услуг к расширению товарной номенклатуры и видов оказываемых услуг; формирование условий для стимулирования несырьевого, высокотехнологического, инновационного экспорта товаров и услуг; продолжение экономической интеграции в рамках ЕАЭС, предусматривающее снятие барьеров, ограничений и изъятий в торговле; развитие сотрудничества с региональными объединениями, международными экономическими организациями и др.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (далее – Минсельхозпрод) является республиканским органом государственного управления и подчиняется Совету Министров Республики Беларусь и основным органам, регулирующим управление ВЭД в АПК.

Основные задачи Минсельхозпрода в области внешнеэкономической деятельности:

1) в пределах своей компетенции проводит государственную политику, направленную на привлечение иностранных инвестиций в агропромышленный комплекс (подпункт 4.38 введен постановлением Совмина от 22.07.2003 № 967);

2) подготавливает предложения в пределах своей компетенции по развитию интеграционных связей и сотрудничества в области агропромышленного комплекса с зарубежными странами, а также в рамках Союзного государства Беларуси и России, Содружества Независимых Государств, Таможенного союза и других региональных организаций (подпункт 4.39 введен постановлением Совмина от 22.07.2003 № 967);

3) осуществляет информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности в системе агропромышленного комплекса (подпункт 4.40 введен постановлением Совмина от 22.07.2003 № 967).

В состав Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь входит Главное управление внешнеэкономической деятельности

В соответствии с основными задачами Управление:

- координирует в пределах своей компетенции внешнеэкономическую деятельность организаций, осуществляющих деятельность в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов;

- принимает участие в разработке и реализации государственных и отраслевых программ по экспорту;

- принимает участие в подготовке материалов в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов для рассмотрения межгосударственными структурами Союзного государства, Содружества Независимых Государств, Евразийского экономического союза и других организаций;

- организует работу по изучению и прогнозированию изменений конъюнктуры зарубежных рынков, товарной и географической диверсификации экспорта продукции сельского хозяйства, рыбоводства и пищевых продуктов;

- оказывает содействие развитию экспорта наукоемкой и высокотехнологичной продукции;

- участвует в разработке и реализации отраслевой экспортной политики, совершенствовании тарифных и нетарифных методов регулирования внешнеторговой деятельности, поддержки отечественных товаропроизводителей, продвижении товаров отечественного производства на рынки стран ближнего и дальнего зарубежья, осуществляет анализ внешней дебиторской задолженности организаций, подчиненных Минсельхозпроду (далее – подчиненные организации), вносит предложения по ее сокращению;

- в пределах своей компетенции координирует работу с Международным валютным фондом, Мировым и Европейским банками рекон-

струкции и развития, другими международными финансовыми организациями;

- разрабатывает текущие и перспективные показатели прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь по внешне-экономической деятельности, осуществляет контроль за их выполнением. Готовит аналитические материалы о состоянии и перспективах развития внешнеторговой деятельности, привлечению прямых иностранных инвестиций;

- анализирует деятельность товаропроводящих сетей, созданных подчиненными Минсельхозпроду организациями за рубежом. Разрабатывает предложения по их оптимизации;

- участвует в разработке материалов, отражающих позицию Республики Беларусь в области сельского хозяйства, во взаимодействии с другими структурными подразделениями Минсельхозпроду готовит документы и аналитические материалы в области сельского хозяйства, необходимые для проведения переговоров по присоединению Республики Беларусь ко Всемирной торговой организации;

- участвует в разработке проектов международных договоров, направленных на введение режима беспошлинной торговли сельскохозяйственной продукцией и продовольствием между странами – членами Евразийского экономического союза и третьими странами, участвует в проведении переговоров по этим проектам;

- выполняет необходимую работу, обеспечивающую взаимодействие с Евразийской экономической комиссией;

- разрабатывает совместно с заинтересованными отраслевые планы мероприятий по импортозамещению;

- осуществляет мониторинг иностранных кредитов, взятых подчиненными Минсельхозпроду организациями под гарантии Правительства Республики Беларусь. Оказывает содействие в подготовке документов на рассмотрение Валютно-кредитной комиссии Совета Министров Республики Беларусь;

- оказывает в пределах своей компетенции и в соответствии с законодательством содействие участникам совместных предприятий, международных объединений и организаций в области сельского хозяйства по разработке и осуществлению конкретных проектов их создания, включая консультационную помощь в разработке учредительных документов;

- рассматривает в соответствии с законодательством предложения, поступающие в Минсельхозпрод от иностранных организаций о создании совместных предприятий, международных объединений и организаций, проводит предварительные переговоры и представляет по

их результатам в установленном порядке соответствующие предложения;

- организует работу в рамках советов делового сотрудничества, межправительственных комиссий по торгово-экономическому сотрудничеству, рабочих групп по сельскому хозяйству в соответствии с закреплением по странам и регионам по поручению начальника Главного управления внешнеэкономической деятельности;

- осуществляет в установленном законодательством порядке контроль за выполнением подчиненными Минсельхозпроду организациями нормативных правовых актов Республики Беларусь по вопросам внешнеторгового, внешнеэкономического сотрудничества с зарубежными странами, а также привлечению иностранных инвестиций; производит в установленном порядке проверку работы подчиненных Минсельхозпроду организаций по вопросам, относящимся к компетенции Управления, оказывает им помощь и разрабатывает необходимые предложения для улучшения их работы;

- участвует в разработке или разрабатывает самостоятельно проекты нормативных правовых актов по вопросам, входящим в компетенцию управления, рассматривает проекты и в пределах своей компетенции дает заключения;

- рассматривает в пределах компетенции обращения (предложения, заявления, жалобы) граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.

В структуру Главного управления внешнеэкономической деятельности входят Управление внешнеторговой политики и Управление международного сотрудничества.

Управление внешнеторговой политики координирует в пределах своей компетенции внешнеэкономическую деятельность организаций, осуществляющих деятельность в области сельского хозяйства, сельскохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов и др.

В состав управления входят:

- Отдел содействия прямым иностранным инвестициям и импортозамещению;

- Отдел внешней торговли, взаимодействия с ВТО и ЕЭК.

Управление международного сотрудничества координирует сотрудничество Минсельхозпрод с международными организациями.

2.6. Организация управления внешнеэкономической деятельностью на уровне области, района

Формирование рыночной модели экономики сопровождается возрастанием роли региональных управленческих структур. Решение проблем повышения эффективности экономики, в том числе ее внешней сферы, в значительной степени зависит от сочетания общегосударственных интересов и потребностей населения, проживающего на соответствующих территориях, форм и методов взаимодействия местных Советов депутатов, исполнительных и распорядительных органов с соответствующими республиканскими органами государственного управления. Наиболее крупным региональным объединением в Республике Беларусь является область и столица государства. Разграничение полномочий, в том числе относящихся к внешнеэкономической сфере, определено Конституцией страны и республиканскими законами, принимаемыми обеими палатами Национального собрания. Принципы государственного устройства Республики Беларусь, заложенные в ее Конституции, предполагают действие республиканских законов, декретов и указов Президента, постановлений Правительства, нормативных актов республиканских органов власти на территории всех региональных образований. Это касается и внешнеэкономической сферы. Наряду с этим региональные органы власти наделены правами в следующих областях:

- разработка проектов программ и прогнозов развития внешнеэкономической сферы регионов;
- обеспечение проведения единой государственной политики во внешнеэкономической деятельности региона;
- разработка рекомендаций по участию субъектов хозяйствования во внешнеэкономической деятельности, обеспечению увеличения экспортных поставок;
- координация деятельности по созданию и функционированию свободных экономических зон, регулированию приграничной торговли;
- оказание организационно-методической помощи субъектам хозяйствования, а также их информационное обеспечение;
- изучение и обобщение опыта зарубежных стран в области внешнеэкономической деятельности, подготовка и реализация мер по его использованию;
- участие в установленном порядке в осуществлении экспортно-импортного контроля в целях защиты экономических интересов региона;

– обоснование приоритетов региона во внешней торговле с зарубежными государствами.

Организационная структура управления внешнеэкономической сферой региона строится по следующей схеме: председатель облисполкома (губернатор) – Комитет экономики – Управление внешнеэкономической деятельностью.

Губернатор области осуществляет общее руководство разработкой стратегии и главных направлений развития внешнеэкономической сферы региона с учетом общегосударственных интересов, местных условий и ресурсов.

Комитет по экономике координирует деятельность структурных подразделений облисполкома, городских и районных исполнительных комитетов в этих сферах и подчиняется облисполкому и Министерству экономики Республики Беларусь. Комитет в области внешнеэкономических связей разрабатывает программы и прогнозы развития на долго-, средне-, краткосрочную перспективу и текущий период в целом по региону, административно-территориальным единицам и отраслям экономики, участвует в осуществлении экономического сотрудничества с зарубежными странами, в работе по созданию необходимых условий для функционирования свободных экономических зон, проведению инвестиционной политики с целью привлечения внешних инвестиций, повышения эффективности их использования.

Управление ВЭД комитета экономики Могилевского облисполкома является структурным подразделением комитета экономики облисполкома и подчиняется председателю комитета.

Основными задачами Управления являются:

1) анализ состояния и координация ВЭД в регионе, внесение предложений по ее совершенствованию и повышению эффективности;

2) прогнозирование важнейших показателей социально-экономического развития региона в сфере ВЭД на долгосрочную и краткосрочную перспективу, анализ их выполнения;

3) разработка предложений по проектам программ развития сотрудничества области с регионами иностранных государств и трансграничного сотрудничества.

4) участие в подготовке проектов договоров и соглашений о сотрудничестве с регионами иностранных государств, координация работы по их выполнению и осуществление перспективного планирования развития отношений по действующим договорам и соглашениям с зарубежными партнерами;

5) осуществление координации по вопросам подготовки справочно-информационных и рекламно-презентационных материалов по ВЭД региона;

6) оказание организационно-методической помощи и содействия организациям и учреждениям области в установлении и расширении взаимовыгодных контактов с зарубежными партнерами;

7) участие в рассмотрении поступающих предложений об установлении взаимовыгодного сотрудничества между белорусскими и иностранными организациями, содействие в проведении переговоров с представителями иностранных делегаций, прибывающих в область по вопросам развития международного сотрудничества;

8) рассмотрение заявлений и обращений предприятий, организаций, объединений, коллективов и граждан в рамках компетенции управления, подготовка ответов и внесение в установленном порядке предложений и проектов решений по сути изложенных заявителями проблем и инициатив.

Оперативное управление ВЭД на уровне района осуществляет отдел экономики, функционирующий в составе Районных исполнительных комитетов, и другие органы и выборные должностные лица местного самоуправления, наделенные в соответствии с уставом и другими правовыми актами полномочиями во внешнеэкономической сфере.

Основной задачей отдела в области ВЭД является осуществление анализа ВЭД субъектов хозяйствования и внесение предложения по ее совершенствованию руководству района. Отдел призван в оперативном плане реализовывать и другие задачи, вытекающие из полномочий, предоставленных региональным структурам в области управления ВЭД.

2.7. Организации, содействующие развитию внешнеэкономической деятельности: полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью

Ведущую роль в регулировании международной экономики в условиях глобализации играют следующие международные организации:

- Международный валютный фонд;
- Всемирный банк;
- Всемирная торговая организация;
- Система Организации Объединенных наций.

Международный валютный фонд (МВФ), организация которого явилась ответом на нерешенные финансовые проблемы, способствовавшие возникновению и затягиванию Великой депрессии 30-х гг. (внезапные, непредсказуемые изменения курсов национальных валют и широко распространенное нежелание правительств разрешать обмен национальной валюты на иностранные), трансформировался в наиболее влиятельную организацию, регулирующую международную макроэкономику.

Международный валютный фонд – единственная из межправительственных организаций, сочетающая регулирующие, консультационные и финансовые функции. Международный валютный фонд наблюдает за проводимой странами-членами денежно-кредитной политикой и политикой по установлению валютного курса, содействует поддержанию организованной мировой платежной системы, предоставляет краткосрочные кредиты странам, которые сталкиваются с серьезным дефицитом платежного баланса.

Миссии Международного валютного фонда и Всемирного банка являются взаимодополняющими, но их индивидуальные роли разные.

Всемирный банк предоставляет развивающимся странам и странам с переходной экономикой средне- и долгосрочные кредиты, направленные на обеспечение экономического роста и интеграцию национальных хозяйств в систему мирохозяйственных связей.

Основными инструментами деятельности Банка является финансирование проектов, техническая и консультационная помощь в реструктуризации и развитии экономики, стимулирование иностранных инвестиций, а также содействие в выработке основополагающих принципов экономической политики, призванной обеспечить эти цели.

Всемирный банк включает Международный банк реконструкции и развития и Международную ассоциацию развития.

В Группу Всемирного банка входит 5 специализированных межправительственных организаций:

– Международный банк реконструкции и развития (МБРР) – создан в 1944 г., предлагает льготные условия предоставления займов, в среднем под 6 % годовых на срок от 15 до 20 лет с пятилетней отсрочкой выплаты. Международный банк реконструкции и развития обычно финансирует 70–80 % от стоимости проекта. Членство в МБРР является необходимым условием вступления в другие организации Группы Всемирного банка;

– Международная ассоциация развития (МАР) – создана в 1960 г., предоставляет кредиты только беднейшим развивающимся странам с

годовым доходом на душу населения не более 835 долл. в год. Таких стран в мире около семидесяти. Кредиты МАР самые выгодные, они выдаются на 35–40 лет с десятилетней отсрочкой выплаты, проценты по ним не взимаются;

– Международная финансовая корпорация (МФК) – создана в 1956 г., основное внимание уделяет развитию частного предпринимательства и стимулированию притока частных иностранных инвестиций. При предоставлении кредитов МФК не требует правительственных гарантий, поэтому кредитует только высокорентабельные проекты под рыночный процент в среднем сроком на 7–8 лет;

– Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций (МАГИ) – создано в 1988 г., помогает странам сформировать благоприятный инвестиционный климат. Так как развивающиеся страны – зоны повышенного риска для иностранных инвесторов, МАГИ страхует инвесторов от таких некоммерческих рисков как отмена конвертируемости валюты, национализация, политический переворот;

– Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС) – создан в 1966 г., выполняет функции международного арбитра по устранению разногласий между иностранным инвестором и принимающей стороной.

На протяжении более чем полувекового периода деятельности Всемирный банк вносил коррективы в стратегию и тактику своей деятельности с учетом возникающих перед мировым сообществом проблем. Важнейшими приоритетами деятельности Банка в начале XXI в. являются:

– сокращение масштабов бедности;

– охрана окружающей среды и жизнедеятельности человека;

– четкая формулировка и последовательная реализация принципов нормального функционирования рыночной экономики во всех странах мира;

– выравнивание и глобализация системы социального обеспечения населения;

– формирование модели оптимального государства и инфраструктуры, способных обеспечить оперативное решение проблем, порождаемых развитием цивилизации в городской и сельской местности.

Всемирная торговая организация занимает центральное место в регулировании международных экономических отношений, а установленные данной организацией нормы фактически являются международным торговым законом.

Соглашение, основывающее ВТО, вступило в силу с 1 января 1995 г.

С апреля 1994 г. ВТО наряду с Всемирным банком и Международным валютным фондом является организацией Бреттонвудского соглашения.

Основными функциями ВТО являются:

- согласование на многосторонней основе правил, регулирующих поведение государств в торговле, определяя по существу правила поведения в международной торговле;
- контроль за выполнением соглашений и договоренностей пакета документов Уругвайского раунда;
- проведение многосторонних торговых переговоров и консультаций между заинтересованными странами-членами;
- мониторинг национальной торговой политики стран-членов;
- техническое содействие развивающимся государствам по вопросам, касающимся компетенции ВТО;
- выполнение роли международного арбитра, позволяющего государствам разрешать возникающие споры;
- сотрудничество с международными специализированными организациями, участвующими в формировании глобальной экономической политики;
- прием новых членов.

Главная задача ВТО на современном этапе – это не только либерализация торговли, но и выработка мер помощи 49 наименее развитым странам.

Основными преимуществами членства в ВТО являются:

- создание более благоприятных условий доступа на мировые рынки товаров и услуг на основе предсказуемости и стабильности развития торговых отношений со странами – членами ВТО;
- возможность реализации своих текущих и стратегических торгово-экономических интересов путем эффективного участия в многосторонних торговых переговорах при выработке новых правил международной торговли;
- использование прав, которыми обладают члены организации;
- доступ к механизму разрешения споров в рамках ВТО, обеспечивающему защиту национальных интересов, если они ущемляются партнерами, и таким образом устранение дискриминации;
- более широкий выбор товаров и услуг для отдельных граждан, снижение цен за счет роста конкуренции.

Страны – члены ВТО на сегодняшний день регулируют более 96 % всей мировой торговли.

ВТО располагается в Женеве (Швейцария) и не имеет представительств в зарубежных странах.

Организация объединенных наций (ООН) была создана в 1945 г. на Учредительной конференции по вопросу о создании международных организаций в Сан-Франциско.

Основной целью деятельности ООН является превращение ее в центр согласованных усилий наций для поддержания международного мира и безопасности, развития дружественных отношений между нациями на основе принципов равноправия и самоопределения народов, обеспечения сотрудничества по разрешению международных экономических, социальных, культурных и гуманитарных проблем и уважения прав человека.

Членами ООН могут стать миролюбивые государства, которые примут на себя предусмотренные Уставом обязательства и которые могут и желают выполнять эти обязательства.

Основными принципами деятельности ООН являются следующие: суверенное равенство всех членов; добросовестное выполнение предусмотренных Уставом обязательств; разрешение международных споров мирными средствами; воздержание в международных отношениях от угроз силой или ее применения против другого государства.

Система ООН включает главные и вспомогательные органы Объединенных Наций, 18 специализированных организаций системы и одну автономную, программы, комитеты, комиссии.

Генеральная Ассамблея является главным органом Объединенных Наций. Она состоит из представителей государств-членов, каждое из которых имеет один голос. Работа Ассамблеи строится в виде сессий. Генеральная Ассамблея обсуждает и дает рекомендации по любым вопросам в пределах Устава. Она определяет политику ООН и основные направления ее деятельности, обсуждает бюджет. Решения Ассамблеи не имеют обязательной юридической силы, однако весомы, так как выражают мнение мировой общественности.

Совет Безопасности работает на постоянной основе и несет ответственность за поддержание международного мира и безопасности. Он состоит из 15 членов, 5 из которых постоянные, 10 избираются Генеральной Ассамблеей на двухлетний срок. Каждый член Совета имеет один голос. Решения по процедурным вопросам считаются принятыми, если за них проголосовали не менее 9 из 15 членов Совета.

По некоторым вопросам решение будет принято, если в число девяти голосов вошли все пять голосов постоянных членов (право вето). Все члены ООН соглашаются подчиняться решениям Совета Безопасности. Если решения Совета не выполняются, он может обратиться в Международный суд, запросив его суждение, имеющее консультативный характер. Организация Объединенных Наций разработала ряд механизмов сдерживания и разрешения конфликтов внутри государств и между ними, а именно: дипломатия и миротворчество, поддержание мира, миростороительство, разоружение, санкции, меры принудительного характера в целях обеспечения мира. Операции по поддержанию мира осуществляются при помощи Вооруженных сил ООН, а также миссии наблюдателей.

Международный суд (Гаага) является главным юридическим органом, принимающим решения, а также дающим заключения по любому юридическому вопросу, имеющие консультативный характер. Суд открыт для всех членов ООН. Государства, не являющиеся членами ООН, могут обращаться в суд на условиях, определенных Советом Безопасности.

Экономический и Социальный совет является главным органом по координации деятельности ООН, обладает функциями и полномочиями в области прав человека. Экономический и Социальный совет призван способствовать: а) повышению уровня жизни, занятости населения и условиям экономического и социального развития; б) разрешению международных проблем в экономической и социальной областях; в) всеобщему уважению и соблюдению прав человека и основных свобод для всех, без различия расы, пола, языка и религии. Совет учредил девять функциональных, пять региональных комиссий, ряд сессионных и постоянных комитетов, экспертные, специальные и связанные с ними органы.

Функциональные комиссии:

- Комиссия социального развития;
- Комиссия по предупреждению преступности и уголовному правосудию;
- Комиссия по правам человека;
- Комиссия по наркотическим средствам;
- Комиссия по науке и технике в целях развития;
- Комиссия по устойчивому развитию;
- Комиссия по положению женщин;
- Комиссия по народонаселению;

– Статистическая комиссия.

Региональные комиссии:

– Экономическая комиссия для Африки (ЭКА);

– Европейская экономическая комиссия (ЕЭК);

– Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК);

– Экономическая и Социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО);

– Экономическая и Социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА).

Экономический и Социальный совет координирует деятельность следующих программ и структур:

– Мировая продовольственная программа (МПП);

– Центр по международной торговле ЮНКТАД/ВТО (ЦМТ);

– Международный учебный и научно-исследовательский институт по улучшению положения женщин (МУНИУЖ);

– Центр ООН по населенным пунктам – Хабитат (ЦООННП);

– Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД);

– Международная программа ООН по контролю над наркотическими средствами (ПКНСООН);

– Программа развития ООН (ПРООН);

– Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП);

– Фонд ООН в области народонаселения (ЮНФПА);

– Управление Верховного комиссара ООН по делам беженцев (УВКБ);

– Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ);

– Фонд ООН для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ);

– Учебный и научно-исследовательский институт ООН (ЮНИТАР);

– Университет ООН (УООН);

– Всемирный продовольственный совет (ВПС).

В состав Экономического и Социального совета входит одна автономная организация (Международное агентство по атомной энергии – МАГАТЭ) и специализированные учреждения:

– Международная организация труда (МОТ);

– Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО);

– ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО);

– Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ);

- Группа Всемирного банка (Международный банк реконструкции и развития – МБРР (Всемирный банк); Международная ассоциация развития – МАР; Международная финансовая корпорация – МФК; Международное агентство по инвестиционным гарантиям – МИГА);
- Международный валютный фонд (МВФ);
- Международная организация гражданской авиации (ИКАО);
- Всемирный почтовый союз (ВПС);
- Международный союз электросвязи (МСЭ);
- Всемирная метеорологическая организация (ВМО);
- Международная морская организация (ИМО);
- Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС);
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР);
- ООН по промышленному развитию (ЮНИДО);
- Всемирная торговая организация (ВТО).

Секретариат является рабочим органом ООН. В его составе около 20 тыс. штатных сотрудников. Секретариат возглавляет Генеральный секретарь, который назначается Генеральной Ассамблеей по рекомендации Совета Безопасности. Генеральный секретарь представляет ежегодные доклады о деятельности ООН, а также дополнительные доклады, подготавливаемые по специальным запросам Генеральной Ассамблеи. Он может обратить внимание Совета Безопасности на любую ситуацию, которая, по его мнению, угрожает обеспечению международного мира и безопасности.

С 1 января 2015 г. на территории Республики Беларусь, Республики Казахстан, Российской Федерации и Армении действует Евразийский экономический союз (ЕАЭС), являющийся международной организацией региональной экономической интеграции, обладающей международной правосубъектностью (в августе 2015 г. к нему присоединилась Кыргызская Республика).

Согласно Договору о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. (далее – Договор о ЕАЭС), ЕАЭС создается для формирования единого рынка товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов в рамках территорий государств-членов, а также повышения конкурентоспособности национальных экономик в условиях глобальной экономики.

Евразийский экономический союз (далее – ЕАЭС) – это международная организация региональной экономической интеграции, обладающая международной правосубъектностью.

Евразийский экономический союз создан в целях всесторонней модернизации, кооперации и повышения конкурентоспособности национальных экономик и создания условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня населения государств-членов.

В ЕАЭС обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики, определенных Договором о ЕАЭС и международными договорами в рамках ЕАЭС.

Евразийский экономический союз осуществляет свою деятельность на основе следующих принципов:

- уважение общепризнанных принципов международного права, включая принципы суверенного равенства государств-членов и их территориальной целостности;

- уважение особенностей политического устройства государств-членов;

- обеспечение взаимовыгодного сотрудничества, равноправия и учета национальных интересов государств-членов;

- соблюдение принципов рыночной экономики и добросовестной конкуренции;

- функционирование единой таможенной территории без изъятий и ограничений после окончания переходных периодов.

Государства – члены ЕАЭС: Республика Беларусь, Республика Казахстан, Российская Федерация, Республика Армения и Кыргызская Республика.

Органы ЕАЭС: Высший Евразийский экономический совет, Евразийский межправительственный совет, Евразийская экономическая комиссия и Суд ЕАЭС.

Высший Евразийский экономический совет (далее – Высший совет) – это высший орган ЕАЭС, состоящий из глав государств-членов. Он рассматривает принципиальные вопросы деятельности ЕАЭС, определяет стратегию, направления и перспективы развития интеграции и принимает решения, направленные на реализацию целей ЕАЭС. Решения Высшего совета подлежат исполнению государствами-членами в порядке, предусмотренном их национальным законодательством. Заседания Высшего совета проводятся не реже одного раза в год. Для решения неотложных вопросов деятельности ЕАЭС по инициативе любого из государств-членов или Председателя Высшего совета могут созываться внеочередные заседания Высшего совета. Решения и распоряжения Высшего совета принимаются консенсусом.

Евразийский межправительственный совет (далее – Межправительственный совет) – орган ЕАЭС, состоящий из глав правительств государств-членов. Межправительственный совет обеспечивает реализацию и контроль за исполнением Договора о ЕАЭС, международных договоров в рамках ЕАЭС и решений Высшего совета; рассматривает по предложению Совета Комиссии вопросы, по которым не достигнут консенсус; дает поручения Комиссии, а также осуществляет иные полномочия, предусмотренные Договором о ЕАЭС и международными договорами в рамках ЕАЭС. Решения и распоряжения Межправительственного совета принимаются консенсусом и подлежат исполнению государствами-членами в порядке, предусмотренном их национальным законодательством.

Заседания Межправительственного совета проводятся по мере необходимости, но не реже двух раз в год. Для решения неотложных вопросов по инициативе любого из государств-членов или Председателя Межправительственного совета могут созываться внеочередные заседания.

Евразийская экономическая комиссия (далее – Комиссия) – постоянно действующий регулирующий орган ЕАЭС. Комиссия состоит из Совета и Коллегии. Комиссия принимает решения, имеющие нормативно-правовой характер и обязательные для государств-членов, распоряжения, имеющие организационно-распорядительный характер, и рекомендации, не имеющие обязательного характера. Решения Комиссии входят в право ЕАЭС и подлежат непосредственному применению на территориях государств-членов.

Решения, распоряжения и рекомендации Совета Комиссии принимаются консенсусом. Решения, распоряжения и рекомендации Коллегии принимаются квалифицированным большинством (2/3 голосов от общего числа членов Коллегии) или консенсусом (по чувствительным вопросам, перечень которых определяет Высший совет).

Суд ЕАЭС (далее – Суд) является постоянно действующим судебным органом ЕАЭС, статус, состав, компетенция и порядок функционирования и формирования которого определяются Статутом Суда.

Суд рассматривает споры, возникающие по вопросам реализации Договора о ЕАЭС, международных договоров в рамках ЕАЭС и (или) решений органов ЕАЭС по заявлению государства-члена либо по заявлению хозяйствующего субъекта. По результатам рассмотрения споров по заявлению государства-члена Суд выносит решение, обязательное для исполнения сторонами спора.

В состав Суда входят по двое судей от каждого государства-члена, назначаемых на должности Высшим советом по представлению государств-членов сроком на девять лет. Суд рассматривает дела в составе Большой коллегии Суда, Коллегии Суда и Апелляционной палаты Суда.

Тема 3. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА РУБЕЖОМ

3.1. Управление внешнеэкономической деятельностью в Российской Федерации

Регулирование и контроль в сфере ВЭД на высшем государственном уровне осуществляют органы законодательной и исполнительной власти: Федеральное Собрание, Президент, Правительство Российской Федерации. Эти органы издают законы, указы, постановления и распоряжения, которыми устанавливаются правила осуществления ВЭД, обязательные для всех российских организаций и физических лиц.

Президент Российской Федерации – глава государства, осуществляет общее руководство государственной внешней (в том числе и внешнеэкономической) политикой, подписывает международные соглашения. Президенту подчинены его уполномоченные в семи округах страны.

Федеральное собрание, состоящее из Совета Федерации и Государственной Думы, разрабатывает и принимает федеральные законы, регламентирующие ВЭД. Через соответствующие комитеты и комиссии парламент осуществляет руководство основными направлениями ВЭД, контроль за деятельностью исполнительных органов.

Правительство Российской Федерации осуществляет регулирование и государственный контроль в сфере ВЭД, обеспечивает проведение в стране единой внешнеэкономической политики и осуществляет меры по ее реализации. Правительство также принимает решения по основным направлениям в области государственного управления внешнеторговой деятельностью.

Правительству подчинены отраслевые и региональные органы, в сферу полномочий которых входят вопросы ВЭД, а также зарубежный торговый аппарат.

В структуре органов исполнительной власти в настоящее время нет специализированного внешнеэкономического ведомства. Ряд феде-

ральных органов исполнительной власти ведает конкретными вопросами ВЭД в пределах своей компетенции, установленной Правительством Российской Федерации.

Основным органом регулирования ВЭД является Министерство иностранных дел Российской Федерации (МИД России), которое является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим государственное управление в области отношений Российской Федерации с иностранными государствами и международными организациями.

В систему Министерства иностранных дел Российской Федерации входят дипломатические представительства и консульские учреждения Российской Федерации, загранпредставительства Российской Федерации, представительства Министерства на территории Российской Федерации.

Основными задачами Министерства иностранных дел Российской Федерации являются: разработка и реализация общей стратегии внешней политики Российской Федерации; координация международных связей субъектов Российской Федерации; защита прав и интересов граждан и юридических лиц Российской Федерации за рубежом; обеспечение дипломатических и консульских отношений Российской Федерации с иностранными государствами, сношений с международными организациями; координация деятельности и контроль за работой других федеральных органов исполнительной власти в целях обеспечения проведения единой политической линии Российской Федерации в отношениях с иностранными государствами и международными организациями.

3.2. Управление внешнеэкономической деятельностью в Украине

Регулирование ВЭД осуществляется государством в лице его органов в пределах их компетенции; негосударственными органами управления экономикой (товарными, фондовыми, валютными биржами, торговыми палатами, ассоциациями, союзами и другими организациями координационного типа), которые действуют на основании их уставных документов; самими субъектами внешнеэкономической деятельности.

К государственным органам управления ВЭД относятся государственные органы как законодательной, так и исполнительной власти, а также местные органы власти. Следует отметить, что каждый из органов государственного регулирования ВЭД выполняет только ему делегированные функции.

Наиболее значимым по юридической силе объемом полномочий по управлению экономическими процессами в государстве обладает Президент Украины. Он определяет основные направления внешней и внутренней политики, в частности, экономической, влияет на расстановку кадров, создание управленческих структур в данной сфере.

Органы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в Украине и их компетенции определяет ст. 9 Закона Украины от 16.04.1991 № 959-ХП «О внешнеэкономической деятельности», в частности, в этой статье определено, что высшим органом, осуществляющим государственное регулирование ВЭД, является Верховная Рада Украины. К компетенции Верховной Рады Украины относятся:

- принятие, изменение и отмена законов, касающихся ВЭД;
- утверждение главных направлений внешнеэкономической политики Украины;
- рассмотрение, утверждение и изменение структуры органов государственного регулирования ВЭД;
- заключение международных договоров Украины в соответствии с законами Украины о международных договорах Украины и приведение действующего законодательства Украины в соответствие с правилами, установленными этими договорами;
- утверждение нормативов обязательного распределения валютной выручки государству и местным Советам народных депутатов Украины, ставок и условий налогообложения, таможенного тарифа, таможенных пошлин и таможенных процедур при осуществлении ВЭД;
- установление специальных режимов ВЭД на территории Украины;
- утверждение списков товаров, экспорт и импорт которых запрещается.

Кабинет Министров Украины:

- принимает меры к осуществлению внешнеэкономической политики Украины;
- осуществляет координацию деятельности министерств, государственных комитетов и ведомств Украины по регулированию ВЭД;
- координирует работу торговых представительств Украины в иностранных государствах;
- принимает нормативные акты управления по вопросам ВЭД;
- проводит переговоры и заключает межправительственные договоры Украины по вопросам ВЭД, обеспечивает выполнение международных договоров Украины по вопросам ВЭД всеми государственными

ми органами управления, подчиненными Кабинету Министров Украины, и привлекает к их выполнению другие субъекты внешнеэкономической деятельности на договорных началах;

- вносит на рассмотрение Верховной Рады Украины предложения о системе министерств, государственных комитетов и ведомств – органов оперативного государственного регулирования ВЭД, полномочия которых не могут быть выше полномочий Кабинета Министров Украины, которые он имеет в соответствии с законами Украины;

- обеспечивает составление платежного баланса, сводного валютного плана Украины;

- имеет право уменьшать и отменять временную надбавку к действующим ставкам визовой пошлины на некоторые товары в соответствии с процедурой, определенной международными соглашениями страны;

- осуществляет мероприятия по обеспечению рационального использования средств Государственного валютного фонда Украины;

- обеспечивает выполнение решений Совета Безопасности Организации Объединенных Наций по вопросам ВЭД.

Министерство иностранных дел Украины является центральным органом исполнительной власти, который обеспечивает проведение внешней политики государства и координацию деятельности в сфере внешних отношений Украины. Министерство иностранных дел Украины осуществляет полномочия непосредственно и через заграничные дипломатические учреждения Украины, представительства МИД на территории Украины, организации и учреждения, которые принадлежат к сфере его управления. Главными задачами МИД является:

- участие в обеспечении национальных интересов и безопасности Украины путем поддержания мирного и взаимовыгодного сотрудничества с членами международного сообщества;

- содействие обеспечению стабильности международного положения Украины, повышению ее международного авторитета, распространению в мире образа Украины как надежного и предсказуемого партнера;

- создание благоприятных внешних условий для укрепления независимости, государственного суверенитета, экономической самостоятельности и сохранения территориальной целостности Украины;

- обеспечение согласно предоставленным полномочиям целостности и согласованности внешнеполитического курса Украины и др.

Структурными подразделениями МИД являются департаменты и управления.

В систему органов дипломатической службы входят посольства, постоянные представительства и миссии, генеральные консульства, представительства МИД в регионах, Дипломатическая академия при МИД.

3.3. Управление внешнеэкономической деятельностью в США

В США как в федеративной республике государственное регулирование базируется на взаимосвязи трех ветвей власти: исполнительной – в лице Президента, законодательной – Конгресса и судебной – Верховного суда. Новым направлением в государственном регулировании США является поиск путей достижения баланса между центральным регулированием и управлением на уровне штатов.

Роль американского Президента в осуществлении внешнеэкономической политики значительна. Он уполномочен, например, предоставлять те или иные льготы в торгово-экономической области, подписывать законопроекты. Президент может наложить вето на законы, принятые Конгрессом. Он часто сам выступает инициатором экономических программ и выносит их на рассмотрение Конгресса.

Конгресс регулярно обсуждает внешнеполитические проблемы, утверждает кандидатуры Государственного секретаря и его заместителей, послов США в других странах, ассигнования на предоставление помощи иностранным государствам, займов и кредитов, принимает законы, касающиеся внешней торговли, ратифицирует международные соглашения, конвенции и т. д. В осуществлении внешнеэкономической политики Соединенных Штатов принимают участие многие звенья государственного аппарата, начиная от Президента и заканчивая различными ведомствами, комитетами, комиссиями.

Внешняя и внутренняя торговли США рассматриваются как взаимосвязанные части всего хозяйства страны, и их регулирование осуществляется одним ведомством – Министерством торговли. Министерство торговли включает два основных подразделения – Администрацию внешней торговли и Администрацию внутренней торговли. Администрация внешней торговли (АВТ) была создана в составе Министерства торговли 2 января 1980 г. с целью укрепления позиций США на мировом рынке. Возглавляет АВТ заместитель Министра по внешней торговле, который имеет трех помощников, штат по планиро-

ванию и оценке, ему также подчинен Генеральный директор АВТ и секретариат. Администрация внешней торговли состоит из трех управлений:

- Управление внешней экономической политики;
- Управление торговли;
- Управление по развитию торговли.

Управление внешней экономической политики занимается анализом внешнеэкономической деятельности страны и обоснованием целесообразности сотрудничества США с другими странами мира на двусторонней, региональной или многосторонней основе. Отделы данного управления отвечают за вопросы торговли и инвестиционной политики с определенными странами и регионами – в Европе, Западном полушарии, Восточной Азии, Африке и Южной Азии.

Управление торговли занимается вопросами текущей торговой политики. Оно устанавливает квоты по импорту, разрабатывает программы по управлению свободными торговыми зонами, рассматривает обращения от промышленных корпораций по вопросам экспорта и импорта.

В рамках Управления по развитию торговли определяются перспективы развития внешней торговли страны, инвестиционная политика, программы, укрепляющие конкурентоспособность американского экспорта, меры, способствующие усилению позиций промышленных компаний США на мировых рынках. Оно управляет объединенной программой развития, которая предусматривает стимулирование таких ключевых отраслей, как аэрокосмос, автомобильное дело, производство потребительских товаров и др. К функциям данного Управления относится также наблюдение за рынком капитала, зарубежным строительством и иностранными инвестициями в США.

При АВТ работает Генеральный директор, который управляет внешнеторговыми программами администрации через 47 районных и 24 отраслевых центра США и в 68 странах мира. Он организует торговые ярмарки и семинары в США и за рубежом, содействует получению льготных экспортных кредитов.

В составе центрального аппарата государственного управления ВЭД США работают Госдепартамент, Министерство финансов, Министерство обороны, другие ведомства и более 60 независимых агентств. Независимые агентства формально стоят вне исполнительной и законодательной властей. Они создаются для решения новых проблем управления и ликвидируются по мере их решения, а также образуются при непостоянстве выполняемых функций.

Министерство финансов занимается международными финансовыми, валютными и экономическими вопросами, проблемами платежного баланса, обменными операциями и операциями с золотом, поддерживает тесную связь с Всемирным банком и МВФ.

Число государственных организаций США, вовлеченных в процесс осуществления ВЭД, постоянно расширяется. Во многих ведомствах США есть свои отделы ВЭД и свои заграничные представительства. Так, Министерство сельского хозяйства США занимается, в том числе, сбытом сельскохозяйственной продукции за границей и отвечает за участие США в деятельности Продовольственной и сельскохозяйственной Организации Объединенных Наций.

Основную роль в разработке и осуществлении экономической дипломатии играет государственный департамент США. На него вместе со многими другими ведомствами США возложена задача осуществления таких внешнеэкономических программ, как поощрение экспорта товаров из США, содействие расширению частных американских инвестиций за рубежом, научные и технологические обмены и др.

Общее руководство ВЭД госдепартамента осуществляет заместитель Государственного секретаря США по экономическим вопросам. Отдельными направлениями деятельности Государственного департамента США руководят заместители Госсекретаря по политическим вопросам и по науке и технике. Каждому из них подчиняется соответствующее управление.

Одним из наиболее крупных в Госдепартаменте является специальное управление по экономическим вопросам и делам бизнеса. Оно обобщает информацию, поступающую из посольств и миссий США. Данное управление призвано разрабатывать мероприятия для достижения целей внешнеэкономической политики США и занимается вопросами, связанными с американскими капиталовложениями за границей, экономическим развитием и международным финансированием.

В составе управления есть отделы деловой практики, валютных проблем, капиталовложений, торговых проблем, по вопросам экспорта, международных ресурсов и политики в области продовольствия, отделы по вопросам транспорта и связи, судоходства, международной энергетической политики, самостоятельный отдел по вопросам торговли Восток-Запад и др.

Другие управления Госдепартамента, как территориальные, так и функциональные, также занимаются экономической дипломатией. Так, в управлении по делам международных организаций есть отдел заместителя помощника Госсекретаря по международным экономическим

и социальным проблемам. Это подразделение отвечает за участие США в большинстве экономических органов ООН и ее специализированных учреждений.

Существует также управление международных проблем науки и охраны окружающей среды.

В рамках Госдепартамента функционируют управление международного развития, занимающееся осуществлением программ американской помощи иностранным государствам, программы по торговле и развитию; корпорация по вопросам частных зарубежных инвестиций; управление «корпуса мира» и информационное агентство США.

Значительное место в регулировании внешнеэкономической деятельности США занимают посольства. В состав посольств входят различные отделы: экономический, отдел по оказанию помощи, отдел информации и культурных связей и др. Экономические отделы американских посольств являются наиболее крупными и постоянно расширяются.

Посольства уделяют особое внимание проблемам, связанным с американскими заграничными инвестициями. Специфическую форму экономической дипломатии США представляют собой торговые миссии, состоящие из групп бизнесменов различных отраслей промышленности, штатов и городов. Посольства организуют брифинги для приезжающих бизнесменов относительно общей политической и экономической ситуации в стране и ее воздействия на деловую активность, а также содействуют в налаживании контактов с местными властями и деловыми кругами. На посольства возлагаются и обязанности защиты интересов американского бизнеса в случае экспроприации американской собственности в принимающем государстве, введения импортных ограничений и т. д. Значительное внимание уделяется информации о возможностях расширения американских капиталовложений и экспорта товаров в ту или иную страну. Фактически посольства нередко предоставляют такую информацию, которая является маркетинговым исследованием для заинтересованной компании по тому или иному вопросу.

Посольства анализируют сведения, касающиеся рынков сбыта конкретных товаров, и возможностей проникновения на них американской продукции, и не только в стране пребывания, но и в соседних странах.

Одной из наиболее важных задач американских зарубежных торгово-экономических служб является объединение усилий специалистов различных ведомств, занимающихся экономическими проблемами. В составе американских посольств ряд министерств и ведомств США

имеют своих представителей. Атташе Министерства финансов, например, выполняют роль советников послов по международным валютным и финансовым вопросам; атташе по вопросам трудовых отношений поддерживают контакты с министерствами и организациями по трудовым проблемам в стране пребывания. В состав посольств США включаются также атташе по вопросам сельского хозяйства, в обязанности которых входит наблюдение за сельскохозяйственной ситуацией в других странах и изыскание рынков для американских сельскохозяйственных товаров. В наиболее развитые в научно-техническом отношении страны направляются специальные атташе по вопросам науки и техники, которые изучают широкий перечень проблем и вопросов, касающихся научно-технической сферы.

Особенностью деятельности зарубежных торгово-экономических служб США является наличие в посольствах представителей крупных фирм для непосредственных связей с соответствующими экономическими группами этих стран. Так, в странах, где нефтяные компании США имеют свои интересы (например, в Венесуэле), в посольствах имеются дипломаты, занимающиеся специально нефтяной промышленностью и обеспечивающие интересы американских нефтяных фирм.

Важным звеном в осуществлении экономической дипломатии США являются постоянные миссии США при ООН в Нью-Йорке, европейском отделении ООН и других международных организациях в Женеве. Соединенные Штаты Америки имеют специальные представительства при Международной организации гражданской авиации (ИКАО) в Монреале (Канада), Международном агентстве по атомной энергии (МАГАТЕ) в Вене (Австрия), ОЭСР в Париже, при ЕС и НАТО в Брюсселе и др.

3.4. Управление внешнеэкономической деятельностью в Германии

Германия – федеративное государство, разделенное на более чем 300 земель. Исполнительную власть в стране возглавляет Федеральное Правительство под началом бундесканцлера, а в каждой отдельной земле руководит ландесканцлер. Регулирование социально-экономического развития страны в целом и ВЭД, в частности, осуществляется посредством общеэкономических, отраслевых и специальных федеральных министерств, подчиненных непосредственно Правительству.

Общеэкономические:

- Министерство экономики;
- Министерство финансов;
- Министерство иностранных дел;
- Министерство юстиции;
- Министерство экономического сотрудничества и развития.

Отраслевые:

- Министерство исследований и технологии;
- Министерство транспорта;
- Министерство пищевой промышленности, сельского и лесного хозяйства;
- Министерство почты и телекоммуникаций;
- Министерство регионального планирования, строительства и градостроительства.

Специальные:

- Министерство труда и социальных отношений;
- Министерство окружающей среды, сохранения природы и ядерной безопасности.

Кроме того, существует ряд государственных и негосударственных служб для информационного и научно-технического обеспечения экономической деятельности резидентов и нерезидентов.

Информационное обеспечение:

- Федеральная экономическая служба;
- Федеральное бюро экспорта;
- Служба прессы и информации Федерального Правительства Германии;
- Федеральная служба картелей;
- Федеральное статистическое бюро;
- Федеральное бюро внешнеторговой информации.

Научно-техническое обеспечение:

- Патентное бюро Германии;
- Германское ведомство стандартизации;
- Ассоциация технического контроля;
- Ассоциация немецких инженеров;
- Ассоциация немецких инженеров-электриков.

Поскольку земли Германии – это отдельные экономические регионы, обладающие определенной самостоятельностью, в некоторых из них существует своя инфраструктура содействия развитию экономики. Например, Министерство экономики земли Баден-Вюртенберг, Ком-

пания Баден-Вюртенберга по региональному развитию; Баварское земельное министерство экономики и транспорта, Баварское земельное агентство финансирования реконструкции; Министерство экономики, малых и средних предприятий и технологий земли Бранденбург, Стимулирующее экономику агентство Бранденбурга и т. д.

Для поддержки финансовых сторон ВЭД успешно функционирует ряд специализированных кредитных учреждений:

- Кредитная корпорация по восстановлению;
- Германский стабилизационный банк;
- Компания «Гермес» по страхованию кредитов;
- Компания АКА по экспортным кредитам и др.

В то же время субъекты хозяйствования сами организуются в специальные учреждения и ассоциации с целью выработки единой позиции по ключевым экономическим вопросам и координации своей деятельности:

– Федерация немецкой промышленности (включает Ассоциацию автомобильной промышленности, Федерацию немецкой строительной промышленности, Национальную федерацию швейной промышленности и др.);

- Центральная федерация торговых агентов и маклеров;
- Ассоциация немецких банков;
- Национальная федерация ассоциаций немецких работодателей;
- Федерация немецких профсоюзов;
- Федеративный союз немецкой оптовой и внешней торговли БГА.

В Германии правительства федеральных земель ведут свои официальные сайты на 8–10 языках, где в доступной форме излагают необходимые положения инвестиционного, корпоративного, налогового и таможенного законодательства, более того, поддерживают инвесторов из региональных и специализированных фондов. Существуют агентства регионального развития, всевозможные ассоциации и другие некоммерческие организации, т. е. действует принцип налаживания внешнеэкономического сотрудничества не государственными органами, а специализированными негосударственными организациями, привлекающими профессионалов.

3.5. Управление внешнеэкономической деятельностью в Великобритании

В 2016 г. наиболее значимым и беспрецедентным событием в жизни Великобритании, определившим ее дальнейшее развитие, был референдум о выходе страны из Европейского Союза, итоги которого стали неожиданными и сенсационными для всего мирового сообщества. На референдуме 23 июня 2016 г. почти 52 % британских избирателей (17,4 млн. человек) проголосовало за выход из ЕС. Это был первый (не считая автономной датской территории Гренландии в 1985 г.) случай выхода страны из ЕС.

Выход Великобритании из ЕС, а также поставленная задача сохранить за Великобританией роль ведущей мировой торговой державы заставили новое британское правительство, сформированное в июле 2016 г., по-новому взглянуть на развитие внешнеэкономических связей и систему государственной поддержки национальных экспортеров. В опубликованной в январе 2017 г. правительственной стратегии, так называемой Зеленой книге «Формирование промышленной стратегии Великобритании» (далее – Стратегия), одно из ключевых мест, наряду с инвестициями в науку, стимулированием инноваций, образованием, развитием инфраструктуры и поддержкой бизнеса, уделяется развитию внешнеэкономических связей – росту внешней торговли и привлечению иностранных инвестиций в экономику страны.

Проводимая правительством внешнеэкономическая политика и оказываемая поддержка экспортерам и иностранным инвесторам, отмечается в Стратегии, оказывают серьезное воздействие на развитие экономического потенциала страны. Развитие ВЭД не только способствует увеличению объема товарооборота и притоку инвестиций в страну, но и является источником новых технологий, идей и управленческих подходов, способствует росту конкуренции и, как следствие, развитию отраслей экономики.

Экспорт всегда играл важную роль в британской экономике. Одной из задач, поставленных правительством, является доведение объемов британского экспорта к 2020 г. до 1 трлн. ф. ст. и увеличение числа британских компаний, экспортирующих свои товары и услуги, до 100 тыс. В настоящее время только 10 % британских компаний занимается экспортом, правительство же ставит задачу повышения этой доли до 25 %. При этом основной упор делается на развитие экспортной деятельности компаний малого и среднего бизнеса (МСБ), на которые приходится более 90 % всех компаний в стране.

Для решения поставленных задач по повышению роли внешнеэкономических связей и совершенствованию их координации в условиях выхода Великобритании из ЕС в июле 2016 г. было создано новое государственное ведомство – Министерство международной торговли (Department for International Trade, DIT). Оно было создано на базе подразделения бывшего Министерства по делам бизнеса, инноваций и профподготовки (BIS), занимающегося вопросами ВЭД, и Британской службы торговли и инвестиций (UKTI), ранее курирующей вопросы внешней торговли, поддержки экспортеров и привлечения инвестиций.

Основными задачами Министерства международной торговли являются следующие:

1) разработка и реализация новой торговой политики. На Министерство возложено взаимодействие с другими правительственными институтами в совершенствовании торговой политики и улучшении инвестиционного климата, в решении таких вопросов, как определение условий выхода из ЕС и единого рынка, подготовка и проведение торговых переговоров, подготовка соглашений о свободной торговле с третьими странами и интеграционными группировками, взаимодействие с ВТО, а также решение других торгово-инвестиционных вопросов;

2) продвижение на внешние рынки британского экспорта товаров и услуг. DIT возглавляет работу по созданию благоприятных условий для развития экспорта, оказанию содействия британскому бизнесу в выходе на внешние рынки, в том числе помощь в получении финансирования и кредитования, гарантий и страхования;

3) привлечение в страну иностранных инвестиций и продвижение британских инвестиций на зарубежные рынки. Перед Министерством поставлена задача по обеспечению стабильного притока иностранных инвестиций в проекты на территории Великобритании, поскольку они способствуют росту экспорта. Согласно данным британской статистики, более половины компаний с участием иностранного капитала в Великобритании являются экспортерами. Министерству отводится ведущая роль в установлении контактов и взаимодействии с инвесторами и ведущими британскими экспортерами, которые могут рассчитывать на получение поддержки со стороны правительства;

4) создание для Великобритании имиджа надежного торгового и инвестиционного партнера. Перед Министерством поставлена задача пропаганды Великобритании как страны с самыми благоприятными в мире условиями для внешней торговли и наилучшим инвестиционным климатом;

5) формирование мирового спроса на произведенную в Великобритании продукцию и оказываемые услуги. Министерство должно возглавить работу по созданию стабильного спроса на производимую в стране продукцию и услуги посредством использования такого инструмента, как масштабный маркетинговый проект «The GREAT Britain Campaign», создавая стимулы для привлечения в страну большего числа бизнесов, специалистов, туристов, студентов и инвесторов.

В области внешнеэкономической политики правительство продолжило курс на приоритетное развитие внешних связей и расширение британского экспорта. Особое внимание уделялось развитию сотрудничества с азиатскими странами и странами Латинской Америки. Состоялись визиты правительственных делегаций в Индию, Малайзию, Сингапур, Мексику, Колумбию и Аргентину. Министерство международной торговли выступило с новой инициативой по продвижению британского экспорта на мировые рынки, а также заключило соглашение с пятью ведущими британскими банками по оказанию поддержки правительству в подготовке Справочника экспортеров.

Министерство осуществляет деятельность непосредственно через свои подразделения и представительства, а также подведомственные агентства. На территории Великобритании Министерство имеет двенадцать региональных отделений, одной из задач которых является развитие экспортного потенциала регионов и привлечение зарубежных инвестиций в региональные проекты. За рубежом DIT работает через свои представительства в 107 странах мира, которые функционируют как коммерческие отделы британских посольств и одной из задач которых является анализ зарубежных рынков, продвижение на них британского экспорта и поиск инвесторов для проектов на территории Великобритании.

К подведомственным агентствам Министерства, оказывающим содействие экспортерам и инвесторам, относятся Британская служба экспортного финансирования (UK Export Finance, UKEF) и Служба экспортного контроля (Export Control Organization). UKEF является правительственной организацией и занимается вопросами страхования экспортных кредитов и предоставления банковских гарантий, а также выполняет функции экспортно-кредитного агентства в соответствии с Законом о гарантиях экспорта и инвестиций 1991 г. Основной задачей UKEF является содействие курсу правительства по развитию британского экспортного потенциала. Поддержка Службы нацелена, прежде всего, на небольшие компании, которые не имеют возможности привлечь необходимое частное финансирование. В 2015/16 финансовом

году UKEF оказала содействие рекордному числу компаний за 25 лет своего существования – 7000 компаний, что на 23 % больше, чем в предшествующем году, и предоставила гарантии по новым контрактам на 800 млн. ф. ст.; 77 % компаний, получивших поддержку Службы, это компании малого и среднего бизнеса.

Помимо Министерства международной торговли и подведомственных ему структур вопросами поддержки национальных экспортеров занимаются и другие британские ведомства. Немаловажную роль по поддержке экспортеров играют Министерство финансов Великобритании (HM Treasury), Королевская служба доходов и таможи (HM Revenue & Customs) и Министерство по делам международного развития (Department for International Development, DFID).

В частности, Министерство финансов Великобритании выделяет финансирование для государственных программ по поддержке экспортеров, а также предоставляет налоговые льготы с целью стимулирования инвестиций. Королевская служба доходов и таможи предоставляет различные льготы по уплате пошлин, а Министерство по делам международного развития содействует британским компаниям в участии в тендерах при оказании Великобританией гуманитарной помощи.

В настоящее время в целях поддержания конкурентоспособности всех отраслей экономики Великобритании на мировой арене и создания благоприятного климата для осуществления предпринимательской деятельности внутри страны для иностранных участников ВЭД при наличии сформированной правовой системы на уровне ЕС DBERR реализует программу по реформированию внутреннего регулирования (Regulatory reform). Программа реформирования претендует на то, чтобы считаться одной из наиболее прогрессивных административных реформ в мире, и нацелена на совершенствование законодательства, упрощение предусмотренных правил и процедур и снижение административных барьеров при осуществлении предпринимательской деятельности как внутри страны, так и в рамках ЕС.

Координация внешнеэкономической деятельности Великобритании в зарубежных странах осуществляется через посольства. В посольствах предусмотрены должности посланников, советников и секретарей по торгово-экономическим вопросам. Они работают в тесном контакте с Министерством торговли и промышленности и теми английскими фирмами, которые имеют интересы в данной стране. В составе посольств Великобритании имеются специалисты по вопросам финансов, судоходства, сельского хозяйства, труда и др.

Как и США, Великобритания имеет постоянные миссии в Нью-Йорке, Женеве и ряде других центров, где расположены международные организации.

3.6. Управление внешнеэкономической деятельностью в Японии

Поощрение экспорта и обеспечение рынков сбыта составляют одну из главных задач внешнеэкономической политики Японии. Промышленность Японии в значительной степени ориентирована на экспорт и организована по ассоциациям, которые входят в национальную федерацию экономических организаций.

Систему государственных органов, занимающихся внешнеполитической деятельностью в Японии, возглавляет император, несмотря на то что он и не обладает полномочиями государственной власти (ст. 4 Конституции Японии) и все его действия, связанные с государственными делами, осуществляются только по совету и с согласия Кабинета министров (ст. 3 Конституции Японии). Однако императору все же принадлежат некоторые полномочия во внешней политике страны. В соответствии со ст. 7 Конституции Японии он выполняет главным образом церемониальные функции внешнеполитического характера, такие как, например, подтверждение полномочий послов и посланников, прием иностранных послов и их верительных грамот, подписание ратификационных грамот; на основании решения Кабинета министров промульгирует поправки к Конституции и законы, публикует указы правительства, международные договоры, заверяет назначения и отставки министров (в том числе и министра иностранных дел), по решению парламента назначает премьер-министра.

Вторым в системе органов, осуществляющих внешнеполитическую деятельность в Японии, можно считать высший исполнительный орган власти – Кабинет министров. Полномочия и порядок его работы были официально определены Конституцией и Законом «О Кабинете министров» от 16 января 1947 г. В настоящее время Кабинет министров Японии действует в следующем составе: глава кабинета (премьер-министр) и 20 министров. В непосредственном подчинении у главы кабинета находится Канцелярия премьер-министра, а в непосредственном подчинении у министров – 13 министерств, среди которых есть и Министерство иностранных дел. Наряду с общими функциями управления Кабинет министров наделен следующими полномочиями, имеющими отношение к внешней политике страны (в соответствии со ст. 73 Конституции Японии):

Бюро внешней политики осуществляет разработку основных направлений внешнеэкономической политики страны и координацию ее с деятельностью других ведомств; контроль за выполнением международных торговых соглашений; определение основ таможенно-торговой политики; регулирование участия страны в международных организациях; проведение исследований и предоставление информации по внешнеэкономическим вопросам и товарным рынкам; проведение на регулярной основе торговых переговоров с США и другими промышленно развитыми странами и др.

На формирование правильного и адекватного внешнеполитического курса огромное влияние оказывает так называемая «людская составляющая». Человеческий фактор во многих областях является определяющим, поэтому подготовка высококвалифицированных кадров для Министерства иностранных дел любого государства, в частности и Японии, – одна из первоочередных задач. В этой связи необходимо обратить внимание на существование Института подготовки специалистов по международным отношениям, который официально входит в структуру МИД Японии.

3.7. Управление внешнеэкономической деятельностью во Франции

Управление ВНД во Франции связано с исторически сложившимися обычаями. Особенность заключается в том, что регулированием внешнеэкономических связей занимаются в основном три министерства: Министерство экономики, финансов и бюджета (далее Министерство экономики), Министерство внешней торговли и Министерство сотрудничества. Исполнительный орган – Управление внешних связей, которое является подразделением Министерства экономики, но в то же время имеет двойную систему подчинения – Министерству экономики и Министерству внешней торговли.

На Министерство внешней торговли возложены функции разработки внешнеторговой политики Франции, мероприятий по развитию экспорта, выработки решений по вопросам внутренней и внешней политики в области промышленности, сельского хозяйства, услуг, участия в подготовке и проведении международных экономических и коммерческих переговоров и др.

За осуществление экономической дипломатии в Министерстве внешней торговли отвечают в первую очередь департамент экономики

и финансов (в него входят отделы экономического, торгового, финансового и промышленного сотрудничества, отдел по общим вопросам); генеральная дирекция по культурным и научно-техническим связям (в ее составе работают отдел культурного и технического сотрудничества и отдел научных связей). Отделы науки и техники и экономических проблем есть и в юридическом департаменте. Экономическими проблемами занимается и политический департамент, где работают отделы ООН и международных организаций, военной помощи и др. Вопросами двусторонних экономических отношений занимаются территориальные департаменты (Европы, стран Азии и Океании и др.).

Значительную роль в разработке внешнеэкономической политики Франции играет Министерство экономики. Министерство экономики выполняет внешнеэкономические функции через три основных подразделения – Генеральную дирекцию таможен и косвенных налогов, Дирекцию казны и Управление внешних связей. Генеральная дирекция таможен и косвенных налогов осуществляет руководство таможен, контроль за ввозом и вывозом товаров и валюты, за соблюдением экспортерами и импортерами норм качества продукции. Дирекция казны разрабатывает международную валютно-финансовую политику Франции в области государственного кредитования внешней торговли, финансовой помощи, регулирования иностранных инвестиций и ответственных за рубежом и т. д.

Управление внешних связей состоит из двух блоков административных подразделений. К первому блоку относится служба развития внешних связей, включающая сектор торговых представителей за границей. Сектор координирует работу торговых советников и атташе при посольствах Франции за границей. В службу развития внешних связей от торговых представителей поступает информация о конъюнктуре мировых рынков и экономическом положении иностранных государств, в ее функции входят анализ и прогноз зарубежных рынков с целью продвижения французских товаров. Второй блок включает отделы товарных рынков (отношения север – юг в области промышленности, энергии и сырьевых товаров), многостороннего сотрудничества, финансовой политики и два отдела двусторонних отношений соответственно с Западом и Востоком.

В функции Управления внешних связей входит заключение дву- и многосторонних торгово-экономических договоров, координация работы с различными международными организациями, разработка ме-

роприятий по научно-технической кооперации, подготовка и проведение ярмарок и выставок.

В сотрудничестве с Управлением внешних связей работают информационно-консультационные организации и организации, содействующие экспорту:

- Французский центр внешней торговли, предоставляющий различную информацию и помощь предприятиям в освоении внешних рынков;

- Французский комитет экономических манифестаций за рубежом, организующий национальные секции на международных ярмарках и выставках за рубежом;

- Делегация по международным инвестициям (ДМИ), оказывающая информационное содействие иностранным инвесторам;

- торгово-промышленная палата (ТПП).

Французская ТПП создана в 1898 г. Во главе ее находится Генеральный директор. Для решения необходимых задач собирается Генеральная Ассамблея, которая состоит из 64 членов, выбираемых высококвалифицированными специалистами предприятий округов.

Торгово-промышленная палата представляет и защищает интересы французских предприятий за рубежом, информирует и дает необходимые консультации предприятиям по юридическим, финансовым, коммерческим вопросам, а также в области внешнеэкономической деятельности. Палата организует выставки и ярмарки, занимается вопросами образования: развитие новых образовательных учреждений, реорганизация технического образования, подготовка квалифицированных специалистов;

- СОПЕКСА – компания по развитию экспорта сельскохозяйственных и продовольственных товаров;

- АКТИМ – агентство по продвижению на внешние рынки техники, оборудования и ноу-хау французских фирм;

- Креди насьональ – банк, осуществляющий финансирование и дающий гарантии по внешнеторговым операциям;

- КОФАС – французская компания по страхованию экспортных кредитов.

Пример информационного содействия международным инвестициям во Франции.

Создание Делегации по международным инвестициям (ДМИ) было обусловлено плохим имиджем Франции в начале 90-х гг. как государства, не благоприятствующего привлечению инвестиций. Делегация по

международным инвестициям концентрирует свои усилия на поиске потенциальных инвесторов за рубежом, курируя при этом наиболее важные в стратегическом плане инвестиции. При этом ДМИ располагает восемнадцатью представительствами за рубежом – в странах ЕС и в Юго-Восточной Азии.

На начальном этапе деятельности ДМИ (первые 3–4 года) главное внимание уделялось пропаганде преимуществ инвестирования во Францию и исправлению ее имиджа в мире. В этих целях глава ДМИ принимал участие во всех важнейших экономических форумах, таких как Давос, Кран-Монтана, проводимых всемирно известными экономическими изданиями. Были организованы семинары для инвесторов на базе посольств Франции за рубежом при содействии соответствующих федераций предпринимателей этих стран с обязательным приглашением прессы. Делегация по международным инвестициям опубликовала множество информационных материалов. В последнее время упор в пропагандистской работе делается на распространение информации в электронном виде: на лазерных дисках и посредством Интернет.

В функции Делегации по международным инвестициям входит осуществление маркетинговых исследований в странах потенциальных инвесторов и целенаправленная работа с директорами компаний, которые могли бы быть заинтересованы во вложении средств в соответствующие сектора экономики Франции.

Во Франции на местном и региональном уровнях организуются курсы для руководителей предприятий и местных властей в целях их подготовки к будущему сотрудничеству.

Большое внимание уделяется работе с инвесторами, уже вложившими капиталы во Францию. В этих целях в структуре ДМИ создано подразделение, которое на постоянной основе помогает инвесторам решать административные, технические, финансовые и иные проблемы. Так, когда «Тойота» решила построить на территории Франции завод по производству легковых автомобилей, в распоряжение компании был откомандирован сотрудник местных властей, который на постоянной основе оказывал содействие в решении всех вопросов, связанных со взаимодействием между представительством «Тойоты» и местными органами.

Министерство экономики имеет свой штат референтов по экономическим вопросам финансовых атташе в составе французских посольств и консульств за рубежом. Они выполняют функции по развитию торговли и экспорта Франции, обеспечивают коммерческой информацией фран-

цузские деловые круги. Сотрудники по финансовым вопросам осуществляют макроэкономический анализ положения в странах пребывания, готовят информацию по валютным, финансовым и бюджетным вопросам.

Регулированием внешнеэкономических связей Франции также занимаются Министерство иностранных дел, Министерство сотрудничества (развитие отношений с развивающимися странами), отраслевые министерства.

Принципиальные вопросы внешнейторговой политики решаются межведомственным органом – Стратегическим комитетом по внешней торговле, в состав которого входят представители всех министерств и ведомств, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Комитет оценивает финансовые программы, отраслевую экспортную политику, географические приоритеты внешнеэкономических отношений.

Тема 4. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

4.1. Система государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Методы регулирования

В современных условиях государство активно регулирует внешнеэкономические связи в национальных интересах. Рыночной системе хозяйства в принципе больше соответствуют экономические инструменты регулирования внешнеэкономических связей, прежде всего таможенные пошлины, налоги и т. д.

В условиях рыночной экономики внешнеэкономическая деятельность, имеющая предпринимательский характер, в целом подчиняется общедозволительному (а не разрешительному) правовому режиму. Участники такой деятельности подчиняются только определенным в нормах права правилам рынка. Следовательно, воздействие на внешнеэкономическую деятельность происходит в двух уровнях: саморегулирования посредством спроса и предложения и регламентированное правом государственное регулирование ВЭД как системы общественных отношений, возникающих в этой сфере.

Инструменты государственного регулирования международной торговли по своему характеру делятся на тарифные – те, которые основаны на использовании таможенного тарифа, и нетарифные – все прочие методы.

Таможенно-тарифное регулирование ВЭД. Таможенный тариф (*customs tariff*) – это: свод ставок таможенных пошлин, применяемых к товарам, перемещаемым через таможенную границу, систематизированный в соответствии с товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности; конкретная ставка таможенной пошлины, подлежащей уплате при вывозе или ввозе определенного товара на таможенную территорию страны. Во втором случае понятие таможенного тарифа полностью совпадает с понятием таможенной пошлины.

Таможенный тариф любой страны состоит из конкретных ставок таможенных пошлин, которые используются для целей налогообложения ввозимых или вывозимых товаров.

Таможенная пошлина (*customs duty*) – обязательный взнос, взимаемый таможенными органами при импорте или экспорте товара и являющийся условием импорта или экспорта.

Таможенные пошлины выполняют три основные функции:

- фискальную, которая относится и к импортным, и к экспортным пошлинам, поскольку они являются одной из статей доходной части государственного бюджета;

- протекционистскую (защитную), относящуюся к импортным пошлинам, поскольку с их помощью государство ограждает местных производителей от нежелательной иностранной конкуренции;

- балансирующую, которая относится к экспортным пошлинам, установленным с целью предотвращения нежелательного экспорта товаров, внутренние цены на которые по тем или иным причинам ниже мировых.

Классификация таможенных пошлин. По способу взимания:

- адвалорные – начисляются в процентах к таможенной стоимости облагаемых товаров (например, 20 % от таможенной стоимости);

- специфические – начисляются в установленном размере за единицу облагаемого товара (например, 10 долл. за 1 т);

- комбинированные – сочетают оба названных вида таможенного обложения (например, 20 % от таможенной стоимости, но не более 10 долл. за 1 т).

По характеру:

- сезонные – пошлины, которые применяются для оперативного регулирования международной торговли продукцией сезонного характера, прежде всего сельскохозяйственной;

- антидемпинговые – пошлины, которые применяются в случае ввоза на территорию страны товаров по цене более низкой, чем их нормальная цена в экспортирующей стране;

– компенсационные – пошлины, накладываемые на импорт тех товаров, при производстве которых прямо или косвенно использовались субсидии, если их импорт наносит ущерб национальным производителям таких товаров.

По происхождению:

– автономные – пошлины, вводимые на основании односторонних решений органов государственной власти страны;

– конвенционные (договорные) – пошлины, устанавливаемые на базе дву- или многостороннего соглашения;

– преференциальные – пошлины, имеющие более низкие ставки по сравнению с обычно действующим таможенным тарифом, которые накладываются на основе многосторонних соглашений на товары, происходящие из развивающихся стран.

По типам ставок:

– постоянные – таможенный тариф, ставки которого единовременно установлены органами государственной власти и не могут изменяться в зависимости от обстоятельств;

– переменные – таможенный тариф, ставки которого могут изменяться в установленных органами государственной власти случаях (при изменении уровня мировых или внутренних цен, уровня государственных субсидий).

По способу вычисления:

– номинальные – тарифные ставки, указанные в таможенном тарифе;

– эффективные – реальный уровень таможенных пошлин на конечные товары, вычисленных с учетом уровня пошлин, наложенных на импортные узлы и детали этих товаров.

Воздействие импортного тарифа на экономику отдельных стран различно и зависит от экономического веса страны.

Обычно таможенный тариф применяется на национальном уровне, но в тех случаях, когда ряд стран объединяются в торгово-экономическую группировку и создают свой таможенный союз, таможенный тариф становится общим инструментом внешнеторгового регулирования, единым для всех стран-участниц в их торговых отношениях с третьими странами.

В Республике Беларусь к основным целям использования таможенного тарифа можно отнести следующие:

– рационализация товарной структуры импорта;

– поддержание рационального соотношения вывоза и ввоза товаров, валютных доходов и расходов на территории Республики Беларусь;

- создание условий для прогрессивных изменений в структуре производства и потребления товаров в Республике Беларусь;
- защита экономики Республики Беларусь от неблагоприятного воздействия иностранной конкуренции;
- обеспечение условий для эффективной интеграции Республики Беларусь в мировую экономику.

Ставки таможенных пошлин являются едиными и не подлежат изменению в зависимости от лиц, перемещающих товары через таможенную границу Республики Беларусь, видов сделок и других факторов, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Нетарифное регулирование ВЭД. Нетарифное регулирование – это комплекс мероприятий ограничительно-запретительного порядка, препятствующих проникновению иностранных товаров на внутренний рынок страны.

Нетарифные методы регулирования подразделяются на количественные, методы скрытого протекционизма, финансовые.

Количественные ограничения (*quantitative restrictions*) – административная форма нетарифного государственного регулирования торгового оборота, определяющая количество и номенклатуру товаров, разрешенных к экспорту или импорту.

Наиболее распространенной формой количественных ограничений является квота или контингент.

Квота (*quota*) – количественная нетарифная мера ограничения экспорта или импорта товара определенным количеством или суммой на определенный промежуток времени.

По направленности их действия квоты разделяются на следующие виды:

- экспортные – вводятся либо в соответствии с международными стабилизационными соглашениями, устанавливающими долю каждой страны в общем экспорте определенного товара (экспорт нефти из стран ОПЕК), либо правительством страны для предотвращения вывоза товаров, дефицитных на внутреннем рынке (экспорт нефти из России и сахара с Украины в начале 1990-х гг.);

- импортные – вводятся национальным правительством для защиты местных производителей, достижения сбалансированности торгового баланса, регулирования спроса и предложения на внутреннем рынке, а также как ответ на дискриминационную торговую политику других государств.

По охвату квоты делятся на две группы:

– глобальные – устанавливаются на импорт или экспорт определенного товара на определенный промежуток времени вне зависимости от того, из какой страны он импортируется или в какую страну он экспортируется. Смысл таких квот обычно заключается в обеспечении необходимого уровня внутреннего потребления, и объем их вычисляется как разность внутреннего производства и потребления товара;

– индивидуальные – установленная в рамках глобальной квоты квота каждой страны, экспортирующей или импортирующей товар. Такие квоты устанавливаются обычно на основе двусторонних соглашений, которые дают основные преимущества в экспорте или импорте товара тем странам, с которыми имеются тесные взаимные политические, экономические и иные интересы.

Лицензирование (*licensing*) – регулирование внешнеэкономической деятельности через разрешения, выдаваемые государственными органами на экспорт или импорт товара в установленных количествах за определенный промежуток времени.

Разовая лицензия – письменное разрешение сроком до 1 года на ввоз или вывоз, выдаваемое правительством конкретной фирме на осуществление одной внешнеторговой сделки.

Генеральная лицензия – разрешение на ввоз или вывоз того или иного товара в течение года без ограничений количества сделок.

Глобальная лицензия – разрешение на ввоз или вывоз данного товара в любую страну мира за определенный промежуток времени без ограничения количества или стоимости.

Автоматическая лицензия – разрешение, выдаваемое немедленно после получения от экспортера или импортера заявки, которая не может быть отклонена государственным органом.

Механизмы распределения лицензий, используемые различными странами, весьма разнообразны:

– аукцион – продажа лицензий на конкурсной основе. Считается самым экономически эффективным способом распределения лицензий;

– система явных предпочтений – закрепление правительством лицензий за определенными фирмами пропорционально размерам их импорта за предшествующий период или пропорционально структуре спроса со стороны национальных импортеров;

– распределение лицензий на внеценной основе – выдача правительством лицензий тем фирмам, которые продемонстрировали свою способность осуществить импорт или экспорт наиболее эффективным образом.

Количественное ограничение импорта в страну может быть достигнуто не только за счет введения импортного тарифа или импортных квот, но и в результате так называемого «добровольного» ограничения экспорта. «Добровольное» ограничение экспорта вводится правительством обычно под политическим давлением более крупной импортирующей страны, которая угрожает применением односторонних ограничительных мер на импорт в случае отказа «добровольно» ограничить экспорт, который наносит ущерб ее местным производителям. «Добровольное» ограничение экспорта – количественное ограничение экспорта, основанное на обязательстве одного из партнеров по торговле ограничить или, по крайней мере, не расширять объем экспорта, принятом в рамках официального межправительственного или неофициального соглашения об установлении квот на экспорт товара.

Наряду с количественными методами существенную роль среди нетарифных методов торговой политики играют методы скрытого протекционизма, представляющие собой разнообразные барьеры нетаможенного характера, воздвигаемые на пути торговли органами центральной государственной и даже местной власти. По некоторым оценкам, существует несколько сотен видов скрытого протекционизма, с помощью которых страны могут в одностороннем порядке ограничивать импорт или экспорт. Рассмотрим некоторые из них.

Технические барьеры – скрытые методы торговой политики, возникающие в силу того, что национальные технические, административные и иные нормы и правила построены так, чтобы препятствовать ввозу товаров из-за рубежа. Наиболее распространенные барьеры технического характера – требования о соблюдении национальных стандартов, о получении сертификатов качества импортной продукции, о специфической упаковке и маркировке товаров, о соблюдении определенных санитарно-гигиенических норм, включая проведение мероприятий по охране окружающей среды, о соблюдении усложненных таможенных формальностей и требований законов о защите потребителей и многие другие.

Внутренние налоги и сборы – скрытые методы торговой политики, направленные на повышение внутренней цены импортного товара и сокращение тем самым его конкурентоспособности на внутреннем рынке. Могут вводиться как центральными, так и местными органами государственной власти. Налоги, накладываемые в основном на импортные товары, весьма разнообразны и могут быть прямыми (налог на добавленную стоимость, акцизный налог, налог на продажу) или косвенными (сборы за таможенное оформление, регистрацию и выполнение других формальностей, портовые сборы). Внутренние нало-

ги и сборы играют дискриминационную роль только в том случае, если они накладываются исключительно на импортные товары, притом, что товары местных производителей налогообложению не подлежат. Если же правила внутреннего налогообложения одинаковы как для национальных товаров, так и для импортных, то такая политика может рассматриваться как политика создания равных стартовых условий для конкуренции в цене и качестве.

Политика в рамках государственных закупок – скрытый метод торговой политики, требующий от государственных органов и предприятий покупать определенные товары только у национальных фирм, даже несмотря на то, что эти товары могут быть дороже импортных.

Требование о содержании местных компонентов – скрытый метод торговой политики государства, законодательно устанавливающий долю конечного продукта, которая должна быть произведена национальными производителями, если такой продукт предназначается для продажи на внутреннем рынке. Обычно требование о содержании местных компонентов используется развивающимися странами в рамках политики импортозамещения, которая предполагает создание и наращивание национальной базы производства импортируемых товаров, с тем чтобы в дальнейшем отказаться от их импорта. Правительства развитых стран используют требование о содержании местных компонентов, чтобы избежать перемещения производства в развивающиеся страны с более дешевой рабочей силой и сохранить тем самым уровень занятости.

Наиболее распространенными финансовыми методами торговой политики являются субсидии, кредитование и демпинг.

Субсидия – денежная выплата, направленная на поддержку национальных производителей и косвенную дискриминацию импорта.

Экспортное кредитование – метод финансовой нетарифной внешнеторговой политики, предусматривающий финансовое стимулирование государством развития экспорта национальными фирмами.

Экспортное кредитование может иметь форму:

– субсидированных кредитов национальным экспортерам – кредитов, выдаваемых государственными банками под ставку процента ниже рыночной;

– государственных кредитов иностранным импортерам при обязательном условии закупки товаров только у фирм страны, предоставившей такой кредит (связанный кредит);

– страхования экспортных рисков национальных экспортеров, которые включают коммерческие риски (неспособность импортера оплатить поставку) и политические риски (неожиданные действия прави-

тельства, не позволяющие импортеру выполнить свои обязательства перед экспортером).

Демпинг – метод финансовой нетарифной торговой политики, заключающийся в продвижении товара на внешний рынок за счет снижения экспортных цен ниже нормального уровня цен, существующего в этих странах. Демпинг может осуществляться как за счет ресурсов отдельных фирм, стремящихся завладеть внешним рынком своей продукции, так и за счет государственных субсидий экспортерам.

В коммерческой практике демпинг может приобретать одну из следующих форм:

- спорадический демпинг – эпизодическая продажа излишних запасов товаров на внешний рынок по заниженным ценам. Происходит тогда, когда внутренние объемы производства товара превышают емкость внутреннего рынка и перед компанией встает дилемма – либо вообще не использовать часть производственных возможностей и не производить товар, либо произвести товар и продать его по более низкой, чем внутренняя, цене на внешний рынок;

- преднамеренный демпинг – временное умышленное снижение экспортных цен с целью вытеснения конкурентов с рынка и последующего установления монопольных цен. На практике это может означать экспорт товаров по ценам ниже цен своего внутреннего рынка или даже ниже издержек производства;

- постоянный демпинг – постоянный экспорт товаров по цене ниже справедливой;

- обратный демпинг – завышение цен на экспорт по сравнению с ценами продажи тех же товаров на внутреннем рынке. Встречается крайне редко, обычно в результате непредвиденных резких колебаний курсов валют;

- взаимный демпинг – встречная торговля двух стран одним и тем же товаром по заниженным ценам. Встречается также редко в условиях высокой монополизации внутреннего рынка определенного товара в каждой из стран.

4.2. Экономические рычаги государственной поддержки белорусских экспортеров

Наиболее важная роль государства в развитии экспорта заключается в поддержке экспортеров посредством создания благоприятной внешней среды и стимулов к экспорту. Оно также может стимулировать экспорт посредством технической и финансовой поддержки, ак-

центрируя при этом внимание на малых и средних предприятиях, которым недостает подобных ресурсов. Решения в вопросах экспорта, включая структуру товаропроводящих сетей, должны исходить непосредственно от организаций. Подобные решения наиболее эффективны на микроуровне, так как позволяют учесть особенности конкретных предприятий, их продуктов и целевых рынков.

Для стимулирования экспорта товаров Республики Беларусь целесообразны следующие меры:

Прямое финансирование экспортеров. Осуществляется в виде доплат фирмам и компаниям дотаций из бюджета для устранения разницы между себестоимостью продукции и экспортными ценами для получения прибылей. Чаще всего государство выделяет до 30 % средств, необходимых для проведения научных, исследовательских, конструкторских работ с целью исследования и внедрения новых товаров в экспортном производстве. Государственное финансирование направлено на поддержку не только крупных компаний в странах с рыночной экономикой, но также средних и малых фирм, способных в короткие сроки модернизировать и перестраивать экспортное производство в соответствии с требованиями мирового рынка.

Косвенное финансирование экспортеров. Производится через сеть частных банков, которым государство выдает специальные дотации на уменьшение кредитных ставок экспортерам. Косвенным финансированием следует считать возврат экспортерам пошлин, выплаченных при ввозе сырья, а также передачу экспортерам правительственных, в том числе и военных, заказов по стабильным и, как правило, высоким ценам.

Снижение налогов с экспортеров. Наиболее распространено прямое снижение налогов с фирм, компаний в зависимости от доли экспорта в их производстве. Часто применяется разрешение фирмам-экспортерам осуществлять отчисления в резервные фонды развития экспортного производства с необлагаемой налогом части прибыли.

Кредитование экспортера. Кредитование может быть внутренним и внешним. Внутреннее кредитование осуществляется через государственные банки предоставлением кредитов среднесрочных (до 5 лет) и долгосрочных (до 20–30 лет) на развитие экспортного производства в национальной и свободно конвертируемой валюте. При этом предоставление кредитов осуществляется на благоприятных условиях по стабильным ставкам.

Внешнее кредитование нацелено на выделение кредитов импортерам в форме финансовых и товарных кредитов поставщиков экспортной продукции. Государство производит субсидирование из бюджета

как фирменных, так и банковских кредитов, которые являются целевыми и, следовательно, должны быть использованы иностранными получателями только для закупки товаров у фирмы или страны кредитора.

Страхование экспортера. Страхование экспортера имеет два направления – внутреннее и внешнее. Внутреннее страхование осуществляется государством, помогающим за счет бюджетных средств перекрывать часть рисков при крупных капиталовложениях в экспортное производство.

Осуществляя внешнее страхование, государство за счет бюджета берет на себя часть политических и коммерческих рисков по экспорту. К политическим рискам относятся войны, правительственные перевороты, резкие изменения политической обстановки, забастовки. Все эти факторы либо затрудняют, либо вообще срывают исполнение контрактов. К коммерческим рискам относятся колебания валютных курсов, банкротства, изменения в таможенной и налоговой системах. Благодаря страхованию экспортер возмещает почти все потери от рисков.

Страхование экспортных операций в странах с рыночной экономикой осуществляют государственные организации, а также фирмы и корпорации, получающие дотации из бюджета. Страховые государственные организации, как правило, обеспечивают 80–90 % суммы сделки по ставкам значительно более низким, чем частные страховые фирмы. Они составляют в США 1–2 % суммы контракта, в Японии – 0,3 %.

Дополнительно к административным и экономическим методам регулирования и управления ВЭД в странах с рыночной экономикой проводится организационная, статистическая, исследовательская и информационная работа. Осуществляется сбор статистических материалов, анализ состояния и оценка перспектив ВЭД, издаются справочники. С помощью посольств, торговых миссий и представительств государственные службы получают коммерческую информацию, находят иностранных контрагентов. Установлению взаимодействия между контрагентами способствуют международные симпозиумы, конференции, выставки и другие формы ознакомления представителей деловых кругов разных стран с достижениями в экономике, науке, технике.

Чтобы повысить конкурентоспособность белорусского экспорта, необходимо:

завершить разработку региональных и государственных стратегий развития экспорта, предусматривающих меры наступательной экспортной политики, диверсификации рынков сбыта белорусских товаров и услуг, неуклонное улучшение качества продукции, активизацию маркетинговой деятельности;

осуществить мероприятия по расширению номенклатуры и географии экспорта белорусских текстильных изделий в страны ЕС, освоению производства новых видов текстильных изделий, наращиванию экспорта белорусской продукции на рынки США, Канады, Японии, стран Латинской и Южной Америки;

разработать проекты гармонизированных стандартов Республики Беларусь, включенных в План государственной стандартизации, в том числе государственных стандартов, взаимосвязанных с Директивами ЕС Нового подхода;

осуществить мероприятия по созданию системы контроля за содержанием вредных веществ в живых животных и продукции животного происхождения в соответствии с требованиями Директив ЕС для экспортируемых товаров;

осуществить мониторинг экспорта белорусских текстильных изделий в страны ЕС и решить в случае необходимости вопрос увеличения квот на поставку;

провести анализ деятельности на зарубежных рынках экспортеров из стран СНГ, продукция которых конкурирует с белорусскими аналогами, и на его основе выработать предложения об укреплении внешне-торговых позиций отечественных производителей;

рассмотреть на заседаниях коллегий республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, результаты реализации отраслевых стратегий экспорта;

обеспечить формирование государственных заданий по наращиванию экспорта на базе прогноза производителей продукции (за исключением нефтеперерабатывающей, нефтехимической и химической продукции);

разработать концепцию создания дополнительных условий для стимулирования производства экспортной продукции с использованием опережающих технических идей и решений, наукоемких, энерго- и ресурсосберегающих технологий, в том числе в рамках кредитования проектов за счет инновационных фондов и других источников финан-

сирования. Внести в Правительство проект решения по данному вопросу.

Учитывая особенности воздействия любого государства на увеличение присутствия национальных компаний на зарубежных рынках, мнения и предложения ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области развития и поддержки экспорта, зарубежный опыт, а также рекомендации международных организаций, можно сформулировать основные меры и инструменты поддержки экспорта Беларуси, которые в конечном итоге позволят упростить процесс управления и повысить эффективность применения инструментов по поддержке экспорта: финансовые меры; создание особых экономических зон; меры поддержки малого и среднего бизнеса; институционально-правовое обеспечение; торгово-политические меры; экономическая дипломатия.

Финансовые меры. Большую группу мер поддержки экспорта составляют финансовые меры, которые позволяют компаниям снизить издержки, необходимые для выхода и работы на внешних рынках. Государственные расходы на поддержку экономически оправданы: доход от экспортных операций важен не только для участников внешнеэкономической деятельности, но и для государства. В системе финансовых мер государственной поддержки экспортеров используются: кредитование экспорта (импорта); возмещение экспортерам (импортерам) части затрат на уплату процентов по кредиту; страхование; гарантии; прямые субсидии компаниям-экспортерам; финансовая поддержка выставочно-ярмарочной деятельности; официальная помощь развитию.

Для стимулирования развития экспортного производства используются: налоговые льготы; финансирование развития инфраструктуры экспорта; стимулирование прямых иностранных инвестиций; предоставление льготных кредитов, грантов, частных вложений на развитие; субсидирование НИР и НИОКР, создание инфраструктуры НИР.

Создание специальных экономических зон и поддержка малого и среднего бизнеса составляют две самостоятельные группы мер, включающие финансовые и нефинансовые инструменты поддержки внешнеэкономической деятельности (налоговые льготы, упрощенные импорта (экспорта) и др.). Под «особыми экономическими зонами» понимается часть территории страны, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности. О высоком потенциале этих экономических зон как институте поддержки свидетельствует то, что обычно

продукция, выпускаемая предприятиями, расположенными на их территории, успешно конкурирует на международных рынках.

Институционально-правовое обеспечение – повышение статуса государственной политики содействия экспорту в системе приоритетов национальной экономической политики. Объективно возросшие сложность и масштабы государственной экспортной политики нуждаются в концептуальном и законодательном обеспечении.

Торгово-политические меры – работа торговых представительств в области поддержки экспорта, основная задача которых в условиях глобализации и усиления конкурентной борьбы за рынки сбыта заключается в продвижении отечественного экспорта на внешние рынки: формирование эффективных механизмов отбора и планирования мероприятий по продвижению экспорта, включая участие в выставках, ярмарках, организацию торговых делегаций, а также выработка стандартных условий государственной поддержки этой деятельности; выработка условий механизмов реализации совместных проектов государства и частного сектора по продвижению перспективной продукции на внешние рынки через инструменты рекламы, направленные на формирование спроса; стимулирование сбыта; бренд товаров, отвечающих запросам потребителей; цены на товар с целью проникновения на новые рынки; завоевание новых сегментов или лидирующего положения на уже освоенных сегментах.

Экономическая дипломатия в области поддержки экспорта является важнейшей не только для белорусских торговых представительств за рубежом, но и всей экономической дипломатии республики, включая разработку регламента подготовки официальных зарубежных визитов руководства страны с учетом приоритетного характера задачи продвижения национального экспорта, внесение изменений в должностные инструкции заграничного аппарата при выделении в качестве первоочередной задачи поддержки экспорта.

Система поддержки экспорта в Республике Беларусь включает в себя следующие финансовые механизмы:

– предоставление экспортных кредитов и страхование экспортных рисков с поддержкой государства (Указ Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 534 «О содействии развитию экспорта товаров (работ, услуг)»);

– ОАО «Банк развития Республики Беларусь» предоставлено право выдавать экспортные кредиты на сумму не менее 200 тыс. долларов США на условиях, определенных Указом № 534 (Указ Президента

Республики Беларусь от 19 декабря 2019 г. № 467 «Об изменении указов Президента Республики Беларусь»);

– страхование экспортных рисков с поддержкой государства осуществляется уполномоченной страховой компанией БРУПЭИС «Белэксимгарант»;

– компенсация части процентов по кредитам и лизинговым платежам потребителям белорусской продукции с использованием ресурсной и клиентской базы иностранных банков (Указ Президента Республики Беларусь от 24 сентября 2009 г. № 466 «О некоторых мерах по реализации товаров, произведенных в Республике Беларусь»);

– компенсация экспортерам до 50% расходов по участию в международных специализированных выставках (ярмарках) и проведению оценки соответствия продукции в иностранных государствах (Указ Президента Республики Беларусь № 412 от 14 ноября 2019 г. «О поддержке экспорта»);

– финансирование за счет бюджетных средств части расходов по организации национальных выставок (экспозиций) Республики Беларусь за рубежом (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 апреля 2012 г. № 384 «О некоторых вопросах выставочной и ярмарочной деятельности»).

4.3. Организационно-правовые рычаги государственной поддержки белорусских экспортеров

В Республике Беларусь созданы необходимая законодательная база и институциональная основа функционирования системы поддержки экспорта. Работают аналоги зарубежных институтов поддержки экспортеров: БРУПЭИС «Белэксимгарант», ОАО «Промагролизинг», ИРУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен», Белорусская торгово-промышленная палата, межправительственные комиссии (комитеты, советы), советы делового сотрудничества с зарубежными странами.

Основопологающим документом в сфере экспортного кредитования и страхования экспортных рисков с господдержкой является Указ Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 534 «О содействии развитию экспорта товаров (работ, услуг)».

Указом Президента Республики Беларусь № 45 от 24 января 2013 г. «О внесении дополнений и изменений в Указ Президента Республики Беларусь от 21 июня 2011 г. № 261» ОАО «Банк развития Республики Беларусь» предоставлено право выдавать экспортные кредиты на сум-

му не менее 1 млн. долл. США на условиях, определенных Указом № 534:

резидентам для приобретения в собственность товаров для передачи в международный лизинг;

нерезидентам для приобретения товаров у белорусских организаций.

Страхование экспортных рисков с поддержкой государства осуществляется уполномоченной страховой компанией БРУПЭИС «Бел-эксимгарант». Страховое возмещение по таким рискам выплачивается с привлечением при необходимости средств, предусмотренных в республиканском бюджете на эти цели.

Предусмотрено распространение норм Указа Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 534 на операции финансирования под уступку денежного требования (факторинга). Банки и небанковские кредитно-финансовые организации Республики Беларусь (факторы) смогут осуществлять финансирование резидентов Республики Беларусь под уступку денежного требования (факторинг) при реализации экспортных контрактов с взиманием вознаграждения в форме дисконта.

В рамках Указа Президента Республики Беларусь от 24 сентября 2009 г. № 466 «О некоторых мерах по реализации товаров, произведенных в Республике Беларусь» продолжает реализовываться механизм стимулирования зарубежных потребителей белорусской продукции с использованием ресурсной и клиентской базы иностранных банков.

Указом Президента Республики Беларусь № 412 от 14 ноября 2019 г. «О поддержке экспорта» предусмотрены новые механизмы государственной поддержки экспорта – возмещение за счет средств республиканского и областных (г. Минска) бюджетов юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям Республики Беларусь до 50 % расходов по участию в международных специализированных выставках (ярмарках) и проведению оценки соответствия продукции в иностранных государствах.

В целях обеспечения комплексной информационно-маркетинговой поддержки внешнеэкономической деятельности белорусских предприятий и организаций ИРУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» осуществляется представление в сети Интернет и в международных информационно-торговых сетях экспортного потенциала Республики Беларусь. Для этих целей создан портал Export.by –

комплексная виртуальная выставка белорусских субъектов хозяйствования.

В целях создания благоприятных условий для внешнеэкономической деятельности, дальнейшего построения цифровой экономики в Республике Беларусь и на основании Закона Республики Беларусь от 25 ноября 2004 г. № 347-3 «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» вступают в силу основные положения постановления Совета Министров от 22 мая 2021 г. № 284 «О повышении эффективности внешнеэкономической деятельности», которым предусмотрено создание:

- комплексной системы поддержки экспорта и импорта;
- электронной площадки «Одно окно ВЭД Республики Беларусь»;
- специализированного агентства «Агентства внешнеэкономической деятельности».

Всестороннее содействие экспортерам по выходу и закреплению позиций на внешних рынках оказывают МИД и заграничные учреждения Республики Беларусь.

Тема 5. ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

5.1. Обоснование стратегического решения выхода предприятия на внешние рынки

Принимая решение о выходе на внешние рынки (в форме экспортной, импортной или иной зарубежной хозяйственной деятельности), руководство предприятия должно сознательно пойти на расширение выполняемых им функций и провести серьезную подготовительную аналитическую работу по определению целесообразности и возможной эффективности хозяйственной деятельности на зарубежных рынках и, прежде всего, выявить для себя целевые рынки. В связи с этим особое внимание должно быть обращено на следующие факторы:

- анализ причин и мотивов выхода на внешний рынок вообще и на данный зарубежный рынок в частности;
- изучение предпринимательской, прежде всего маркетинговой, среды и условий работы на зарубежном рынке;
- изучение системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь;
- оценка наличия компетентных кадров в области внешнеэкономических операций на соответствующих зарубежных рынках;

– разработка долгосрочных и (или) среднесрочных рыночных стратегий проникновения на зарубежные рынки и составление бизнес-планов внешнеэкономических проектов.

Фирма, занимающаяся или собирающаяся заниматься ВЭД, осуществляет поиск прибыльных предпринимательских действий в масштабах не только рыночной территории своей страны, но и всего земного шара.

Руководство фирмой при организации и осуществлении внешнеэкономической деятельности вынуждено принимать весьма ответственные решения стратегического и оперативного характера, каждое из которых во многом определяет успех или неудачу работы, как правило, в значительных масштабах. Основными стратегическими решениями фирмы в области осуществления внешнеэкономических связей являются решения выходить или не выходить на внешний рынок, заниматься или не заниматься внешнеэкономической деятельностью, расширять или не расширять внешнеэкономическую деятельность и по каким причинам.

В случае принятия и обоснования положительного варианта решаются следующие стратегические задачи во внешнеэкономической деятельности:

- на какой именно внешний рынок выходить;
- когда именно и каким образом организовать выход на выбранный внешний рынок и какой стратегии придерживаться;
- какова должна быть маркетинговая деятельность (задачи, функции) на зарубежном рынке;
- как организовать соответствующие подразделения и структуры, которые уполномочены проводить работу по освоению или расширению внешнеэкономической деятельности.

Выбор рынка предполагает необходимость определения целей деятельности предприятия (фирмы) и анализ собственных возможностей. Большинство компаний начинают работу на зарубежных рынках с организации небольшой фирмы. Некоторые из них планируют расширение производства или продаж, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть бизнеса. Другие имеют далеко идущие планы, полагая, что объем их операций за границей будет равен или даже превзойдет объем внутренних операций. Иными словами, компания должна определить, на каком рынке она будет присутствовать: на ограниченном одной или несколькими странами либо на всемирном рынке.

Проведенные в разных странах исследования свидетельствуют о том, что большинство фирм постепенно, этап за этапом, осваивают зарубежные рынки. При этом они стараются минимизировать риски, вытекающие из различий между известным внутренним рынком и далекими неизвестными зарубежными.

С экономической точки зрения компаниям выгодно вести деловые операции в нескольких странах с большой глубиной охвата рынка в каждой из них. Однако на практике фирма должна ограничивать число зарубежных рынков, на которых она планирует работать, при следующих условиях:

- высоки издержки выхода на новые рынки и контроля за эффективностью деятельности на них;
- значительны издержки по адаптации продукции, а также средств коммуникации на новых рынках;
- первоначально выбранная страна характеризуется высокой численностью населения, доходы которого постоянно растут;
- государственные органы и доминирующие на рынке иностранные фирмы установили высокие барьеры на входе.

Компания должна сначала определить, какую группу стран она будет рассматривать в качестве своих потенциальных рынков. При этом привлекательность каждой страны зависит от типа поставляемой фирмой продукции, населения и его доходов, политических, правовых, социальных, технологических и прочих факторов внешней среды, в которой будет осуществляться деятельность фирмы.

Затем компания должна решить вопрос: как определить конкретный, наиболее перспективный для себя рынок? Некоторые фирмы начинают, например, экспортировать свою продукцию и (или) организовывать производство в странах-соседях, поскольку неплохо знают потребности местного населения и имеют возможность сократить и в целом лучше, чем в других странах, контролировать свои издержки, например, США – Канада, Беларусь – Россия и т. д.

Страны, которые рассматриваются в качестве потенциальных рынков для фирмы, первоначально могут быть поделены на группы в соответствии с тремя основными критериями: привлекательностью рынка, конкурентными преимуществами фирм и ожидаемыми рисками.

Следует также отметить, что на практике решения по выходу на зарубежные рынки не только опираются на рациональные критерии, но зачастую сильно зависят от субъективных причин, что позволяет убедиться в том, как велика роль случая в принятии решений по выходу на внешний рынок.

После принятия фирмой решения о выходе на рынок конкретной страны необходимо сделать выбор способа выхода на зарубежный рынок, а именно разработать оптимальную стратегию проникновения и присутствия на данном рынке. Процесс выхода компании на зарубежные рынки и осуществления международной деятельности на них состоит из следующих основных последовательных этапов интернационализации:

- 1) отсутствие регулярного экспорта;
- 2) экспорт через независимых представителей (агентов);
- 3) создание одной или нескольких дочерних компаний;
- 4) организация собственного производства за рубежом.

Обычно большинство компаний начинают экспорт продукции в те страны, которые устанавливают низкие барьеры входа на свой национальный рынок. Постепенно количество партнеров (агентов, торговых посредников) такой компании на этом рынке увеличивается, и у нее возникают новые возможности и направления экспорта. Как правило, компания специально организует экспортный отдел, регулирующий отношения с партнером.

В тех странах, куда направляются основные экспортные поставки, как правило, создаются дочерние компании, заменяющие деятельность агентов и торговых представителей. На данной стадии интернационализации возрастают расходы компании, увеличиваются риски, но вместе с тем растет и потенциальная прибыль. Управление дочерними компаниями вызывает необходимость преобразования отдела экспорта в международный отдел.

Если определенные зарубежные рынки успешно освоены и демонстрируют стабильный рост, а также, если правительства этих стран проводят политику, поощряющую иностранные инвестиции в местное производство, компания может принять решение о переходе на следующую стадию интернационализации – организацию производства своих товаров за рубежом. При этом естественно вырастают ее обязательства, инвестиции и доходы. Компания таким образом начинает действовать как транснациональная, изучая рынок, формируя спрос и используя наиболее эффективные методы управления своими международными операциями.

5.2. Мотивы выхода предприятия на внешний рынок или расширения деятельности на нем. Основные трудности

Основания для выхода фирмы на внешний рынок могут и должны рассматриваться на трех уровнях: глобальном, национальном и соб-

ственно фирменном. На глобальном уровне важнейшей современной тенденцией является глобализация, т. е. постепенная экономическая, политическая и культурная интеграция всего мира, в сочетании с региональной интеграцией.

В настоящее время глобализация мировой экономики подталкивает предприятия к выходу на внешние рынки. Зарубежные рынки предоставляют новые возможности сбыта продукции. При несомненных выгодах от выхода предприятия на внешние рынки возникает проблема разработки политики международного маркетинга и организации системы сбыта с учетом новых потребностей.

В современных условиях продажа товаров и услуг за пределами национальных границ является важнейшим фактором экономического прогресса.

Принимая решение о выходе на внешние рынки (в форме экспортной, импортной или иной зарубежной хозяйственной деятельности), руководство предприятия, фирмы должно сознательно пойти на расширение выполняемых им функций и провести серьезную подготовительную аналитическую работу по определению целесообразности и возможной эффективности хозяйственной деятельности на зарубежных рынках и, прежде всего, выявить для себя целевые рынки. В связи с этим оно должно особое внимание обратить на следующие моменты:

- анализ причин и мотивов выхода на внешний рынок вообще и на данный зарубежный рынок в частности;
- изучение предпринимательской, прежде всего маркетинговой, среды и условий работы на зарубежном рынке;
- изучение системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Украины;
- оценку наличия компетентных кадров в области внешнеэкономических операций на соответствующих зарубежных рынках;
- разработку долгосрочных и (или) среднесрочных рыночных стратегий проникновения на зарубежные рынки и составление бизнес-планов внешнеэкономических проектов.

Фирма, занимающаяся или собирающаяся заниматься внешнеэкономической деятельностью, осуществляет поиск прибыльных предпринимательских действий в масштабах не только рыночной территории своей страны, но и всего земного шара.

Основные причины (мотивы) выхода на внешние рынки или расширения внешнеэкономической деятельности:

- 1) поиск более высокой доходности бизнеса;
- 2) снижение спроса на внутреннем рынке;

- 3) сглаживание резких колебаний спроса;
- 4) продление жизненного цикла товара (время продажи товара в целом);
- 5) снижение рисков за счет их распыления и географической диверсификации операций;
- 6) получение признания за рубежом и завоевание международного престижа для фирмы и ее товаров;
- 7) требования клиентов;
- 8) улучшение ликвидности активов предприятия за счет использования зарубежных источников получения наличной валюты;
- 9) получение дополнительного коммерческого эффекта за счет использования преимуществ национальных факторов производства и ресурсного потенциала страны;
- 10) желание окупить издержки на рыночные исследования быстрее и значительнее, чем это может быть сделано на внутреннем рынке;
- 11) выход за рубеж как свидетельство эффективности своей предпринимательской деятельности;
- 12) освоение передового опыта ведения международного бизнеса.

Обучение и повышение компетентности персонала фирмы.

Наряду с указанными существует и ряд других факторов, определяющих целесообразность внешнеэкономической деятельности.

Основные трудности и опасности выхода на внешние рынки и осуществления внешнеэкономической деятельности:

- 1) дополнительные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской среды зарубежных стран, географических, демографических, политико-правовых, экономических, научно-технических, культурных, социальных и других особенностей спроса и организации бизнеса;
- 2) усложнение управления и общей работы фирмы. Необходимость иметь или подготовить квалифицированные и, как правило, узкоспециализированные кадры со знанием особенностей рынков соответствующих стран и регионов, владеющих иностранными языками, знакомых со спецификой ведения переговоров, запросами и предпочтениями зарубежных потребителей;
- 3) необходимость модификации и адаптации товаров к требованиям зарубежных рынков;
- 4) высокие риски зарубежной деятельности;
- 5) сложности поиска зарубежных партнеров;

б) высокие барьеры и широкий набор защитных мер зарубежных государств, препятствующих проникновению иностранных товаров и услуг; антидемпинговое законодательство и др.

Основными трудностями, которые могут возникнуть при осуществлении международного сотрудничества, являются следующие: 1) высокая зависимость от политической и экономической ситуации в стране партнера; 2) несовпадение законодательств; 3) влияние таможенной политики; 4) фактор менталитета и этики бизнеса; 5) затрудненная коммуникация: языковой барьер, визы, накладные расходы; 6) валютный риск; 7) различия в системе стандартов; 8) неполная информационная компетентность; 9) сложности в системе договоров, расчетов, транспортировки.

Выбор фирмы-контрагента зависит от характера и предмета сделки, экономического потенциала страны, конъюнктуры и емкости рынка. Учитываются и такие факторы, как наличие межправительственных торговых соглашений, характер деятельности фирмы, ее репутация, длительность торговых отношений и, конечно, предлагаемые условия сделки. Выбор формы сотрудничества происходит на основе сопоставления затрат (риска) и вероятных коммерческих результатов (возможностей).

5.3. Виды внешнеэкономической деятельности предприятия и управление ими

Внешнеэкономическая деятельность – это отрасль, которая направлена на работу в производственной сфере, научно-технической сфере, торговой сфере между иностранными контрагентами и расширяет возможность предприятия выйти на международный рынок с продукцией, которую такое предприятие производит. Внешнеэкономическая деятельность осуществляется как на уровне государства, так и отдельными субъектами предпринимательской деятельности. Внешнеэкономическая деятельность контролируется на уровне государства. Ее главной целью является правовая поддержка, работа всех институтов власти, благодаря которым увеличивается эффективность сотрудничества на внешнем рынке. Правильно организованная работа по регулированию внешнеэкономической деятельности государства приводит к росту национального дохода, увеличению количества производственных предприятий и капиталовложений. Внешнеэкономическая деятельность предприятия основана на подписании международного контракта между контрагентами.

Виды внешнеэкономической деятельности:

- экспортно-импортные операции;
- предоставление субъектам ВЭД услуг со стороны других иностранных субъектов предпринимательской деятельности (консультации, внешний аудит, туризм, страховые услуги);
- научно-техническая деятельность (обучение, подготовка, переподготовка специалистов в различных отраслях деятельности);
- операции с ценными бумагами;
- кредитные операции между субъектами Республики Беларусь и другими иностранными субъектами;
- открытие банковских, кредитных и страховых учреждений, которые будут осуществлять свою деятельность в рамках законодательных актов тех стран, где будут работать;
- создание новых предприятий различной формы собственности;
- организация и проведение мероприятий, связанных с торгами, выставками, семинарами и т. д.;
- осуществление оптовой и розничной торговли на территории Республики Беларусь за иностранную валюту;
- лизинговые операции;
- бартерные операции;
- приобретение, продажа и обмен валюты на валютной бирже.

Государственное регулирование ВЭД, контроль и регулирование внешнеторговых сделок происходят на основе принципов международного права и условий, которые прописаны в контракте. Законодательное регулирование всех экспортно-импортных операций позволяет сформировать правовую основу для благоприятных условий для сторон, которые участвовали при подписании контракта. Международные принципы имеют приоритет внутри своего государства, что закреплено в Конституции Республики Беларусь.

Традиционно выделяют следующие виды ВЭД:

- 1) внешняя торговля;
- 2) производственная специализация и кооперация;
- 3) инвестиционная деятельность;
- 4) валютные и кредитно-финансовые операции;
- 5) международные перевозки;
- 6) международный туризм.

Под внешнеторговой деятельностью понимается деятельность по осуществлению внешней торговли товарами, и (или) услугами, и (или) объектами интеллектуальной собственности.

Осуществление деятельности в области международной торговли предполагает:

- перемещение физических объектов через границы государств;
- перемещение этих объектов субъектами, принадлежащими к разным государствам;
- оформление возмездной гражданско-правовой сделки по правилам, установленным для внешнеторгового договора. Основными задачами внешнеторговой деятельности являются продвижение отечественной продукции на зарубежных рынках, развитие экспорта, насыщение внутреннего рынка товарами, не производимыми на территории государства, привлечение валютных ресурсов в страну.

Производственная кооперация – одна из форм сотрудничества между иностранными партнерами в различных, но конструктивно связанных между собой процессах технологического разделения труда. Она характерна для однородных сфер производства и товарного оборота, а также научно-технической, инвестиционной, строительной деятельности и др.

Согласованность действий партнеров в рамках производственной кооперации достигается путем:

- взаимного планирования экспортной и импортозамещающей продукции;
- прогнозирования и совместного ведения научных разработок, обеспечения их необходимой аппаратурой, приборами и материалами, испытательными стендами и научно-технической информацией;
- организации процесса подготовки кадров. Сотрудничество обеспечивается на возмездной основе и строится по принципу прямых связей между производителями однородной продукции.

Инвестиционная деятельность предполагает взаимодействие с иностранными государствами и частными субъектами по привлечению материальных и финансовых средств на основе эффективности и взаимной выгоды. В настоящее время в законодательстве нет определения инвестиционной деятельности. Закон об инвестициях оперирует термином «осуществление инвестиций», который обозначает следующие действия: создание коммерческой организации; приобретение (создание) объектов недвижимого имущества; приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности; приобретение акций, долей в уставном фонде, паев в имуществе коммерческой организации; осуществление концессии; иные способы осуществления инвестиций, кроме заперенных законодательными актами Республики Беларусь.

Результатами привлечения зарубежных инвестиций для государства, помимо увеличения валютного оборота, являются создание и внедрение новых производств и технологий, повышение конкурентоспособности отечественных товаров, обновление материально-технической базы производства, расширение торговых связей и производственной кооперации и т. п.

Валютные и кредитно-финансовые операции представляют собой действия отечественных и иностранных лиц, включая банки и небанковские кредитно-финансовые организации, по обеспечению финансовых обязательств, вытекающих из внешнеэкономических отношений. Традиционно они существовали как деятельность, сопровождающая внешнеторговые сделки в виде осуществления расчетов, конверсии валюты, предоставления заемных и кредитных средств и др. Но в настоящее время международные финансовые и кредитные операции рассматриваются уже как самостоятельные виды внешнеэкономической деятельности.

Изменения, вносимые в международные документы, иногда значительно меняют традиционные денежные и кредитные институты. Например, новая редакция Унифицированных правил для гарантий по первому требованию 2009 г. (URDG № 758), вступившая в силу 1 июля 2010 г., изменила не только порядок оформления, но и функции банковской гарантии, сделала его самостоятельным переводным финансовым инструментом, а не просто средством обеспечения исполнения основного обязательства.

Международные перевозки отличаются от обычных внутренних транспортных услуг тем, что опосредуют перемещение пассажиров или грузов через границы, т. е. осуществляются между двумя и более государствами.

В международном коммерческом обороте транспорт занимает особое место. С одной стороны, он служит необходимым условием осуществления международного разделения труда, с другой – выступает как самостоятельный объект – транспортная услуга, являющаяся предметом экспорта или импорта.

Эволюция международной торговли способствует развитию транспорта и усовершенствованию его технических средств. В свою очередь, обновление транспортных и логистических технологий способствует расширению международного товарообмена, вовлекая в его сферу все новые рынки товаров.

Попадающее большинство внешнеторговых сделок совершается с использованием транспорта, так как в любом случае товар необходимо доставить от продавца к покупателю. Поэтому уровень транспортного обеспечения внешнеэкономических связей оказывает существенное влияние на эффективность внешней торговли, проявляясь в цене товара.

Международный туризм – это самостоятельный вид внешнеэкономической деятельности, которому государство в последние годы придает большое значение. Туризмом считаются временные выезды (путешествия) граждан Республики Беларусь, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране временного пребывания (ст. 1 Закона Республики Беларусь от 25 ноября 1999 г. № 326-З «О туризме»).

Иностранный туризм имеет те же цели, только связан с выездом (въездом) физических лиц, проживающих в одном государстве, на территорию другого государства, при этом услуги по организации зарубежных туристических поездок приравнены к экспортным или импортным операциям. Туристическая деятельность является сугубо предпринимательской, государство определяет лишь туристическую политику и способствует развитию туризма, принимая соответствующие законы и регулируя макроэкономические механизмы и нормативы в пользу национального и въездного туризма.

5.4. Стратегии проникновения на зарубежные рынки

Работа на международном рынке может преследовать производственно-экономические и коммуникационные цели.

К экономическим можно отнести обеспечение доли рынка, обеспечение выхода на новые рынки сбыта, увеличение объемов сбыта продукции, увеличение степени проникновения на уже освоенные предприятием рынки, получение максимальной прибыли, которую невозможно получить на внутреннем рынке.

Коммуникационные цели включают в себя повышение степени осведомленности местного населения о товарах и услугах фирмы, формирование спроса и стимулирование решений о покупке товара, формирование положительного имиджа и приверженности товарам и услугам фирмы.

Технология внедрения фирмы на международные рынки требует рассмотрения факторов и способов вхождения на внешние рынки, ко-

торые зависят от разработанности товара, выводимого на рынок, и развитости и изученности рынка.

К основным факторам, которые оказывают влияние на выбор способа вхождения на внешний рынок, относятся: скорость вхождения на рынок; прямые и косвенные издержки; гибкость и возможность учета в деятельности на рынке законодательства страны, где расположен рынок; уровень возможного предпринимательского риска; сроки окупаемости инвестиций; наличие невыполненных обязательств компании перед имеющимися партнерами, агентами и дистрибьюторами в случае создания собственной дистрибьюторской сети для выхода на более привлекательный рынок.

Разработка стратегии выхода на зарубежный рынок начинается с его предварительного изучения. В стране, где планируется начать осуществление деятельности, необходимо изучить политическую обстановку, уровень государственного регулирования рынка, экономические факторы, социокультурные факторы, причем последние играют далеко не последнюю роль в принятии или непринятии товара потребителями.

Затем принимается решение о целесообразности выхода на зарубежный рынок. Оно основывается на результатах исследования и целях фирмы.

Стратегии проникновения на зарубежные рынки: косвенный экспорт; прямой экспорт; франчайзинг; лицензирование; совместные предприятия; прямые инвестиции.

К числу традиционных способов выхода на зарубежный рынок относится экспорт товаров и услуг. Различают: прямой экспорт; косвенный экспорт.

Наиболее очевидный для компании способ выхода на зарубежный рынок – это экспорт продукции, услуг или капитала. Причем если предприятие решило экспортировать свою продукцию не от случая к случаю, надеясь только на получение разовых заказов от зарубежных партнеров и потребителей, и стремиться к увеличению объемов сбыта, постоянному присутствию на конкретном зарубежном рынке, оно должно адаптировать свои товары и услуги к этому рынку. Экспорт предполагает внесение изменений в производственную программу предприятия, структуру управления им, инвестиционную политику и т. п.

Обычно компания начинает с косвенного экспорта через независимых посредников. При этом возможны следующие варианты:

1) отечественный посредник-экспортер покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу;

2) отечественный агент-экспортер ищет покупателей за границей и договаривается о поставках, рассчитывая на получение комиссионного вознаграждения. В эту же группу входят торговые фирмы;

3) организация осуществляет экспорт от имени нескольких производителей и частично под их административным контролем (например, в случае с поставкой за рубеж простейших продуктов питания или сырьевых товаров);

4) управляющая экспортная фирма руководит экспортной деятельностью компании за оговоренное вознаграждение.

У косвенного экспорта имеются следующие основные преимущества:

– для его осуществления не требуются значительных средств, поскольку отсутствует необходимость создания специального подразделения (отдела), которое занималось бы зарубежными операциями или устанавливало контакты с зарубежными партнерами;

– риск по экспортным операциям ложится на посредника, действующего по своей инициативе;

– деятельность по исследованию зарубежного рынка и своевременному учету требований партнеров и потребителей, как правило, осуществляет посредник, несущий дополнительные расходы на нее и, кроме того, оказывающий сопутствующие услуги (информационные, транспортные и др.).

Прямой экспорт предприятие начинает осуществлять после того, как его руководство приняло решение о самостоятельном выходе на конкретный зарубежный рынок. При этом следует учитывать, что работа на внешнем рынке связана со значительными расходами и высоким риском. Однако фирма может компенсировать свои затраты и потери с помощью экономии средств на оплату услуг посредника. Известно несколько способов организации прямого экспорта:

1) формирование специального экспортного отдела или подразделения в фирме, в обязанности которого входит осуществление продаж за рубежом и организация сбора необходимой информации о рынке. Экспортный отдел может превратиться в дальнейшем в самостоятельное подразделение, которое будет накапливать, хранить и анализировать информацию о зарубежных рынках, проведенных коммерческих операциях на них, а также руководить всей экспортной деятельностью;

2) организация отдела продаж или дочерей компании за рубежом. Находясь непосредственно на конкретном зарубежном рынке, такое подразделение призвано обеспечить большую эффективность коммер-

ческой деятельности и проведения маркетинговых операций. Зарубежный отдел продаж или дочерняя компания фирмы осуществляет функции хранения и поддержания запасов товаров, их распространение и реализацию на данном рынке, а также планирование проведения маркетинговых мероприятий по адаптации продукции, организации демонстраций ее новых образцов на выставках, продвижению товаров и предоставлению сервисных услуг потребителям и т. п.;

3) создание сети торговых представителей фирмы для поиска зарубежных клиентов и распространения продукции;

4) привлечение иностранных дистрибьюторов и агентов. Для организации продажи своей продукции фирма может обратиться к зарубежным дистрибьюторам и агентам, которые наделяются определенными полномочиями (исключительными или ограниченными правами) представлять ее в конкретной стране.

В случае лицензирования фирма-лицензиар за определенную плату или роялти предоставляет иностранной компании-лицензиату право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом получает при минимальном риске доступ на зарубежный рынок. Компания-лицензиат получает, в свою очередь, преимущества, связанные с использованием передовых идей (знаний), новых технологий, прогрессивного производственного опыта или продукта (торговой марки).

Однако выход компании на зарубежный рынок с помощью продаж лицензий связан со следующими проблемами:

– невозможность осуществления фирмой-лицензиаром постоянного и строгого контроля за деятельностью лицензиата;

– высокая вероятность создания «своими руками» на данном рынке мощного для себя конкурента по окончании срока действия лицензионного соглашения;

– сокращение доходов компании-лицензиара при длительных сроках лицензионного соглашения.

Одним из направлений решения указанных проблем является внесение в лицензионное соглашение специального пункта о поставке фирмой-лицензиаром каких-либо запатентованных компонентов или ингредиентов для обязательного использования фирмой-лицензиатом в своей деятельности. Лучшее решение указанных проблем – это реализация фирмой-лицензиаром стратегии лидерства в инновациях, поскольку такая стратегия ограничивает свободу действий лицензиата.

На практике используется несколько способов (форм) лицензионной деятельности: управление по контракту, производство по контракту, франчайзинг.

Управление по контракту предполагает, что некая компания за определенное вознаграждение управляет собственностью (предприятиями) другой фирмы, находящейся на территории иностранного государства. Управляющая компания подписывает с зарубежным партнером соглашение, предметом которого является осуществление управления производственной и маркетинговой деятельностью. Иным словами, фирма-управитель предоставляет зарубежному партнеру ноу-хау в области управления, а тот обеспечивает необходимый капитал. Дополнительными обязанностями управителя обычно является санация маркетинга и менеджмента управляемой компании, а также достижение ею определенных показателей финансовой деятельности в оговоренные сроки. Формально управление по контракту можно отнести к международной торговле управленческими услугами. Например, компания Hilton пользуется таким способом для организации работы отелей в разных частях света.

Производство по контракту – это другая форма лицензионной деятельности, когда предприятие поручает изготовление своих товаров фирмам, находящимся на зарубежных рынках. В данном случае предприятие получает явные преимущества в виде быстрого выхода своей продукции на зарубежные рынки, низкого уровня риска, появления возможности создания впоследствии своего или совместного предприятия. К недостаткам производства по контракту для лицензиара относятся невозможность осуществления постоянного контроля за производственным процессом и сложность получения оперативной маркетинговой информации об изменении спроса на производимую продукцию, конъюнктуры торговли на зарубежном рынке и т. д.

Разновидностью производства по контракту является подрядное производство – зарубежное предприятие принимает на себя обязательства изготавливать на собственных мощностях продукцию, приобретение которой гарантируется отечественной фирмой в соответствии с заключенным договором. А разновидностью подрядного производства являются операции с давальческим сырьем, которые заключаются в поставке отечественного сырья, материалов или полуфабрикатов за рубеж, где они перерабатываются и затем импортируются в качестве готовой продукции. Использование такой формы целесообразно при дефиците собственных мощностей, когда зарубежное производство обходится дешевле.

ле по причине снижения издержек, а также, если имеются большие препятствия для экспорта в данную страну. В последнем случае фирме удастся обойтись не только без инвестиций в производство, но и без расходов на транспорт и таможенную пошлину. К основным недостаткам этого способа относятся трудности, связанные с поиском надежного зарубежного партнера, опасностью передать производственное ноу-хау будущему конкуренту, осложнениями контроля качества продукции. В то же время подрядное производство дает возможность быстро развернуть деятельность с низким риском и перспективой выкупа предприятия.

Франчайзинг – наиболее развитая форма лицензирования. Продавец лицензии (франшизы) передает покупателю свою торговую марку и производственные и (или) маркетинговые технологии, получая за это оговоренную в контракте денежную сумму (компенсацию). Особенность франчайзинга заключается в том, что каждый покупатель франшизы обязуется выполнять различные условия и требования продавца (франчайзера), касающиеся производства и продажи товаров, а также предоставления потребителям сопутствующих услуг. Таким образом, на мировом рынке возникают группы предприятий, объединенные в единую систему под патронажем крупной международной корпорации. Преимущества такой формы лицензирования для продавца франшизы заключаются в том, что он обеспечивает присутствие своей торговой марки на рынках зарубежных стран, используя местные фирмы и их ресурсы, что существенно расширяет возможности сбыта и приносит дополнительные доходы.

Совместные предприятия часто создаются для выхода на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным партнером, разделив права собственности и контроль за деятельностью этого предприятия. Обычно совместные предприятия существуют в двух видах: предприятия совместного владения и акционерные совместные предприятия. Создание совместного предприятия может явиться предпочтительным способом выхода на внешний рынок по следующим причинам:

- если фирма испытывает недостаток финансовых, технологических, управленческих и других ресурсов для самостоятельного освоения зарубежного рынка;

- если по политическим и экономическим мотивам правительство не допускает на свой рынок зарубежные фирмы и филиалы без участия местного капитала;

- когда компании по экономическим соображениям выгоднее объединиться с иностранной фирмой для совместного производства про-

дукции, продажа которой обеспечит компании высокие прибыли благодаря низкой стоимости используемых местных ресурсов.

Проблемы:

– между партнерами в совместном предприятии могут возникнуть противоречия, связанные с различными точками зрения на использование прибыли предприятия, методов управления и осуществления маркетинговой деятельности, на основные направления инвестиций и др.;

– необходимость тесного партнерства при создании и финансировании совместного предприятия может затронуть осуществление транснациональной корпорацией собственной, универсальной для всех стран производственной и маркетинговой политики.

Прямые инвестиции являются наиболее полной формой вовлечения компании в деятельность на зарубежном рынке, заключающуюся в организации на нем собственного предприятия. Преимущества:

– вся прибыль от использования инвестиций принадлежит компании, и она может использовать ее по своему усмотрению, осуществляя собственные долгосрочные производственную и маркетинговую стратегии;

– фирма может увеличивать свою прибыль по мере приобретения опыта работы на крупном зарубежном рынке благодаря использованию местного дешевого сырья, рабочей силы, экономии на транспортных расходах и др., а также расширяя сбыт и проводя эффективные маркетинговые мероприятия;

– платя налоги в бюджет иностранного государства и создавая рабочие места, компания может обеспечить себе благоприятный имидж как у населения, так и у правительства этой страны, и в результате этого пользоваться налоговыми и прочими льготами;

– благодаря установлению тесных благоприятных отношений с поставщиками сырья, дистрибьюторами, агентами и потребителями фирма может лучше приспособлять свои товары, услуги и маркетинговые программы к особенностям зарубежного рынка, тем самым постоянно повышая свою конкурентоспособность на нем.

Главный недостаток прямого инвестирования состоит в том, что по мере вовлечения предприятия в такую деятельность растет риск от ухудшения экономической ситуации в стране пребывания, а также возможных негативных изменений в политической среде.

Своеобразным компромиссом между прямым экспортом и полномасштабным зарубежным производством является сборочное производство («отверточная сборка»), представляющее собой перенос за рубеж финальных (как правило, трудоемких) стадий производственно-

го цикла: детали, узлы и агрегаты, изготовленные в стране расположения фирмы, отсылаются за рубеж для сборки в готовые изделия. Это позволяет уменьшить транспортные издержки и воспользоваться более низкими таможенными пошлинами на незавершенные изделия. Кроме того, фирма использует местную рабочую силу, что облегчает ее внедрение на рынок (смягчение проблемы занятости за счет создания рабочих мест). Такая практика широко используется при развертывании деятельности крупных корпораций в развивающихся странах.

Определив, на какой именно зарубежный рынок предпочтительнее выходить, необходимо определить политику фирмы при выходе на внешние рынки, которая может быть основана на стратегиях завоевания и расширения зарубежных рынков, стратегиях сохранения зарубежных рынков, стратегиях лидерства на зарубежных рынках, вынужденных стратегиях.

Стратегии завоевания или расширения зарубежных рынков. Рассмотрим основные стратегии поиска зарубежного рынка сбыта.

Стратегия концентрированного поиска внешних рынков, или стратегия «муравья». При этой стратегии ведется последовательная поисковая работа от одного сегмента к другому: находится и осваивается один рынок, затем следующий и т. д. до тех пор, пока не будет составлен оптимальный набор зарубежных рынков сбыта – «плодородный» целевой рынок. Такая стратегия поиска целевого рынка предполагает тщательность и компетентность в отборе сегментов, как правило, исключает ошибки в освоении новых рыночных территорий, не требует значительных затрат, однако предполагает определенную замедленность получения результатов.

Стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы». Такая стратегия представляет собой метод проб и ошибок, когда фирма пытается продавать товары сразу на максимально возможном числе зарубежных рынков, а затем начинает уходить с тех из них, где торговля не идет, тем самым постепенно снижая число зарубежных рынков до определенного оптимума – наиболее эффективного целевого рынка. В этом случае фирма значительно выигрывает во времени, может не иметь квалифицированных кадров соответствующего профиля и т. д. Однако этот метод связан со значительными затратами и может нанести урон престижу фирмы на тех рынках, с которых ей приходится уходить из-за невозможности освоить рынок.

Определив, на какой именно зарубежный рынок предпочтительнее выходить, фирма выбирает основные виды стратегии и тактики его завоевания или расширения.

Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар – новый рынок». Фирма придерживается рыночных действий в целях внедрения имеющихся товаров на новые рынки сбыта, в том числе и за рубежом. Предусматривается активизация предпринимательской деятельности главным образом за счет освоения новых рынков сбыта, включения в сферу работы фирмы новых сегментов рынка, групп потребителей, присутствующих в различных странах, и т. д.

Стратегия активной экспансии, или стратегия «новый товар – новый рынок». Данная стратегия является наиболее динамичной и сложной линией рыночного поведения, требующей значительных усилий и затрат со стороны фирмы – ее руководства и персонала. В то же время это наиболее распространенная стратегия проникновения и завоевания зарубежных рынков сбыта. Она позволяет осуществлять поиск рынка в ранее неохваченных зарубежных странах, предъявляющих спрос на новые товары, их виды и модели, новый ассортимент продукции, а также поиск новых сегментов на старых зарубежных рынках, также предъявляющих спрос на новые товары.

Стратегия лазерного луча. Освоение внешних рынков происходит путем следования от простых рынков к более сложным при отработке методов внедрения на более доступном рынке. Такая стратегия позволяет экономить на расходах и в большей степени гарантировать успех, поскольку каждый последующий рынок по своим характеристикам в значительной степени напоминает ранее освоенный рынок и не несет больших рисков и неожиданностей. В частности, согласно такой стратегии рекомендуется вначале использовать все имеющиеся возможности на внутреннем рынке, затем внедриться на простые зарубежные рынки нейтрального характера, где нет высокой конкуренции местных производителей, и уже потом выходить на рынки с высокой степенью конкуренции, в том числе и со стороны местных фирм.

Стратегия наступления. Данная стратегия предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует, прежде всего, цель завоевать и расширить рыночную долю и на зарубежном рынке.

Фирма может выбрать атакующую стратегию в нескольких случаях: если доля на рынке ниже необходимого минимума или оптимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибылей; если она выпускает новый товар на рынок; если осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность

при относительно небольших затратах расширить рыночную долю и т. д. Практика показывает, что проведение подобной стратегии осложнено на рынках с высокой степенью монополизации и на тех рынках, товары которых плохо поддаются дифференциации. Разновидностями стратегии наступления могут быть приведенные стратегии.

Стратегия «накопления боевого снаряжения». Фирма готовит атаку на внешние рынки, занимает выжидательную позицию и отрабатывает «военную технологию» на освоенном внутреннем рынке. Она проводит тщательное изучение предпринимательской среды зарубежного рынка, его конъюнктуры, специфики запросов потребителей, готовит соответствующие кадры и т. д.

Стратегия «завоевания плацдарма». Фирма начинает подготовительное проникновение на рынок интересующей ее страны. Приобретает сбытовые сети, складские помещения, проводит сбор первичной информации, создает совместные предприятия и т. д. В ряде случаев фирма приближается к интересующему ее рынку путем проникновения на рынки близлежащих стран или отрабатывает методы проникновения на рынках со схожими условиями работы, но с меньшей степенью конкуренции.

Стратегия «фронтального штурма», или атаки. Предполагается взламывание границ труднодоступных рынков с активной конкуренцией и использование жестких методов рыночной борьбы. Для реализации этой стратегии требуются значительные средства и соблюдение для рынка проникновения условия, чтобы он не придержился жесткой оборонительной стратегии со стороны фирмы-конкурента:

Стратегия «тиски», или окружения. Фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Такая стратегия предусматривает высокий уровень интернационализации деятельности фирмы.

Стратегия «грабли». Фирма предпринимает активные наступательные и агрессивные рыночные действия на рынках основных конкурентов, отбирая у них практически все основные сегменты. Данную стратегию можно назвать стратегией мирового лидерства, она является распространенной для ведущих международных компаний мира.

Стратегии сохранения зарубежных рынков.

Стратегия обороны. Стратегия обороны предполагает защиту имеющихся рыночных позиций, например на внутреннем рынке, за счет проникновения и демонстрации своей силы на зарубежных рынках. Ее разновидностями могут быть приведенные ниже стратегии.

Стратегия «крепостной обороны». Предусматривается при большом уровне интернационализации внутреннего производства активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм как с товарами, так и с капиталами. Обычно свойственно развивающимся странам и странам, испытывающим трудности экономического и финансового характера и проводящим политику защиты приоритетных отраслей хозяйства.

Стратегия глубокого внедрения на рынок, или стратегия «старый товар – старый рынок». Представляет собой вид оборонительной стратегии и предполагает относительный минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный продукт продолжает продаваться в рамках освоенного рынка. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства.

Стратегия разработки нового товара, или стратегия «новый товар – старый рынок». Предполагает расширение предпринимательской деятельности главным образом за счет товарной политики в рамках освоенного рынка, т. е. путем усовершенствования товара, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортимента, разработки качественно новых товаров и т. д.

Стратегия «удержания периметра обороны». Предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирмы с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны до границ так называемых нейтральных рынков, которые представляют для данной фирмы своеобразный санитарный кордон, не позволяющий проникать на свои отечественные рынки. Например, для французских фирм такими рынками могут служить рынки стран Африки, бывших ее колоний.

Стратегия «бой в арьергарде». Данная стратегия предполагает завоевание рынков в ближайших тылах основных своих конкурентов, когда оборонительная война выходит на ближайшие к ним рынки.

Стратегия «партизанской войны». Предполагает осуществление торговых вылазок и спланированное беспокойство конкурентов на их собственных рынках, с тем чтобы заявить о своей конкурентной силе, не допустить у них желания проникнуть на позиции фирмы на нейтральных и внутренних рынках и побудить конкурентов идти на договоренности с ними по разделу рынков, на рыночные компромиссы и координацию торговых действий.

Стратегия диверсификации, или распыления зарубежных рынков. Предполагает проникновение на значительное число зарубежных рынков с целью обезопасить себя от возможных рисков и зависимости от характера и состояния рыночного спроса отдельных стран и узких сегментов.

Стратегии лидерства.

Стратегия лидера. Данная стратегия предполагает завоевание самой большой рыночной доли на зарубежном рынке, самой большой прибыли и самого высокого престижа. Целевой рынок покрывается полностью. Предлагается самый широкий спектр модификаций данного товара по средним и высоким ценам по каналам относительно широко развитой сбытовой сети с проведением рекламных и стимулирующих кампаний высокого уровня.

Стратегия челенджера (рвущегося вперед). Основной целью применения такой стратегии проникновения на зарубежные рынки является завоевание и расширение рыночной доли, для чего проводится политика идентификации и индивидуализации действий фирмы, т. е. резкого размежевания от политики фирмы-лидера, с тем чтобы сделать фирму на рынке узнаваемой. Обеспечивается почти полное покрытие рынка данным товаром.

Стратегия нишера. Для фирм, реализующих такую стратегию, важными являются прибыль и престиж. Они концентрируют свое проникновение на узко очерченном специальном рыночном сегменте. Предлагают на рынке ограниченный ряд товарного ассортимента, но высокого качества и ярко индивидуализированных, по средним и высоким ценам через ограниченную и специализированную сбытовую сеть в сопровождении специальных рекламных и стимулирующих программ.

Вынужденные стратегии.

Стратегия последователя. Проникновение и завоевание зарубежных рынков в этом случае происходит, скорее, как вынужденная мера, чтобы избежать разорения фирмы или найти выход из трудного положения на внутреннем рынке. Основной целью является сохранение прибылей. Как правило, фирма в силу имеющихся возможностей копирует действия наиболее преуспевающих фирм на данном рынке. Она выбирает наиболее доступный сегмент, дающий минимально возможную эффективность, предлагая низкий по качеству товар по низкой цене, используя дешевые каналы сбыта и сопровождая рекламными и стимулирующими мероприятиями с низким уровнем расходов и качества.

Стратегия выживания. Стратегия выживания имеет наименьшую привлекательность из всех других стратегий проникновения на зарубежные рынки, поскольку является стратегией одного дня, предполагает решение задачи чисто экономического характера без учета дальнейших последствий своих действий и может нанести непоправимый урон последующей зарубежной активности фирмы.

Стратегия отступления. Данная стратегия предполагает быстрый (ликвидацию бизнеса) или медленный (постепенное сворачивание операций) уход с одних рынков с целью освоения и укрепления своих позиций на других, более перспективных и прибыльных. Например, фирмы предпочитают уходить из материалоемких и трудоемких отраслей в отрасли наукоемких технологий. В ряде случаев такая стратегия бывает вынужденной, когда фирме срочно требуются финансовые ресурсы, в связи с чем она вынуждена продавать свою рыночную долю.

Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Принципы построения внешнеэкономических служб на предприятии

Основными преимуществами развития внешнеэкономической деятельности предприятия являются следующие:

- экономическое «маневрирование» производственными ресурсами за счет использования широких возможностей мирового рынка;
- замена более дорогих отечественных комплектующих, сырья, материалов на более дешевые импортные;
- использование зарубежных лицензий и «ноу-хау» для снижения издержек производства;
- перенос части производственного процесса в более благоприятные зарубежные условия;
- возможность выбора более эффективных направлений и форм реализации произведенной продукции;
- выбор производственного партнера по кооперации, в наибольшей степени отвечающего экономическим интересам предприятия;
- выбор путей повышения технического уровня производства и конкурентоспособности производимой продукции.

Внешнеэкономические службы предприятия строятся на двух уровнях:

высший – в виде центральных служб стратегического управления внешнеэкономической деятельностью;

низовой – в виде отделов оперативной работы.

Процесс выделения подразделений, специализирующихся на определенных функциях, начался в XX в.: сложились два типа управления: линейный и функциональный. В связи с изменившимися рыночными отношениями в 50-х гг. в США начался переход к другому типу управления – дивизиональному. Этот тип управления начинает распространяться и в нашей стране.

Линейная структура основана на строгой подчиненности нижестоящего уровня управления вышестоящему. Главное его достоинство заключается в однозначности воздействия управляющей системы на управляемую, отсутствии промежуточных связей между руководителем и подчиненными. Соблюдается принцип единоличия. Система коммуникаций (связей), имеющая относительно короткие каналы, действует с достаточной эффективностью.

Недостатки линейной структуры привели к созданию функциональной структуры, при которой, в отличие от линейной, персонал наделен не совещательными правами, а правом руководства и принятия решений. Основной принцип построения – группировка власти и ответственности по отдельным функциям управления: планированию, регулированию производства, снабжению, сбыту и т. д. Функциональная специализация значительно повышает эффективность управления благодаря углублению профессиональной специализации работников. Однако эту систему характеризует слабая гибкость стратегии и структуры в отношении объектов управления. Недостатком этого вида структуры является то, что исполнитель получает распоряжения от нескольких функциональных руководителей.

Дивизиональная структура – это организационная структура по отделениям (дивизионам), при которой в отраслях с массовым производством отделения получают самостоятельность, становятся «центрами прибыли» и «центрами ответственности». Отделениям передаются функции производственного планирования, маркетинга, проведения международных операций. Сущность дивизионального типа состоит в выделении в качестве основного структурного элемента не функциональной службы, а полностью автономного в хозяйственном отношении производственного звена.

В практике организации внешнеэкономических служб предприятия встречаются пять основных типов структур построения. Для низового

уровня характерны нижеприведенные структуры линейно-функционального характера.

1. По видам (функциям) внешнеэкономической деятельности.

Как правило, такую структуру имеют небольшие по размерам фирмы, работающие с узким товарным ассортиментом на небольшом числе зарубежных рынков и их сегментов, которые отличаются определенной однородностью, стабильностью и незначительной емкостью.

Такая структура подходит для фирм, производящих стандартные, не индивидуализированные товары, которые не требуют значительной модификации в зависимости от различного предъявляемого к ним на разных зарубежных рынках спроса, а также не являются объектом активного воздействия научно-технического прогресса и т. д.

Недостатки такого рода структур заключаются в следующем:

– отсутствие специальных подразделений по видам товаров, что затрудняет управление процессом разработки нового товара, замедляет инновации;

– отсутствие специальных подразделений по зарубежным рынкам, что приводит к замедлению реакции на изменения спроса на зарубежных рынках;

– усложнение решения вопросов финансирования внешнеэкономической деятельности предприятия в целом и отдельных внешнеэкономических проектов.

2. По товарно-отраслевому принципу.

Такую структуру имеют фирмы, выпускающие и (или) экспортирующие продукцию широкого ассортимента с различной технологией изготовления, коротким жизненным циклом, со значительной степенью инноваций. Они, как правило, специализируются на небольшом числе динамично развивающихся зарубежных рынков однородного характера.

К недостаткам такой структуры можно отнести следующие: чрезмерная технологическая ориентация фирмы при поставке товаров за рубеж; трудности поиска и выхода на новые рынки сбыта; сложность проведения комплексной региональной политики; утяжеление структуры за счет многочисленных товарных отделов; ослабление координационных связей по функциям, их дублирование и неоправданное дробление; усложнение общего стратегического управления.

3. По географическому принципу.

Данная структура имеет наибольшее распространение при организации внешнеэкономической деятельности фирмы. Она позволяет координировать и дифференцировать рыночную стратегию фирмы, до-

бываться чуткого реагирования на изменение среды и характера спроса на зарубежных рынках и своевременно адаптировать поставляемые на них товары. Такая структура подходит для фирм, продающих однородные товары с однородными требованиями со стороны потребителей на различных зарубежных рынках, способных взаимно заменять и (или) дополнять друг друга. Товары этих фирм не должны быть подвержены резким колебаниям конъюнктуры рынка, особенно спроса на нем, и отличаться сезонностью продаж. Они должны продаваться через широкую сбытовую сеть посредников.

Среди недостатков такой структуры можно выделить следующие:

- децентрализация и дублирование ряда функций в управлении;
- снижение координации внешнеэкономической работы по товарам и функциям;
- отсутствие эффективности продаж для наукоемких товаров и услуг фирмы за рубежом.

4. По группам потребителей или рыночным сегментам.

Такая структура рассчитана на удовлетворение требований индивидуализированных групп конечных потребителей путем повышения степени их обслуживания, обеспечения долговременности связей с партнерами и оптимизации прибыли.

5. Матричная структура построения в большей степени связана с построением центральных служб управления внешнеэкономической деятельностью. Ее основными недостатками являются косность и консервативность в принятии решений, неспособность обеспечения мобильной адаптации к новым условиям функционирования зарубежных рынков.

Как правило, на практике происходит комбинирование различных типов структур и формирование уникальных, оригинальных структур управления фирмой.

При построении структуры управления внешнеэкономической деятельностью фирмы необходимо соблюдение следующих принципов организационной оптимизации:

- относительная простота структуры, позволяющая четко построить организационную схему управления и не допускающая дублирования функций, нарушения и усложнения логичности горизонтальных и вертикальных связей;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделениями;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

– гибкость, мобильность и адаптивность системы организации внешнеэкономической деятельности, которая чаще всего достигается за счет так называемых временных рабочих групп или групп по проекту, создаваемых из числа сотрудников различных подразделений для решения текущей, актуальной задачи развития внешнеэкономической деятельности и подлежащих расформированию по завершении проекта;

– соответствие специфике ассортимента товаров, занятых во внешнеэкономической деятельности;

– соответствие специфике внешних рынков. Если число зарубежных рынков велико, но они могут быть однородными по группам стран, мы будем иметь дело с одним типом построения организационной структуры управления, а если число рынков невелико, то другой тип и т. д.

Главные задачи отдела ВЭД: управление экспортным потенциалом предприятия и создание конкурентоспособной продукции; обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами; освоение новых форм производственного, научно-технического и инвестиционного сотрудничества; подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления.

6.2. Методика создания и организации службы внешнеэкономической деятельности на предприятии

Хозяйственная самостоятельность предприятий в условиях рыночной экономики обуславливает необходимость создания сильных функциональных служб и отделов по обеспечению экспортного производства и экспортных операций. Оптимальная организационная структура ВЭД должна обеспечивать максимум продаж при минимуме затрат. На производственном предприятии выбор форм организации служб ВЭД определяется:

– видом хозяйственной деятельности предприятия (промышленная, аграрная, торговля и т. д.);

– мотивами и потребностями, побуждающими к участию в международном разделении труда (экспорт, импорт, привлечение иностранных инвестиций, участие в международной кооперации и др.);

– степенью интернационализации производственной деятельности (уже участвует или только намерено включиться в международные операции, количество и характер уже освоенных внешних рынков);

– методами реализации продукции фирмы (самостоятельные экспортные операции или через посредников);

– масштабом предприятия и объемом его фактического и потенциального экспорта, что определяет количественные параметры службы управления ВЭД;

– характером внешнеэкономических операций (осуществление их на постоянной основе или периодически, время от времени).

От этих факторов зависит форма организации управления ВЭД. Гибкое приспособление организационных структур, функционирующих на мировых рынках, к изменяющемуся товару повышает эффективность ВЭД.

Таким образом, изменяющаяся стратегия производства, разработка новых видов продукции на базе компьютеризации управления влекут за собой изменения и организационных структур. Одним из важнейших факторов, влияющих на организационную структуру управления ВЭД, является способ выхода на внешний рынок: самостоятельно или через посредников. Если на предприятии планируется осуществлять единичные внешнеторговые операции с разовой или периодической поставкой, то достаточно привлечения к работе одного специалиста. Форма организации – специалист по ВЭД. Если объемы экспортной деятельности незначительны, или если сделки носят нерегулярный характер, или если предприятие осуществляет экспортные операции через посредников, то организуется так называемый «встроенный» отдел ВЭД, например, в отдел маркетинга или коммерческий отдел. При расширении ВЭД такой «встроенный» отдел может быть преобразован в самостоятельный.

Существует несколько вариантов организационных структур управления ВЭД:

– образование отдела ВЭД в рамках действующего аппарата управления предприятия;

– образование так называемого «встроенного» отдела ВЭД в другой отдел (экономики, маркетинга, коммерческий);

– создание внешнеторговой фирмы;

– построение службы ВЭД по дивизиональному принципу.

Самостоятельный отдел ВЭД создается, если предприятие самостоятельно осуществляет экспортно-импортные операции, получает доходы, позволяющие содержать специальный отдел, в котором сосредоточены все аспекты управления ВЭД предприятия и который взаимодействует с отделами маркетинга, валютно-финансовым, транспорта, сбыта, т. е. отделами, построенными по функциональному принципу.

«Встроенный» отдел ВЭД организуется, если объемы экспортной деятельности невелики, или если сделки носят нерегулярный характер, или если предприятие осуществляет экспортные операции через посредников. При расширении ВЭД такой «встроенный» отдел может быть преобразован в самостоятельный.

Внешнеторговая фирма может быть организована при успешной, многосторонней и сложной внешнеэкономической деятельности, которая выполняет все функции по осуществлению внешнеторговых операций: рекламно-информационную, исследовательско-аналитическую, валютно-финансовую, транспортно-экспедиторскую, а также таможенное оформление.

Службы ВЭД, построенные по дивизиональному принципу, создают крупные предприятия, производящие сложную техническую продукцию и самостоятельно реализующие ее на различных мировых рынках (в различных регионах мира).

Отдел ВЭД – это часть аппарата управления предприятия, его задача – осуществлять планирование, организацию и координацию ВЭД предприятия. Главные задачи отдела ВЭД:

- управление экспортным потенциалом предприятия и создание конкурентоспособной продукции;
- обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами;
- освоение новых форм производственного, научно-технического и инвестиционного сотрудничества;
- подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления.

В данном случае объем экспортно-импортных сделок постоянный, однородный, география его ограничена.

Основной функцией отдела ВЭД является обеспечение стабильной и адекватной потенциальным возможностям предприятия внешнеэкономической деятельности, углубление торговых отношений с иностранными партнерами.

Основными видами работ, выполняемых отделом, являются следующие: организация экспортно-импортных операций; валютно-финансовые операции; декларирование и таможенное оформление грузов; установление партнерских связей с фирмами других стран; научно-информационная работа; поиск способов выхода предприятия на внешний рынок; изучение направлений и тенденций развития мирового рынка конкретного товара.

Декларирование и таможенное оформление являются одними из главных направлений деятельности отдела ВЭД, так как не только потребители продукции предприятия находятся за рубежом, но и основные поставщики сырья – иностранные партнеры. Это обуславливает постоянные грузопотоки сырья и товаров. Декларирование грузов предполагает оформление следующих документов: грузовых таможенных деклараций (ГТД); электронных копий ГТД; деклараций таможенной стоимости; описей документов, прилагаемых к ГТД.

Конечным результатом деятельности декларанта является получение таможенной отметки «Выпуск разрешен».

Рассмотрим структуру отдела ВЭД, состав работников которого определяется структурой и особенностями производства экспортной продукции, формами и масштабами ВЭД на предприятии: начальник отдела, заместитель начальника, который непосредственно подчиняется начальнику отдела, эксперт по таможенному регулированию, экономист, протокольное бюро.

Начальник отдела ВЭД осуществляет общую координацию деятельности работников отдела и координирует деятельность отдела с другими отделами и службами предприятия, занимается вопросами движения валютных средств, решает текущие оперативные вопросы. В некоторых отделах есть должность специалиста по валютным операциям (планирование, контроль за валютно-расчетными операциями и т. д.).

Заместитель начальника отдела ВЭД осуществляет контроль за своевременным выполнением указаний, ведет переписку с предприятиями и фирмами других стран по научно-консультационным, экономическим и другим вопросам, участвует в разработке условий контрактов.

Экономист отдела ВЭД ответствен за расчет цен экспортной продукции с учетом базиса поставки и других условий, составление коммерческих предложений по продаже продукции предприятия, разработку статей контракта, оформление паспорта сделки по договорам купли-продажи, подготовку плана мероприятий по выполнению условий контракта и его контролю. В некоторых отделах вместо экономиста есть должность ведущего специалиста по конъюнктуре и ценам.

Эксперт по таможенному регулированию ведет всю таможенную документацию: обеспечивает таможенное оформление экспортируемой и импортируемой предприятием продукции, оформляет грузовые таможенные декларации, ведет статистическую отчетность отдела.

В компетенцию протокольного бюро входит составление программ пребывания делегаций, перевод всей поступающей на предприятие документации с иностранных языков, помощь в организации переговоров, подготовка необходимой документации при загранкомандировках специалистов.

Отдел маркетинга изучает рынки и потребительский спрос, устанавливает требования в отношении количества, периодичности поставок и качества продукции.

Планово-экономический отдел осуществляет планирование работы предприятия, производит необходимые в связи с этим расчеты, передает в отдел ВЭД базовые данные по ценам на продукцию, сырье и материалы.

Отдел новой техники проводит техническую разработку и контроль за производством экспортной продукции. За качество экспортной продукции отвечает технический отдел.

Финансовый отдел отвечает за финансовое обеспечение экспортно-импортных операций, поэтому отдел ВЭД предоставляет ему все служебные записки и счета для оплаты текущих расходов (пошлин, таможенных платежей, платежей органам по сертификации и т. п.).

В бухгалтерию отдел ВЭД передает акты на выполнение работ по экономическому, научному и техническому сотрудничеству с зарубежными организациями, сметы расходов на мероприятия по ВЭД, данные о выделенных финансовых ресурсах и документы по ведению валютного счета.

Транспортный цех осуществляет документальное оформление грузов, транспортировку грузов и составляет график их отправки.

Таким образом, отдел ВЭД в своей деятельности взаимодействует со службами и отделами предприятия. Координация этого взаимодействия лежит на работниках отдела ВЭД.

Рассмотрим структуру управления службы ВЭД.

Входящие в службу фирмы по маркетингу, экспорту и сервису являются самостоятельными структурными подразделениями, обеспечивающими внешнеэкономическую деятельность предприятия – производителя экспортной продукции.

Вся служба ВЭД осуществляет свою деятельность с юридическими и физическими лицами на договорной основе в рамках своей компетенции. Службы ВЭД руководствуются действующим законодательством, отраслевой нормативно-технической документацией, приказами и инструкциями руководящих органов своей отрасли промышленно-

сти, постановлениями и указами правительства, уставом, приказами и распоряжениями по предприятию.

Служба ВЭД возглавляется директором, который подчиняется заместителю генерального директора по маркетингу и внешнеэкономической деятельности.

Предметом деятельности службы ВЭД являются:

- систематическое изучение и анализ конъюнктуры внешнего рынка по товарам предприятия-производителя;
- сравнительный анализ технико-экономических и эксплуатационных характеристик отечественной и аналогичной зарубежной продукции;
- коммерческое исследование мероприятий по организации технического обслуживания, ремонта и услуг в отношении продукции, поставленной и поставляемой иностранным заказчиком;
- разработка предложений по расширению сфер сбыта с целью увеличения экспортных возможностей;
- прогнозирование конъюнктуры рынка и организация поставок за частей и услуг для определения спроса и стимулирования сбыта продукции;
- выполнение маркетинговой проработки контрактно-договорной документации при поставке продукции и услуг на экспорт;
- анализ ценовой политики и форм торговли конкурентов на рынках с целью обеспечения конкурентоспособности продукции;
- разработка и проведение рекламных мероприятий с целью расширения экспорта;
- участие в тематических выставках, ярмарках, симпозиумах с целью рекламирования продукции и получения новейшей информации по рынкам и научно-техническим достижениям, новым методам продвижения товаров и услуг на внешний рынок;
- создание собственного информационно-справочного фонда.

Деятельность всех подразделений службы ВЭД, так же как и отделов ВЭД и внешнеторговых фирм, невозможна вне внутрипроизводственных взаимоотношений с другими структурами предприятия – производителя экспортной продукции.

Так, служба ВЭД взаимодействует:

- с производственным отделом – по определению производственной гарантии выполнения поставок экспорта изделий, согласованию сроков изготовления изделий, маркетингового сопровождения экспортируемых изделий в производственном цикле, координации действий

по устранению недостатков при производственном выполнении контрактов и договоров;

– с отделом технической документации – в отношении технической документации на изделия, схем и другой нормативно-технической документации; получения информации о материалах и компонентах, применяемых при изготовлении изделий; получения рекомендаций по способам транспортировки, информации по специфике технологии изделий, оборудования и инструмента и т. п.;

– с отделом управления качеством – координация работы по вопросам качества экспортируемой продукции, обеспечение внешнеэкономической службы документацией, подтверждающей качество продукции;

– с отделом цен – по ценовой политике и ценообразованию, себестоимости изделий, запчастей, материалов и т. д.;

– с финансовым отделом – по финансовому обеспечению подготовки договоров и контрактов и их сопровождению, получению, изучению и маркетинговому анализу финансовой информации по экспортным операциям, валютно-банковским процедурам, согласованию вопросов финансово-коммерческой эффективности контрактов и договоров.

Служба ВЭД взаимодействует также с цехами предприятия – производителя экспортной продукции с целью получения и анализа информации по недостаткам в производстве, обмена данными по качеству и конкурентоспособности изделий, маркетинговой ориентации цехового производства.

Большую роль в выходе на внешний рынок имеет взаимодействие службы ВЭД с информационно-вычислительным центром по информационно-методическому обеспечению и координации электронной обработки внешнеэкономических данных на ПЭВМ, разработке стратегического выхода на зарубежные банки данных.

Таким образом, успешная внешнеэкономическая деятельность во многом определяется оптимально организованной структурой управления, координацией деятельности всех отделов и служб, обеспечивающих экспортно-импортные операции, и адаптацией организационной структуры к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

Кроме того, организация управления ВЭД предприятия осуществляется при помощи национальных специализированных и государственных посредников или услуг иностранных посредников.

В целом выбор в пользу той или иной организационной структуры управления ВЭД и ее эффективность определяются степенью ее приспособления и адаптации к изменяющимся условиям рыночной среды.

Организационные структуры не являются застывшими, отдел может перерасти в фирму и, напротив, свертывание ВЭД приводит к ликвидации внешнеторговой фирмы и созданию самостоятельного отдела.

6.3. Положение об отделе внешнеэкономической деятельности и должностные инструкции работников

Эффективность ВЭД на уровне фирмы определяется прежде всего на основе анализа прибыльности внешнеторговых операций путем сопоставления доходов и затрат, плановых заданий и их выполнения.

В Республике Беларусь на первое место выходит непрерывность технического перевооружения.

Также эффективность ВЭД определяется путем анализа рыночной доли (что менее результативно, чем оценка по прибыльности), повышения степени известности торговой марки товара и фирмы, увеличения числа ее покупателей и контрагентов и т. д.

Вначале необходимо доказать руководству предприятия, что целесообразно для регулярной работы на внешних рынках ввести в штатное расписание единицу(ы) по ВЭД. Количество единиц будет зависеть от трудоемкости обслуживания операций по ВЭД. В среднем работник занят в год 1700–1800 ч выполнением функций (в год должен отработать 2008 ч). Отделом ВЭД считается подразделение с численностью работников 4 единицы (включая начальника отдела), должность менеджера по ВЭД вводится при наличии у него не менее двух подчиненных.

Необходимо подготовить служебную записку с организационно-экономическим обоснованием целесообразности создания. Общими фразами здесь не обойтись. Ведь необходимо убедить руководителя, который должен будет выделить ресурсы на отдел ВЭД. Затем нужно разработать положение об отделе (звене) ВЭД и должностные инструкции на каждого сотрудника отдела. Чтобы это сделать, нужно выяснить у руководителя, чего он ожидает от создания отдела ВЭД в количественном и качественном выражении. Рекомендуется воспользоваться методическими указаниями «Регламентация кооперации и разделения управленческого труда» и приведенными ниже дополнениями.

Функция (обязанность) – это предназначение или специализация исполнителя (оператора) по выполнению конкретной операции. В общем случае функция – указание действия, производимого над объектом для достижения поставленной цели.

Формулирование функций производится по определенным правилам:

1) название функции должно точно отражать содержание действия, для выполнения которого предназначен оператор;

2) функция формулируется достаточно абстрактно и коротко из следующих составляющих: а) глагол в неопределенной форме, определяющий, что должен делать оператор (например: проводить, соединять, закрывать, зацеплять); б) существительное – объект процесса, определяющий, на что направлено действие рассматриваемого оператора (например: проводить совещания, соединять детали, зацеплять груз, закрывать ворота); в) при необходимости указывается источник действия (например: соединять детали сваркой, зацеплять груз крюком, закрывать ворота с помощью цепи);

3) в формулировке не должно быть указания на конкретное исполнение функции, на способ выполнения действия;

4) в формулировку должны входить по возможности понятия, оцениваемые измеряемыми параметрами (например: прочность, сила, мощность, скорость).

Служебные функции – это стандарт, рассчитанный на абстрактного исполнителя. Однако в действительности абстрактных исполнителей не бывает, все исполнители конкретны. И, будучи конкретными личностями, со своими способностями, характером, планами, амбициями, каждый выполняет функции по-своему. Кто-то хуже предписанного, кто-то шире, а кто-то совсем иначе.

Требования, предъявляемые к специалисту по ВЭД. Зачастую под внешнеэкономической деятельностью подразумевают внешнеторговую деятельность. Однако на самом деле данное понятие гораздо шире и подразумевает также организацию валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами; осуществление научно-технического сотрудничества и технологического международного обмена; инжиниринговые и лизинговые услуги (операции); привлечение иностранных инвестиций; деятельность по созданию условий для развития внешнеэкономических связей; участие в международных организациях и т. д.

Обязательным условием любой сделки должно быть полное знание системы налогообложения, системы конвертации валюты, уровня мировых и внутренних цен, а также наличие определенного опыта совершения внешнеэкономических операций. Перечень довольно широк. Поэтому не удивительно, что в Беларуси к специалистам отделов ВЭД предъявляются дополнительные квалификационные требования, в том числе по наличию обязательного высшего профессионального образования либо высшего образования и соответствующей переподготовки в сети государственных образовательных учреждений.

Специалист по ВЭД – одна из ключевых фигур в компании. Он напрямую участвует в создании общей внешнеэкономической и маркетинговой политики предприятия, организует каналы поступления товаров от производителя к потребителям по разные стороны границ.

От специалиста по ВЭД зависит продвижение продукции компании на внешний рынок или организация импортных поставок. Он должен быть готовым постоянно обучаться, анализировать, следить за изменениями законодательства и выстраивать свою деятельность согласно меняющейся обстановке. Умение работать в команде, конструктивно общаться с зарубежными контрагентами – главные условия эффективности его труда.

Специалист по ВЭД в своей деятельности руководствуется должностной инструкцией, приказами начальства, законодательством страны и нормативными документами компании.

Знания специалиста по ВЭД сегодня включают:

- законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие внешнеэкономическую деятельность;
- направления и перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и организации;
- порядок и условия заключения и исполнения договоров;
- методы анализа и систему сбора, обработки и передачи информации;
- стандарты и технические условия, предъявляемые к выпускаемой продукции, ее основные свойства, качественные и потребительские характеристики;
- ассортимент продукции и ценовую политику организации;
- основы этики и психологии и т. д.

Должностные обязанности специалиста по ВЭД сводятся к следующему:

- анализ рынка и данных по возможному и текущему сотрудничеству;

- подготовка и ведение переговоров, согласование договоров; разработка стратегии развития внешнеэкономических отношений предприятия;
- поиск клиентов и партнеров; организация транспортировки товара;
- контроль над всеми этапами реализации договоров с соблюдением законности совершаемых сделок; ведение деловой переписки и сопроводительной документации;
- ежедневное отслеживание курсов валют; таможенное оформление грузов;
- оптимизация расходов на транспортировку товара; работа с претензиями;
- участие в международных выставках; руководство подчиненными сотрудниками.

Специалист по ВЭД должен свободно владеть 2–3 иностранными языками, ориентироваться в международном торговом законодательстве, знать традиции, обычаи и деловую культуру стран, с которыми поддерживаются партнерские отношения, уметь оперативно реагировать на меняющиеся обстоятельства и быстро принимать решения.

Участие Беларуси в Таможенном союзе и регулирование поставок всех видов продукции в соответствии с Техническими регламентами также повышает требования работодателей к специалистам. Конечно, по всем возникающим вопросам можно обратиться в орган по сертификации либо испытательную лабораторию, аккредитованную на право проведения оценки соответствия продукции требованиям технического регламента Таможенного союза. Однако данная процедура требует времени. Квалифицированный штатный специалист, находясь внутри компании и зная ее специфику, может решить вопрос так же качественно, но более оперативно.

Видя заинтересованность рынка в специалистах по внешнеэкономической деятельности, многие учебные заведения начали их подготовку на разных уровнях. Учитывая динамику экономических условий, популярностью пользуется переподготовка по данной специальности, так как время на получение необходимых знаний существенно снижается, а их объем не уступает уровню высшего образования.

Для работы на этой должности желательно наличие диплома о высшем экономическом образовании и стаж по профилю не менее трех лет. Выпускники вузов, получившие специальность экономиста-международника, успешно проходят конкурс на вакансию менеджера по ВЭД, работают и имеют хорошие перспективы карьерного роста.

6.4. Контрактная форма найма работников службы внешнеэкономической деятельности

Правовое регулирование наемного труда – проблема, которая обсуждается с трех различных позиций: интересов наемных работников, включая трудовой блок гражданских, политических и социально-экономических прав человека; интересов бизнеса, заключающихся в получении качественной рабочей силы при минимальных издержках на ее оплату, и интересов государства (понимаемого как власть, правительство) в стабильном и эффективном функционировании социально-экономической и политической систем. Эти три вектора интересов разнонаправленны, что затрудняет поиск взаимоприемлемых решений. Однако приведение их к единому знаменателю необходимо и вполне осуществимо, как показывает мировая практика. Современное трудовое право, включая международные стандарты труда, формировалось как ответ на эти вызовы и предназначено для защиты от такого рода явлений.

Контракт – это трудовой договор, заключаемый в письменной форме на определенный срок и содержащий особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде.

К особенностям контрактов относится его срочный характер – от одного года до пяти лет, невозможность прекращения контракта по собственному желанию.

Контракт может заключаться при приеме работника на работу, а также с работником, трудовой договор с которым был заключен на неопределенный срок.

Перевод работника на контрактную форму найма осуществляется в связи с обоснованными производственными, организационными или экономическими причинами, о чем работник должен быть письменно предупрежден не позднее чем за 1 месяц до заключения контракта (ст. 32 Трудового кодекса Республики Беларусь). При отказе работника заключить контракт трудовые отношения с ним прекращаются по п. 5 ст. 35 Трудового кодекса Республики Беларусь (отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда).

Контракт заключается в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается работнику на руки и хранится у него.

Подписание контракта обязывает обе стороны – работника и нанимателя – соблюдать оговоренные в нем условия и в случае их невыполнения или ненадлежащего выполнения нести соответствующую ответственность.

Со стороны работника это наличие у нанимателя права досрочного расторжения контракта.

Со стороны нанимателя – досрочное расторжение контракта с выплатой соответствующей компенсации.

Основными нормативными правовыми актами, регламентирующими контрактную форму найма, являются следующие:

Декрет Президента Республики Беларусь № 29 от 26.07.1999 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины»;

Трудовой Кодекс Республики Беларусь;

Указ Президента Республики Беларусь от 12.04.2000 № 180 «О порядке применения Декрета Президента Республики Беларусь от 26.07.1999 № 29» (в него вошли положения Указов Президента Республики Беларусь от 23.08.2005 № 392; от 02.06.2006 № 369, от 31.03.2010 № 164);

Постановления Совета Министров Республики Беларусь:

от 02.08.1999 № 1180 «Об утверждении примерной формы контракта нанимателя с работником» с дополнениями и изменениями;

от 25.09.1999 № 1476 «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками»;

от 09.11.1999 № 1748 «О дополнительных мерах материального стимулирования высокопроизводительного и качественного труда»;

от 26.10.2004 № 1341 «О внесении дополнений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь по вопросам заключения контрактов»;

от 31.10.2005 № 1201 «О внесении изменений и дополнений в некоторые постановления Правительства Республики Беларусь по вопросам заключения контрактов»;

Постановления Пленума Верховного суда Республики Беларусь:

от 29.03.2001 № 2 «О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде»;

от 26.06.2008 № 4 «О практике рассмотрения судами трудовых споров, связанных с контрактной формой найма работников».

Продление трудового договора (контракта) осуществляется по соглашению сторон. При этом инициатива продолжения трудовых отношений может исходить как от нанимателя, так и от самого работника. Необходимо отметить, что контракт может быть продлен на срок не менее 1 года (п. 1-1 Указа Президента Республики Беларусь от 12.04.2000 № 180 «О порядке применения Декрета Президента Рес-

публики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29» (с последующими изменениями и дополнениями) (далее – Указ № 180)). При этом на меньший срок контракт может быть продлен лишь с письменного согласия работника, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь. На практике такое согласие, как правило, оформляется соответствующим заявлением работника. При этом необходимо помнить о том, что согласно Указу № 180 каждая из сторон, заключивших контракт, не позднее чем за 1 месяц до истечения срока его действия должна письменно предупредить другую сторону о решении продолжить или прекратить трудовые отношения.

Форма указанного выше заявления предусмотрена Унифицированной системой организационно-распорядительной документации, утвержденной приказом Департамента по архивам и делопроизводству Министерства юстиции Республики Беларусь от 14.05.2007 № 25 (с последующими изменениями и дополнениями) (далее – УСОПД). В подсистему «Документация по оформлению изменений трудовых отношений» УСОПД включены следующие унифицированные формы, относящиеся к заключению, изменению трудового договора (контракта):

- заявление о заключении нового трудового договора (контракта);
- заявление о продлении трудового договора (контракта);
- приказ о заключении нового трудового договора (контракта);
- приказ о переводе работника на контрактную форму найма;
- приказ о продлении трудового договора (контракта);
- уведомление работнику о заключении нового трудового договора (контракта);
- уведомление работнику о переводе на контрактную форму найма;
- уведомление работнику о продлении трудового договора (контракта).

Данное заявление может быть подписано, по необходимости, руководителем структурного подразделения (в указанном заявлении — начальником отдела по труду и заработной плате), а также в нем должно быть отражено согласие либо несогласие нанимателя в виде резолюции.

Такое же заявление может быть оформлено работником и при продлении трудового контракта на 1 год и более в случае, если инициатором этого является непосредственно сам работник. В случае же если инициатива продления трудового договора (контракта) исходит от нанимателя, работнику должно быть вручено уведомление о продлении трудового договора (контракта).

Согласие или несогласие работника на продление трудовых отношений может быть оформлено соответствующим заявлением. В таком случае может быть одновременно подготовлено и уведомление, и заявление работника о продлении трудового договора (контракта). На практике же, как правило, согласие или несогласие работника на продление трудовых отношений оформляется им в самом уведомлении, которое остается в кадровой службе организации. Таким образом, указанное уведомление рекомендуется составлять в двух экземплярах, один из которых будет находиться в кадровой службе, а другой – у работника. После определения продолжения трудовых отношений с работником нанимателем издается соответствующий приказ.

Контракт может быть прекращен в связи с истечением его срока, по соглашению сторон, а также по инициативе нанимателя и требованию работника.

По требованию нанимателя он расторгается в случае ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя, сокращения численности или штата работников; несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы; несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующего продолжению данной работы; систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него контрактом или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания; прогула; неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности; появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распития спиртных напитков, употребления наркотических средств или токсических веществ в рабочее время или по месту работы; совершения по месту работы хищения имущества нанимателя, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания; однократного грубого нарушения правил охраны труда, повлекшего увечье или смерть других работников.

По требованию работника – в случае его болезни или инвалидности, препятствующей выполнению работы, а также невыполнения или ненадлежащего выполнения условий контракта нанимателем. В этом

случае наниматель выплачивает работнику за ухудшение его правового положения минимальную компенсацию в размере трех среднемесячных заработных плат.

6.5. Система стимулирования и оценки труда работников службы внешнеэкономической деятельности

Формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливает наниматель на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора (ст. 63 Трудового кодекса Республики Беларусь, далее – ТК).

Законодательство о труде обязывает каждого нанимателя самостоятельно разработать и утвердить ЛНПА, определяющий условия оплаты труда работников организации. Таким документом, как правило, считается коллективный договор, составной частью которого является положение об оплате труда (далее – положение). Положение также может являться самостоятельным ЛНПА.

Положение является основным документом, в соответствии с которым рассчитывается заработная плата в организации.

Положение регламентирует:

- принципы формирования системы оплаты труда;
- порядок расчета денежного вознаграждения за труд;
- критерии и процедуру оценки труда.

При разработке положения следует исходить из того, что оно должно в первую очередь обеспечить материальную заинтересованность работников в результатах их работы в организации.

В положении приведены следующие разделы:

- Общие положения;
- Состав заработной платы;
- Тарифная часть заработной платы;
- Доплаты и надбавки;
- Премии;
- Другие выплаты, включаемые в состав заработной платы.

Цели положения об оплате труда разные и обычно вытекают из принципов рационального поощрения и целей организации.

Перечень вопросов, регулируемых положением, может быть следующим:

- порядок расчета должностных окладов;

порядок повышения (понижения) должностных окладов ($\pm 7\%$ в рамках разряда или категории) лиц, в компетенцию которых входят эти цели;

оплата труда руководителей, специалистов и других служащих по группам (руководитель предприятия, заместители, главные специалисты и т. д.) – должностной оклад или процент от товарооборота, объема продукции и т. д.;

порядок установления доплат и надбавок;

премирование за основные результаты хозяйственно-финансовой деятельности по категориям служащих;

порядок начисления, утверждения и выплаты премий;

вознаграждение за общие результаты работы предприятия по итогам за год (квартал);

единовременные поощрения;

оказание материальной помощи.

Поощрительная система – это совокупность элементов стимулирования труда. Основные ее элементы следующие: направления производства, которые необходимо стимулировать; показатели и условия поощрения; размеры поощрений и источники их выплаты; круг поощряемых работников; периодичность поощрения; порядок начисления поощрения и его распределение между коллективами и отдельными работниками; порядок выплаты поощрений.

Премирование управленческих работников за основные результаты хозяйственной деятельности рекомендуют производить по четырем направлениям, стимулирующим выполнение и перевыполнение планов (заданий, норм): рост объемов производства и реализации продукции в соответствии с заключенными договорами; повышение производительности труда (рост выработки) по сравнению с достигнутым уровнем; улучшение качества выпускаемой продукции, расширение ее ассортимента и номенклатуры, повышение удовлетворенности потребительского спроса; снижение затрат на производство и повышение эффективности хозяйственной деятельности.

Число показателей премирования устанавливается, как правило, не более 2–3 по каждому из направлений: один – основной, а другой – дополнительный, при перевыполнении которого премия за основной показатель увеличивается, а при невыполнении – уменьшается.

В число критериев оценки труда работников могут, в частности, входить: полнота выполнения планов работы на месяц; качество работы; лояльность к руководству; исполнительская дисциплина; трудовая дисциплина и т. д.

Для оценки труда работника используются различные показатели, например: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». При оценке трудовой дисциплины учитывается факт наличия нарушений правил внутреннего трудового распорядка предприятия (прогул, опоздания, превышение полномочий, невыход на работу без предупреждения, появление на работе в состоянии опьянения).

При разработке штатного расписания работников отдела ВЭД необходимо правильно установить наименование должностей, тарифицировать их, рассчитать размеры должностных окладов, надбавок и доплат.

В заключение отметим, что Положение может представлять собой единый локальный нормативный правовой акт, состоящий из разделов (глав), каждый из которых регламентирует определенные нормы, в частности, виды выплат, либо состоять из нескольких самостоятельных положений. Например, порядок и условия премирования работников за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности могут быть установлены отдельным положением.

6.6. Технология вхождения в должность начальника службы внешнеэкономической деятельности

Вступление в должность является событием и для самого руководителя, поскольку это не только обретение власти, права управлять, поощрять успех, наказывать нерадивость, но и порог, за которым начинается новый неизведанный мир человеческих судеб, устремлений, вкусов, желаний, потребностей, ценностей. Вхождение в новый коллектив вызывает максимальное напряжение психики, активизирует мыслительную деятельность, обостряет восприятие.

В большинстве случаев поведение руководителя в новом коллективе опирается на прежний опыт или теоретическую подготовку, формируется предварительной информацией, полученной от руководства или из бесед с предшественником. Многое определяется той оценкой, которую он (руководитель) получил в другом коллективе. Однако ни опыт, ни самая исчерпывающая информация, ни высокий авторитет в прошлом не могут служить гарантией от срывов, ошибок и неправильных действий. Обеспечить относительный успех может только специальная целевая подготовка, предусматривающая развитие трех способностей руководителя: 1) представить себя коллективу; 2) составить план личной работы в первый день; 3) быть готовым принимать реше-

ния, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать, советовать, действовать.

Введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала. Его главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения.

Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Новичок обязательно должен быть ознакомлен: с общей деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т. д.).

В идеале программа должна контролироваться непосредственным начальником новичка, хотя в зависимости от специфики организации эти функции могут выполняться различными сотрудниками. Им понадобится затратить определенное время на отбор и подготовку информации, предоставляемой новому работнику.

К разработке программы введения в должность нужно подходить с максимальной тщательностью. Ведь первые впечатления нового сотрудника об организации самые сильные и могут длительное время влиять на мотивацию к работе и отношения в трудовом коллективе. Неудачное введение в должность может значительно ухудшить процесс адаптации в коллективе, а значит, отдалить то время, когда сотрудник начнет вносить полноценный вклад в деятельность организации.

Для управления процессом введения в должность целесообразно разработать специальный план, где указать даты завершения каждого пункта программы и регулярно проверять выполнение мероприятий. Это позволяет дать представление о том, какая информация уже усвоена новым сотрудником, а какая – нет.

Тема 7. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ С ИНОСТРАННЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

7.1. Управление в различных правовых формах коммерческих организаций с иностранными инвестициями

Как и любое государство, Республика Беларусь заинтересована в привлечении иностранных инвестиций. Для экономики страны наиболее эффективны инвестиции, направленные на создание коммерческих организаций.

Согласно ст. 80 Инвестиционного кодекса (ИК) Республики Беларусь под коммерческой организацией с иностранными инвестициями понимается юридическое лицо, в уставном фонде которого частично или полностью используются иностранные инвестиции.

Все коммерческие организации с иностранными инвестициями рассматриваются как коммерческие совместные либо коммерческие иностранные организации.

Коммерческой совместной организацией на территории Республики Беларусь является юридическое лицо Республики Беларусь, уставный фонд которого состоит из доли иностранного инвестора и доли физических и (или) юридических лиц Республики Беларусь.

Коммерческой иностранной организацией является юридическое лицо Республики Беларусь, в уставном фонде которого иностранные инвестиции составляют 100 %.

Коммерческая организация с иностранными инвестициями может осуществлять любые виды деятельности, если они не запрещены законодательством Республики Беларусь и соответствуют целям, предусмотренным в уставе этой организации (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора).

Отдельными видами деятельности, перечень которых устанавливается законодательными актами Республики Беларусь, коммерческая организация с иностранными инвестициями может заниматься только на основании специальных разрешений (лицензий).

В соответствии со ст. 81 ИК Республики Беларусь разрешается создание совместного предприятия:

- на основе образования нового субъекта права как нового юридического лица и с правосубъектностью, отличной от правосубъектности

его учредителей (и с закреплением за этим новым субъектом права собственности на продукцию совместного предприятия);

- в результате приобретения иностранным инвестором доли (пая, акций) в ранее созданном предприятии без иностранных инвестиций.

Совместные предприятия могут быть образованы в форме акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, а также в иных формах, не противоречащих белорусскому законодательству.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь учредительными документами называют договор о создании СП и его устав, причем наличие последнего является обязательным. Тем не менее закон не предусматривает детального их регулирования.

При составлении договора используют в основном диспозитивные нормы, т. е. предлагающие при решении вопросов на выбор участников несколько вариантов или оставляющих решение полностью на их усмотрение.

Основываясь на анализе существующей практики составления договоров, при создании СП на территории Республики Беларусь и в других странах выделяют примерно следующий перечень включаемых в него положений:

- 1) название договора и указание на его вид;
- 2) правовая форма СП (юридический статус);
- 3) наименование СП и его местонахождение;
- 4) предметы и цели деятельности;
- 5) права и обязанности участников;
- 6) первоначальный состав участников и порядок его изменения;
- 7) размер уставного фонда;
- 8) порядок и сроки внесения вкладов;
- 9) основные органы управления СП;
- 10) принципы распределения голосов в высшем органе управления;
- 11) основные принципы финансирования и планирования деятельности СП;
- 12) порядок охраны и передачи прав на промышленную собственность;
- 13) конфиденциальность;
- 14) ответственность сторон;
- 15) разрешение споров и применяемое право;
- 16) срок деятельности;
- 17) порядок изменения учредительного договора и ликвидации предприятия;

18) условия заключения коллективного договора. Важнейшим в договоре является положение «О правах и обязанностях участников совместного предприятия».

Основные права участников состоят в формировании высшего органа управления СП и назначении его дирекции. Участникам также предоставляются права в получении причитающейся доли прибыли и получении доли имущества предприятия при его ликвидации. Однако это право может быть реализовано лишь после удовлетворения всех требований кредиторов.

Обязанности участников обычно подразделяют на двухсторонние и односторонние. К двухсторонним относят обязанности, связанные с необходимостью внесения вкладов в уставный фонд, участия в управлении, оказания содействия в предоставлении информации и достижения целей предприятия, а также воздержание от действий, которые могут принести ущерб СП.

Односторонние обязанности участника Республики Беларусь – содействие обеспечению поставок сырья, материалов, комплектующих с внутреннего рынка, а также оказание помощи в укомплектовании персонала СП из числа граждан Республики Беларусь.

На иностранного участника, как правило, возлагаются следующие обязанности:

- предоставление СП технологического проекта, технической документации, оборудования, комплектующих изделий, полуфабрикатов, необходимых для осуществления производственной деятельности совместного предприятия;

- оказание помощи в организации и проведении обучения белорусского персонала СП;

- обеспечение систематического выполнения исследований в области маркетинга продукции, производимой СП;

- оказание помощи в укомплектовании персонала СП из числа иностранных граждан и др. Рассмотренные обязанности участников по их решению в каждом конкретном случае могут быть дополнены.

Результаты производственной деятельности СП в значительной степени зависят от величины и структурного состава уставного фонда. Он формируется из вкладов иностранного инвестора, а также вкладов физических и юридических лиц Республики Беларусь. В счет вкладов как иностранный, так и белорусский участник может вносить имущество, имущественные и иные права и денежные средства. При необходимости уставный фонд может пополняться за счет дополнительных

вкладов участников, а также за счет прибыли с хозяйственной деятельности совместного предприятия. При определении размера необходимого уставного фонда исходят, во-первых, из характера деятельности предприятий, во-вторых, из возможностей участников, в-третьих, из имеющихся возможностей привлечения внешнего финансирования (и его стоимости). Изменения уставного фонда невозможны без согласия всех кредиторов СП. Если против увеличения уставного фонда они возражать не будут, так как это лишь усилит обеспеченность их ссуд, то при уменьшении его любой из кредиторов имеет полную возможность через суд объявить это СП банкротом и потребовать его ликвидации. При этом также требуется доведение участниками дополнительных сумм до восстановления уставного фонда в прежнем размере. Уставный фонд для СП в форме ООО, ОДО, ЗАО или частного иностранного унитарного предприятия должен быть сформирован не менее чем на 50 % в течение первого года со дня государственной регистрации за счет внесения в него каждым из учредителей не менее 50 % своей доли и в полном объеме – до истечения двух лет со дня регистрации. Уставный фонд для СП в форме ОАО должен быть сформирован в полном объеме до государственной регистрации организации.

В договорах предусматривают также право СП разработать собственный и использовать товарный знак кого-либо из участников СП. В последнее время в договорах стали оговаривать требование соблюдения конфиденциальности.

Рассматривая положения об ответственности, принимают во внимание, что она не может охватывать всех требующих решения вопросов, большинство из которых регулируется действующим законодательством.

Законодательством Республики Беларусь предоставлена возможность совместным предприятиям определять подсудность связанных с их деятельностью споров третейскому суду (арбитражу). Поэтому включение в учредительный договор той или иной арбитражной оговорки зависит от хода переговоров между участниками, их интересов и других причин.

Приложением к договору и неотъемлемой его частью является устав СП, представляющий собой юридические рамки создаваемого субъекта хозяйствования.

В уставах обычно повторяются положения договора, носящие принципиальный характер (юридический статус) СП, его местонахож-

дение, наименование, срок деятельности, порядок формирования органов СП и его уставного фонда. В уставах СП, как правило, констатируется, что участники имеют право по взаимному согласию уступать полностью или частично свои доли в уставном фонде СП третьим лицам. При этом предусматривается, что, если иностранный участник решит полностью или частично уступить свою долю в уставном фонде СП, преимущественное право на ее приобретение принадлежит белорусскому участнику и наоборот. В уставах предусматриваются также условия ликвидации совместных предприятий. В частности, отмечается, что в случае ликвидации СП правление формирует ликвидационную комиссию, в которую включается обычно одинаковое количество представителей от каждого участника. Основной задачей этих комиссий является составление ликвидационного баланса, представляемого затем на утверждение правления. В уставах также отмечается, что оставшееся после удовлетворения требований кредитов имущество совместного предприятия распределяется между участниками пропорционально доле их участия в уставном фонде.

Регулирование организаций с иностранными инвестициями как организационно-правовой формы предпринимательства осуществляется на основе общего законодательства о компаниях, действующего на территории Республики Беларусь.

7.2. Технология создания и управления деятельностью коммерческой организации с иностранными инвестициями

Общие условия деятельности коммерческих предприятий с иностранными инвестициями, а также иностранных инвесторов в Республике Беларусь прописаны в Инвестиционном кодексе Республики Беларусь.

Информацию о госрегистрации организаций можно найти в Декрете Президента Беларуси № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования» от 16.01.2009.

Инвесторы из других стран имеют право создавать в Республике Беларусь юридические лица вне зависимости от объема иностранных инвестиций, а также организационно-правовой формы.

Коммерческими предприятиями с иностранными инвестициями на территории Беларуси признаются юридические лица: преследующие извлечение прибыли в качестве цели (основной цели) своей деятельно-

сти; имеющие в уставном фонде иностранные инвестиции объемом от 20 000 долларов и более.

Как правило, такие предприятия имеют следующие организационно-правовые формы: СООО (совместное общество с ограниченной ответственностью), ИООО (иностранное общество с ограниченной ответственностью), ЧИУП (частное иностранное унитарное предприятие).

Если предприятие создается и иностранцами, и белорусскими участниками (от двух лиц), оно будет иметь статус СООО. В соответствии с частью 3 ст. 80 Инвестиционного кодекса совместное предприятие является юридическим лицом Беларуси с уставным фондом, который состоит из доли отечественного и доли иностранного участника. В качестве участников могут выступать как юридические, так и физические лица.

Если предприятие создается двумя и более иностранцами, оно будет иметь статус ИООО.

Если предприятие создается одним иностранным участником (физическим либо юридическим лицом), оно будет иметь статус ИЧУП.

Унитарным признается коммерческое предприятие, не имеющее права собственности на закрепленное за ним собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по паям (долям или вкладам), в том числе между теми, кто работает на предприятии (ст. 113 ГК Республики Беларусь). Из всего этого следует, что унитарное предприятие может быть организовано только одним лицом.

Имущество ЧУП принадлежит такой организации на праве хозяйственного ведения.

Главным недостатком унитарного предприятия является то, что выйти из бизнеса при такой организационно-правовой форме достаточно сложно, так как подобное действие предполагает продажу организации как имущественного комплекса, или ликвидацию организации, или принятие в состав организации третьих лиц с последующей реорганизацией унитарного предприятия в хозяйственное общество (один из вариантов) с выводом первоначального учредителя из состава данного общества.

Госрегистрация. Предприятию переходят права после прохождения процедуры государственной регистрации юридического лица.

В задачи учредителей входит: определение наименования организации; согласование кандидатур на должность руководителя; предо-

ставление надлежаще оформленных документов для подтверждения юридического статуса предприятия; подписание решения о создании предприятия; утверждение устава предприятия (в Беларуси это может сделать представитель по доверенности).

Алгоритм создания в Республике Беларусь предприятия выглядит следующим образом.

1. Выбор и согласование наименования создаваемой организации.

Стоит отметить, что использовать в фирменном названии слово «Беларусь» можно только после получения соответствующего разрешения Президента. А это значит, что учредителям стоит рассмотреть сразу несколько вариантов. Также наименование предприятия не должно совпадать с наименованиями уже существующих компаний. В связи с этим рекомендуется предлагать 3–4 различных варианта.

2. Определение учредителями юридического адреса офиса.

3. Подписание решения о создании коммерческой организации с иностранными инвестициями (подписывают учредители).

4. Подписание необходимых учредительных и других документов.

5. Уплата госпошлины.

6. Непосредственно государственная регистрация.

Для прохождения процедуры государственной регистрации предприятия учредителями должен быть предоставлен следующий пакет документов.

1. Если учредитель – юридическое лицо – легализированная выписка из торгового реестра страны происхождения. Вместо этой выписки может быть предоставлен другой документ, способный служить доказательством статуса иностранного инвестора. Выписка должна быть датирована не позднее одного года до даты подачи заявления на госрегистрацию.

2. Если учредитель – физическое лицо:

– копия паспорта или другого документа, удостоверяющего личность + перевод документа на русский (белорусский язык) (подпись переводчика должна быть нотариально удостоверена).

– доверенность на лицо, которое уполномочено согласовывать наименование регистрируемого предприятия, подписывать различные документы, в том числе и учредительные, а также представлять интересы учредителя-нерезидента в госорганах Беларуси во время процедуры госрегистрации компании. Доверенность должна быть нотариально удостоверена и иметь апостиль;

– платежный документ, являющийся подтверждением того, что госпошлина была уплачена.

Государственная регистрация коммерческих организаций с иностранными инвестициями, за исключением банков, небанковских кредитно-финансовых организаций, коммерческих организаций с иностранными инвестициями в свободных экономических зонах и страховых организаций, страховых брокеров, осуществляется уполномоченным государственным органом (далее – регистрирующий орган).

Государственная регистрация банков, небанковских кредитно-финансовых организаций, коммерческих организаций с иностранными инвестициями в свободных экономических зонах и страховых организаций, страховых брокеров регулируется иными законодательными актами Республики Беларусь.

Коммерческая организация с иностранными инвестициями считается созданной с момента ее государственной регистрации.

Как правило, все эти действия совершает опытный юрист на основании доверенности.

Порядок формирования уставного фонда. Чтобы создаваемое предприятие могло получить статус коммерческой организации с иностранными инвестициями, его уставный фонд должен составлять не менее 20 000 долларов США (в эквиваленте).

Указанный в учредительных документах уставный фонд организации с иностранными инвестициями должен сформироваться как минимум на 50 % за первый год со дня госрегистрации за счет внесения в него участниками по 50 % от своей доли. В полном объеме фонд должен сформироваться за два года с момента госрегистрации.

Предприятие должно предоставлять в регистрирующий орган аудиторское заключение по окончании каждого из названных периодов. Аудиторское заключение должно подтверждать факт формирования фонда в указанных размерах.

При желании участники предприятия могут сформировать уставный фонд в полном объеме до процедуры государственной регистрации.

Участники предприятия могут вносить в уставный фонд вклады как в денежной, так и в имущественной форме.

Особенности статусов иностранных и совместных предприятий приведены ниже.

1. Иностранный участник СООО, ИООО или иностранного предприятия вносит вклад, минимальный размер которого составляет 20 000 долларов.

2. Размер уставного фонда иностранного (совместного) предприятия выражается в американских долларах.

3. В совместных или иностранных предприятиях уставный фонд чаще всего формируется уже после процедуры государственной регистрации. Как правило, минимум 50 % фонда вносится в течение первого года, и в полном объеме фонд формируется до истечения двух лет с момента регистрации. Данное правило не распространяется на ОАО.

4. Совместные и иностранные предприятия должны предоставить в зарегистрировавший их орган заключение аудитора, которое подтвердит факт формирования уставного фонда в указанных размерах минимум за 30 дней после окончания соответствующего периода. В свою очередь регистрирующий орган выдает предприятию соответствующее свидетельство.

5. Иностранное и совместное предприятие должны ежегодно проводить аудит достоверности бухгалтерской отчетности.

6. Ликвидация коммерческой организации с иностранными инвестициями может быть осуществлена только в судебном порядке. Регистрирующий орган такого полномочия не имеет.

Иностранное лицо имеет право регистрировать компанию без указания ее статуса. В этом случае уставный фонд должен быть сформирован до процедуры госрегистрации.

7.3. Особенности создания и управления дочерним и зависимым обществом, филиалами и представительствами коммерческой организации с иностранными инвестициями

Согласно ст. 82 Инвестиционного кодекса коммерческая организация с иностранными инвестициями вправе иметь дочерние и зависимые общества, а также создавать филиалы и представительства на территории Республики Беларусь и за ее пределами с соблюдением условий, предусмотренных актами законодательства Республики Беларусь и соответствующим законодательством иностранных государств. Дочерние общества коммерческих иностранных организаций пользуются теми же правами и регистрируются тем же органом, что и коммерческие иностранные организации.

Зависимые общества коммерческих иностранных организаций пользуются теми же правами и регистрируются тем же органом, что и коммерческие иностранные организации, в случае, если размер иностранных инвестиций в уставном фонде зависимых обществ составляет сумму не менее 20 000 долларов США в эквиваленте. Дочерние и зависимые общества коммерческих совместных организаций регистрируются в порядке, предусмотренном для юридических лиц без

иностранных инвестиций, и не пользуются правами, предоставленными коммерческим организациям с иностранными инвестициями. Филиалы и представительства коммерческих организаций с иностранными инвестициями действуют на основании положений о них, утверждаемых коммерческими организациями с иностранными инвестициями. На территории Республики Беларусь филиалы и представительства коммерческих организаций с иностранными инвестициями не являются юридическими лицами.

Ст. 82 Инвестиционного кодекса регулирует вопросы создания коммерческими организациями с иностранными инвестициями своих дочерних и зависимых обществ, а также филиалов и представительств как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.

Ст. 82 Инвестиционного кодекса предусматривает, что дочернее общество коммерческой иностранной организации пользуется теми же правами (льготами) и регистрируется тем же органом, что и сама коммерческая иностранная организация. Зависимые же общества коммерческих иностранных организаций обладают статусом последних лишь в случае, если размер иностранных инвестиций в уставном фонде таких обществ составляет сумму не менее 20 000 долларов США в эквиваленте. Дочерние же и зависимые общества коммерческих совместных предприятий не обладают статусом коммерческих организаций с иностранными инвестициями.

Часть третья ст. 82 предоставляет право коммерческим организациям с иностранными инвестициями, как и любым иным коммерческим организациям, иметь свои филиалы и представительства как в Республике Беларусь, так и за ее пределами. При этом в отношении филиалов и представительств, создаваемых такими организациями в Республике Беларусь, их правовое положение должно соответствовать требованиям ст. 51 Гражданского кодекса Республики Беларусь, т. е. они не являются самостоятельными юридическими лицами, а представляют собой обособленные подразделения (части) коммерческих организаций с иностранными инвестициями, должны располагаться вне места нахождения такой организации, осуществлять все или часть функций применительно к филиалу или осуществлять защиту и представительство интересов коммерческой организации с иностранными инвестициями, а также совершать от ее имени сделки и иные юридические действия в отношении представительств. Руководители представительств и филиалов действуют на основании доверенности, а сами указанные обособленные подразделения – на основании положений о них.

Исходя из нормы Гражданского кодекса можно выделить три разновидности дочернего общества. Если рассматривать первую разновидность дочернего хозяйственного общества, т. е. когда основное общество (коммерческая иностранная организация) имеет свои права на основе владения акциями (долями участия), то необходимо отметить, что в этом случае применительно к дочернему обществу речь необходимо вести о контроле над его высшим органом управления (собранием участников) со стороны коммерческой иностранной организации и, следовательно, применительно к дочернему акционерному обществу о контрольном пакете акций, т. е. о том минимальном количестве акций, которое позволяет акционеру обеспечивать (предопределять) принятие необходимого ему решения в высшем органе акционерного общества.

Вторая разновидность дочернего хозяйственного общества основана на договоре, который не описывается (и даже особо не поименован) в Гражданском кодексе, но, исходя из правовой природы отношений, его можно охарактеризовать не иначе как договор управления (подчинения). (Однако, учитывая то, что законодатель никак не определил рассматриваемый договор, его стороны могут строить свои отношения и исходя из иных принципов.)

Итак, договор управления – это договор, в силу которого одно (основное) общество – коммерческая иностранная организация – приобретает права по управлению деятельностью другого общества (дочернего), в котором вообще нет иностранных инвестиций, в том числе и инвестиций основного общества – коммерческой иностранной организации путем дачи указаний исполнительному органу последнего, а также обязанность по возмещению дочернему обществу причиненных в результате такого управления убытков, а дочернее общество в качестве встречного удовлетворения за предоставленное право управления получает вознаграждение от основного общества – коммерческой иностранной организации.

При этом воля дочернего общества фактически основывается на воле основного – коммерческой иностранной организации, однако субъекты данных отношений сохраняют свою юридическую самостоятельность и прежние имущественные отношения, т. е. отношения собственности на имущество дочернего общества, обязательственные отношения между участниками дочернего общества и самим дочерним обществом остаются в неизменном виде, без какого-либо присутствия коммерческой иностранной организации. Вознаграждение может быть

как в виде фиксированной суммы, так и в виде процента от суммы прибыли основного и дочернего общества.

В качестве третьей формы дочернего общества законодатель указывает на такое общество, в котором основное общество – коммерческая иностранная организация – в силу влияния иным образом по сравнению с указанным выше имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Что же касается создания филиалов и представительств коммерческих организаций с иностранными инвестициями за пределами Республики Беларусь, то для этого, во-первых, требуется соблюдение требований законодательства той страны, где открывается филиал либо представительство, а, во-вторых, для отдельных видов таких организаций, в частности, страховых организаций и банков – соблюдение требований административного законодательства Республики Беларусь.

7.4. Создание и организация работы белорусских торговых домов (другой товаропроводящей сети) за рубежом

Развитие товаропроводящей сети (ТПС) за рубежом – важная задача для каждого отечественного производителя. В условиях усиления конкуренции на внешних рынках данное мероприятие становится одним из основных элементов наращивания экспортного потенциала Беларуси.

В процессе работы над созданием и управлением товаропроводящими, агентскими и дистрибьюторскими сетями возникает множество вопросов, касающихся выбора субъектов предпринимательской деятельности в качестве субъекта ТПС, схемы реализации товаров за рубежом, формирования реестра собственных субъектов товаропроводящей сети, нюансов налогообложения и др.

Согласно постановлению Совета Министров Республики Беларусь в ТПС входят приведенные ниже разновидности предприятий.

1. Субъекты ТПС с белорусским уставным капиталом или его долей. В эту категорию входят иностранные юридические лица (унитарные предприятия либо хозяйственные общества), учрежденные одним или несколькими белорусскими юридическими лицами, включая филиалы и представительства белорусских компаний. Сфера их деятельности – реализация и (или) сервисное обслуживание товаров по договору с производителем или уполномоченной организацией.

2. Сборочные производства – субъекты ТПС, в том числе с уставным капиталом производителя, осуществляющие на основе поставляемых производителем машинокомплектов (узлов, деталей, запасных частей, комплектующих и других изделий) сборку и изготовление конечной продукции, а также ее реализацию.

3. Дилеры – субъекты ТПС, осуществляющие реализацию и (или) реализацию и сервисное обслуживание товаров производителя от своего имени и за свой счет.

4. Дистрибьюторы – субъекты ТПС, реализующие товары от имени производителя за свой счет.

5. Иностранные сетевые торговые организации – иностранные юридические лица, осуществляющие розничную торговлю товарами производителей через входящие в их состав дочерние торговые организации (филиалы).

Одним из наиболее эффективных способов реализации продукции можно считать создание субъектов товаропроводящей сети за рубежом, значительное количество которых работают по принципу торговых домов.

Торговый дом – это тип крупной торговой организации, важнейшими особенностями которой являются активное проникновение в сферу производства товаров, организация кооперации производства и участие в кредитно-финансовых операциях.

Белорусские торговые дома создаются для осуществления следующих видов деятельности:

- представления, рекламы и сбыта продукции белорусского производства;
- участия в зарубежных ярмарках, выставках, конференциях, семинарах;
- приема заказов на поставку продукции и предоставления услуг заинтересованным участникам внешней торговли, а также содействия продвижению белорусских инвестиционных проектов за рубежом;
- продвижения белорусских товаров и услуг на зарубежный рынок;
- привлечения иностранных компаний к инвестированию в Беларуси;
- отслеживания информации по тендерам и представления предложений от имени белорусских компаний;
- полного обзора компаний-экспортеров и международной торговли;
- содействия развитию экономических связей между Беларусью и зарубежными странами.

Начиная с 2004 г. республиканские органы государственного управления проводят целенаправленную работу по формированию и

развитию товаропроводящей сети подведомственных организаций за рубежом, а также повышению ее эффективности.

С 1 июля 2013 г. функции координации развития товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом возложены на Министерство иностранных дел. МИД оказывает содействие белорусским предприятиям и организациям в данной работе через систему загранучреждений Республики Беларусь.

Постановлением Министерства иностранных дел Республики Беларусь от 17 ноября 2020 г. № 6 утверждены форма ведомственной отчетности «Сведения о поставках товаров субъектам товаропроводящей сети с белорусским уставным капиталом или его долей, расположенным за рубежом» на 2021 год и указания по ее заполнению. В целях стимулирования развития ТПС, совершенствования порядка создания и организации работы субъектов ТПС за рубежом, повышения эффективности их деятельности Министерством торговли совместно с другими органами государственного управления разработано постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 2012 г. № 183 «Об утверждении Положения о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом, классификатора видов поставок товаров, подлежащих учету при осуществлении экспортных операций, и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь» (далее – Постановление № 183).

Постановление № 183 разработано для обеспечения результативно-го взаимодействия загранучреждений Республики Беларусь с субъектами товаропроводящей сети с белорусскими инвестициями, а также с предприятиями и организациями Республики Беларусь. Это позволит более эффективно решать вопросы поиска зарубежных партнеров, будет способствовать расширению географии белорусского экспорта и в целом развитию торгово-экономических отношений Республики Беларусь со странами мира.

Положением определено, что создание (ликвидация) субъекта товаропроводящей сети должно осуществляться согласно бизнес-планам перспективного развития производителя либо утвержденной производителем или органом госуправления программе развития товаропроводящей сети подчиненных им (входящих в состав) организаций.

Предусматривается, что решение о выборе схемы реализации товара за рубежом принимается производителем продукции либо органом госуправления на основании результатов проведенных исследований товарного рынка. При определении такой схемы предпочтение отдается прямым поставкам.

Выбор партнера в качестве субъекта товаропроводящей сети за рубежом может осуществляться на конкурсной основе по таким основным критериям, как набор предоставляемых маркетинговых услуг, услуг по сбыту и рекламе, а также стабильность финансового положения и платежеспособность. В заключаемом договоре о сотрудничестве между производителем товара и корпоративным субъектом товаропроводящей сети, дилером, дистрибьютором рекомендуется предусматривать регион деятельности субъекта, допустимую цену на реализуемую продукцию, возможность формирования заявок на производство и поставку товара, а также ряд других условий.

Положением предусмотрено, что производитель товара ежегодно утверждает реестр собственных субъектов товаропроводящей сети и дополняет его в течение года. Он должен также вести учет реализации ими продукции. Оценка эффективности товаропроводящей сети производителя определяется по удельному весу прямых поставок в общем объеме экспорта.

Кроме того, устанавливается, что производитель или орган государственного управления, в подчинении которого находятся производители, принявшие решение о создании (ликвидации) собственного субъекта товаропроводящей сети, в месячный срок должны информировать Министерство торговли об этом решении.

В целях предоставления белорусским предприятиям возможности оперативного установления контактов с субъектами товаропроводящей сети с белорусскими инвестициями Постановлением № 183 предусматривается ведение реестра таких субъектов с размещением в сети Интернет.

Тема 8. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ

8.1. Стратегия и тактика ведения коммерческих переговоров по внешнеторговым сделкам

В телефонных переговорах партнеры согласуют лишь такие условия, как цена, товары, их количество и срок поставки. Затем это оформляется контрактом. Если беседа ведется на иностранном языке, участники переговоров должны хорошо владеть им в разговорной форме. Данный вид переговоров требует подготовки, удобен для биржевой торговли, является быстрым способом продажи или закупки товара, возможностью уточнения уже согласованных пунктов.

Личная встреча с партнерами необходима, когда трудно согласовать конечные условия оферты. Используется для установления деловых контактов с контрагентами на выставках, ярмарках, при заключении кредитных и сплошных контрактов, при согласовании условий кооперации т. д. При личной встрече резко возрастает значение психологических факторов.

Существует несколько видов переговоров:

1) переговоры представительские – не преследуют цели заключения конкретных соглашений;

2) переговоры по техническим условиям. Предметом таких переговоров являются номенклатура, оборудование, его характеристики, комплектность, последовательность поставки, вопросы монтажа и наладки;

3) переговоры по коммерческим вопросам – целью является обсуждение основных условий сделки и подписание контракта.

При переговорах используется своя тактика и стратегия. Существует целое искусство их проведения. Участие в переговорном процессе позволяет на практике осваивать основные правила деловой этики, приобретать и закреплять навыки делового общения с контрагентами. Именно в ходе переговоров используется целый арсенал тактических и технических приемов, методов их гибкого ведения с учетом конкретных обстоятельств и индивидуальных качеств участников переговоров.

До начала переговоров по заключению крупных сделок во внешнеэкономических организациях принято проводить специальные совещания, на которых составляется прогноз-сценарий будущих переговоров и формируется реалистичная позиция своей стороны.

Подготовка к конкретным коммерческим переговорам включает два основных направления работы:

1) четкое определение стратегической цели предстоящих переговоров (продажа или покупка определенного количества конкретного товара, заключение бартерной сделки, договора о переработке сырья в готовую продукцию и т. д.) и изыскание средств достижения этой цели.

2) планирование и осуществление организационно-технических мероприятий, которые будут способствовать рациональному и эффективному проведению переговоров.

Выработка тактики проведения переговоров в целях заключения внешнеторговой сделки может включать следующие элементы:

– выбор конкретного иностранного партнера или нескольких партнеров в качестве потенциальных покупателей товара, предназначенного для реализации на внешнем рынке, или продавцов интересующего

импортного товара, а также определение наиболее подходящего места и времени проведения переговоров;

– определение оптимальных условий намечаемой сделки: какие из них (по количеству товара, цене, платежу и др.) целесообразно назвать в качестве исходных, на каких условиях следует настаивать твердо, а по каким допустимы уступки и их пределы в сочетании со встречными уступками другой стороны в целях достижения компромисса, подготовка обстоятельной аргументации своей позиции и контраргументов на случай возражения другой стороны;

– уточнение степени заинтересованности избранных инофирм в заключении сделки, предварительное прогнозирование их позиции, оценка предлагаемых первоначальных условий, которые могут выдвинуть фирмы, и возможных последующих уступок с их стороны по ценам и другим условиям сделки.

8.2. Система подготовки и ведения переговоров с иностранными партнерами

Подготовка к переговорам – это первая стадия переговорного процесса. Она начинается задолго до того, как стороны сядут за стол переговоров, и от того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых решений.

Фактически подготовка начинается с того момента, как одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров. Это предполагает необходимость продуманной подготовительной работы, которая включает большое количество разнообразных факторов, способных повлиять на итог переговоров, поэтому организаторы переговоров должны побеспокоиться о балансе всех факторов, направить свои усилия на психологическую, организационную, содержательную и тактическую подготовку.

Успех переговоров на 90 % зависит от качества их подготовки.

В самом общем виде можно говорить о *трех основных этапах ведения переговоров*:

– взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

– их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);

– согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут согласовывать сразу ряд вопросов

или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы – экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и к их срыву.

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов, а также выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

К организационным моментам подготовки относят формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемой проблемы.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Прежде чем стороны начнут готовиться к переговорам, анализируется проблема, которая будет решаться. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Они могут быть обнаружены как в рамках односторонних действий, так и на основе переговоров с оппонентом. Необходимо выработать общий подход к переговорам – их концепцию. При формировании общего подхода к переговорам определяются задачи, которые будут реализовываться на них. Необходимо определить возможные варианты решения. Производится разработка различных вариантов решения, их оценка в зависимости от степени приемлемости для обеих сторон.

Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми элементами позиции. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Ведение переговоров. Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одним и тем же термином стороны понимают одинаковые, а не разные вещи. Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций (внесение официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап – согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем – деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. В целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже к их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренно-

стей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры прошли не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим показателем успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести их анализ, т. е. обсудить: что способствовало успеху переговоров; какие возникали трудности, как они преодолевались; что не учтено при подготовке к переговорам и почему; каково было поведение оппонента на переговорах; какой опыт ведения переговоров можно использовать.

8.3. Технология и стратегия ведения переговоров

Термин «технология» произведен от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение. Технология переговоров – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре **способа подачи позиции**, которые могут быть использованы участниками переговоров: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности в позициях, подчеркивание различий в позициях.

Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как *открытие позиции*. Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией, то мы имеем *закрытие позиции*. Если участник проводит сравнение двух или более позиций, то в зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться либо как *подчеркивание общности*, либо как *под-*

черкивание различий. Подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций – аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие принципы: не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию; внимательно выслушивать оппонента, не перебивать; пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры; не убеждать партнера в ошибочности его позиции.

При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

Трудно вести *переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее*. Здесь полезны следующие рекомендации (Д. Рубин):

- апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства);

- апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной;

- апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем);

- увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон;

- коалиция с сочувствующими занимаемой позиции;

- обращение к общественному мнению;

- обращение за помощью к посреднику.

Стратегии ведения переговоров. Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются *две* основные *стратегии* ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения; 2) переговоры на основе интересов, предполагающие *партнерский* тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш». Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориен-

тированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «выигрыш – проигрыш», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т. е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, а в итоге сумма равна нулю). Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе позиционного торга и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон – соперничества и приспособления. Соперничество подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш». Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т. е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое понимание конфликта предполагает проведение переговоров в зависимости от ожидаемых результатов либо в рамках модели «проигрыш – проигрыш», либо «выигрыш – выигрыш».

Переговоры с ориентацией на вариант «проигрыш – проигрыш» также связаны с использованием стратегии позиционного торга и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. Компромисс предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вы-

нужденный характер. И потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш – выигрыш». Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.

Позиционный торг. Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов: позиции – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров; интересы – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;

4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;

6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает себе позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Переговоры на основе интересов. Партнерский подход к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров – быть податливым или жестким.

Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а, скорее, объединяющий и то и другое.

Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш – выигрыш».

Стратегию ведения переговоров на основе интересов при всех имеющихся достоинствах не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным, потому что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

3) эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы, скорее, требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

8.4. Национальные стили ведения переговоров

В практике современных международных отношений значительная часть переговоров, в том числе и по вопросам урегулирования международных конфликтов, ведется профессиональными дипломатами. В дипломатической среде сложилась специфическая переговорная субкультура, в значительной степени нивелирующая цивилизационные и национальные различия. Однако преодолеть их полностью даже в этой среде не удается. Кроме того, в переговорном процессе активную роль играют политические лидеры и общественные деятели, не имеющие специальной дипломатической подготовки, поэтому следует обязательно учитывать особенности национального стиля переговоров.

Особенности национального стиля переговоров определяются рядом факторов.

Во-первых, это факторы, обуславливающие механизмы принятия решений в процессе переговоров: степень свободы и самостоятельно-

сти руководителя делегации и ее членов; степень жесткости установок и инструкций, на основе которых руководитель и члены делегации подходят к выработке решений.

Во-вторых, это ценностные ориентации, идеологические установки, религиозные убеждения, этнопсихологические особенности восприятия и мышления, оказывающие влияние на общий подход к переговорному процессу.

В-третьих, это особенности политической и национальной культуры, обуславливающие выбор стратегии и тактические приемы, используемые в переговорном процессе.

В рамках западной культуры в ведении переговоров целесообразно выделить американский, английский, французский и немецкий национальные стили. Обращение к представителям таких стран, как США, Великобритания, Франция, Германия, определяется той ролью, которую играли эти государства в истории международных отношений, а также местом, которое они занимают в современной мировой политике.

Общеизвестно, что Соединенные Штаты Америки претендуют на особую роль и особое место в мировой политике. Представители США совмещают в переговорном процессе прагматизм при подходе к конкретным проблемам с идеологизированными мнениями об универсальности и моральной непогрешимости ценностей, на которых основана американская внешняя политика. Свою точку зрения они воспринимают как единственно верную, поэтому не готовы понять до конца позиции тех, кто им противостоит. В результате между участниками переговоров может возникать непонимание.

Во время переговоров американские политики и дипломаты ориентируются на присущий американской политической культуре образ универсального человека, живущего и действующего вне пространства и вне времени.

Вместе с тем в международных переговорах проявляется свойственный американцам в обыденной жизни прагматизм и практицизм. Это находит выражение в том, что американские дипломаты и политики в своей аргументации предпочитают исходить не из теории, а из фактов. Во время многосторонних переговоров американцы стремятся балансировать между противоположными позициями, соответствующими национально-государственным интересам различных участников, и способны быстро перестраиваться в зависимости от изменения ситуации. Американские делегации тщательно готовятся к переговорам и ожидают столь же тщательной подготовки от своих партнеров.

Американцы отличаются хорошим знанием конъюнктуры рынка и положения на нем контрагента, предпочитают высокий темп дискуссии, из-за чего они часто производят впечатление чрезвычайно напористых и даже агрессивных, однако это особенности их национального стиля ведения переговоров, а не отношение к тому или иному конкретному партнеру.

На переговорах американская сторона наиболее часто использует тактический прием пакетного предложения, а при подготовке итоговых соглашений американцы предпочитают подробно описывать все детали, в результате чего объем итоговых документов может быть весьма значительным. Предпочитают не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров.

Английский стиль ведения переговоров. В отличие от американцев, англичане всегда держатся официально. В английском стиле переговоров отражается присущий британскому образу жизни консерватизм, который выражается как во внешней манере держаться, так и в соблюдении принятых ритуалов и традиций ведения переговорного процесса.

Для англичан характерен прагматизм, стремление к принятию решения уже в ходе переговоров после того, как прояснится позиция противоположной стороны. Переговоры с представителями Великобритании лучше начинать с обсуждения чисто житейских проблем (погода, дети, спорт). Очень важно расположить англичан к себе, подчеркнуть доброе отношение к британскому народу. Гибко и охотно англичане отвечают на инициативу партнера. Традиционной для них является манера избегать острых углов.

Профессиональная подготовка членов английских делегаций, как правило, высока. Общеизвестно, что англичане на переговорах проявляют себя как хорошие психологи. Возможно, это объясняется вниманием к изучению психологии в британских университетах при подготовке специалистов в области политических наук и международных отношений.

Французский стиль ведения переговоров. Французы обычно избегают официальных обсуждений вопросов один на один. Французы не любят рисковать, переговоры ведут жестко, стремятся подчеркнуть независимость и поддержать репутацию своей фирмы. С ними следует вести себя очень корректно, сдержанно. В то же время их поведение может измениться кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Члены французской делегации больше внимания уделяют предварительным договоренностям и предпочитают заранее обсуждать те или иные вопросы. В качестве официального языка переговоров они предпочитают использовать французский. По сравнению с американцами, французы менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Яркая черта немецкой деловой культуры – последовательное решение вопросов.

Процедуры проведения переговоров и деловых встреч в Германии, в отличие от других стран, значительно формализованы. Немцы строго следят за соблюдением иерархии при рассаживании и очередности выступлений. Они дисциплинированы, пунктуальны, приходят на встречу хорошо одетыми и этого же требуют от своих партнеров. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Обращаются друг к другу по фамилии «господин Шмидт». Если есть титул или звание, они называются. В этом они видят проявление уважения к своему партнеру.

Немцы не любят принимать «молниеносные решения». Им не нравится, когда их торопят. Они тщательно прорабатывают детали, соблюдая осторожность.

Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами. Немцы строго следят за выполнением принятых обязательств, накладывают высокие штрафы в случае их срыва. Они обычно требуют долгосрочных гарантий на поставленные товары, а также выплаты залога за недоброкачественные поставки.

Национальные особенности ведения переговоров с итальянцами. Итальянцы чрезвычайно эмоциональны, экспансивны, очень коммуникабельны и многословны, любят размахивать руками. Они с удовольствием говорят о семье, детях, досуге, отпуске, предпочтениях, разочарованиях. Поэтому, чтобы сразу расположить их к себе, следует поделиться с ними своими переживаниями и заботами, продемонстрировать открытость.

Отправляясь на деловую встречу с итальянским партнером, целесообразно запланировать на данное мероприятие больше времени, так как итальянцы не пунктуальны.

Дистанция комфортного общения у них меньше, чем у северных народов. Они чувствуют себя хорошо на расстоянии от партнера на 80 см. Увеличение этого расстояния наводит итальянцев на мысль, что они физически неприятны или их избегают.

Показывая свое расположение к партнеру, итальянцы трогают его за руку, плечо, обнимают, могут расцеловать в обе щеки при встрече или расставании.

Процедура налаживания деловых контактов в Италии проста, достаточно обменяться информационными письмами с краткой характеристикой фирмы и указанием делового предложения. Итальянцы стараются не затягивать решение организационных и формальных вопросов, охотно идут на встречные варианты. Переговоры обычно совершаются между деловыми партнерами одинакового социального и производственного статуса. Предпочтение отдается обсуждению деловых вопросов в неофициальной обстановке.

На встречах итальянцы не придерживаются строго повестки дня. Они начинают обсуждать вопросы, которые уже обсудили, и наоборот. Разговаривают они громко, возбужденно, подолгу и одновременно. Они не переносят, когда молчат больше 5 секунд.

Итальянцы могут вспылить при обсуждении какого-либо вопроса, поссориться друг с другом за столом переговоров, но через несколько минут это уже опять сплоченная команда.

При общении с итальянцами следует учитывать, что в целом они вежливы, дружелюбны, изысканны в общении, чувствительны к соблюдению правил делового этикета, ценят, когда проявляют интерес к их стране, культуре и искусству.

Арабский стиль ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для арабских бизнесменов характерно чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение, они демонстративно посоветуются и выразят коллективную точку зрения.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они ориентируются на прошлое, обращаются к своим

корням. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры. В их поведении очень сильны исламские традиции, что существенно оказывает влияние на ход и характер переговорного процесса.

Китайский стиль ведения переговоров отличается четким разграничением таких этапов, как первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Эти показатели служат индикаторам для определения статуса каждого из участников переговоров. В значительной мере китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом и на партнеров, выражающих симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китайцы стремятся оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. В составе китайской делегации обычно бывает много экспертов.

На переговорах с китайской стороной партнер, как правило, вынужден первым «открыть карты». Китайцы высказываются только после того, как оценят возможности и предложения противоположной стороны.

Большое значение китайцы уделяют выполнению достигнутых договоренностей.

Стиль деловых переговоров многих отечественных предпринимателей говорит о недостатке опыта делового общения. Обсуждая вопросы, участники переговоров больше внимания обращают на общие цели и мало уделяют внимания тому, как это можно сделать. Еще одно, в чем мы уступаем иностранным партнерам, — это умение «торговаться». Русские (белорусы) всегда переплачивают, так как не знают реальных цен. Иностранцы это отлично знают и используют.

К недостаткам отечественных бизнесменов можно отнести: слабое знание иностранных языков, общая скованность во время деловых переговоров, недостаток знания собственной истории и ее взаимосвязи с мировой историей, недостаток знания географии, низкий общий уровень культуры, отсутствие культуры дискуссий, незнание риторики, неумение воспринимать проблему глазами партнера, на переговорах объективная информация подменяется субъективными взглядами и др.

Ознакомившись с национальными особенностями ведения переговоров с представителями зарубежных фирм, можно избежать оплошностей и провести переговоры на достойном уровне.

Нельзя утверждать, что существуют какие-то строгие нормы этикета при подготовке и проведении деловых переговоров. Соблюдение этих норм в большей мере относится к переговорам на высшем уровне, другим межгосударственным переговорам. Однако общепринятые в международной практике нормы, безусловно, наблюдаются и при проведении переговоров в сфере бизнеса, однако рассматривать эти нормы в качестве эталона не следует. В целом надо отметить, что соблюдение этикета не является праздным делом, учитывая, что он формировался сотни лет. Суть этикета заключается в том, чтобы, соблюдая общепринятые «правила игры», создать оптимальную атмосферу взаимного уважения и доверия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	4
Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	6
1.1. Эволюция организации управления внешнеэкономической деятельностью в Беларуси.....	6
1.2. Управление внешнеэкономической деятельностью: содержание, принципы, функции, методы.....	9
1.3. Уровни функционирования внешнеэкономической деятельности	15
Тема 2. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	18
2.1. Парламент Республики Беларусь, Президент Республики Беларусь: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью.....	18
2.2. Совет Министров Республики Беларусь: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью	19
2.3. Министерство иностранных дел: статус, структура, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью	21
2.4. Министерства (экономики, финансов, антимонопольного регулирования и торговли), Национальный банк, Государственный таможенный комитет: статус, полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью	23
2.5. Организация управления внешнеэкономической деятельностью в АПК.....	25
2.6. Организация управления внешнеэкономической деятельностью на уровне области, района	29
2.7. Организации, содействующие развитию внешнеэкономической деятельности: полномочия и функции в области управления внешнеэкономической деятельностью.....	31
Тема 3. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА РУБЕЖОМ... 41	41
3.1. Управление внешнеэкономической деятельностью в Российской Федерации	41
3.2. Управление внешнеэкономической деятельностью в Украине.....	42
3.3. Управление внешнеэкономической деятельностью в США.....	45
3.4. Управление внешнеэкономической деятельностью в Германии	49
3.5. Управление внешнеэкономической деятельностью в Великобритании	52
3.6. Управление внешнеэкономической деятельностью в Японии	56
3.7. Управление внешнеэкономической деятельностью во Франции	58
Тема 4. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	62
4.1. Система государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Методы регулирования	62
4.2. Экономические рычаги государственной поддержки белорусских экспортеров	69
4.3. Организационно-правовые рычаги государственной поддержки белорусских экспортеров	75

Тема 5. ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ.....	77
5.1. Обоснование стратегического решения выхода предприятия на внешние рынки	77
5.2. Мотивы выхода предприятия на внешний рынок или расширения деятельности на нем. Основные трудности	80
5.3. Виды внешнеэкономической деятельности предприятия и управление ими	83
5.4. Стратегии проникновения на зарубежные рынки	87
Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	99
6.1. Принципы построения внешнеэкономических служб на предприятии	99
6.2. Методика создания и организации службы внешнеэкономической деятельности на предприятии	103
6.3. Положение об отделе внешнеэкономической деятельности и должностные инструкции работников.....	110
6.4. Контрактная форма найма работников службы внешнеэкономической деятельности	114
6.5. Система стимулирования и оценки труда работников службы внешнеэкономической деятельности	118
6.6. Технология вхождения в должность начальника службы внешнеэкономической деятельности	120
Тема 7. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ С ИНОСТРАННЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ.	122
7.1. Управление в различных правовых формах коммерческих организаций с иностранными инвестициями	122
7.2. Технология создания и управления деятельностью коммерческой организации с иностранными инвестициями	126
7.3. Особенности создания и управления дочерним и зависимым обществом, филиалами и представительствами коммерческой организации с иностранными инвестициями.....	130
7.4. Создание и организация работы белорусских торговых домов (другой товаропроводящей сети) за рубежом.....	133
Тема 8. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ	136
8.1. Стратегия и тактика ведения коммерческих переговоров по внешнеторговым сделкам	136
8.2. Система подготовки и ведения переговоров с иностранными партнерами	138
8.3. Технология и стратегия ведения переговоров	141
8.4. Национальные стили ведения переговоров.....	146

Учебное издание

Кочиц Елена Валерьевна

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Курс лекций

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 07.07.2023. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 9,07. Уч.-изд. л. 8,21.
Тираж 30 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.